

UNIVERZITA OBRANY
Fakulta vojenského leadershipu

PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ

Jaromír PITAŠ

BRNO 2016

Učebnice *Přístupy k řízení* je primárně určena pro potřeby studentů studijního programu *Řízení a použití ozbrojených sil*, předmět Management, 2. část, vyučovaná ve třetím semestru studia na Fakultě vojenského leadershipu. Dále lze učebnici využít i pro studenty studijních oborů *Bezpečnostní management*, *Ekonomika obrany státu a Vojenský management*, předmět Management II, vyučovaný v prvním semestru magisterského studia na Fakultě vojenského leadershipu.

Recenzenti: doc. Ing. Petr Čech, Ph.D., prof. Ing. Jaroslav Čechák, Ph.D., doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.

© Jaromír Pitaš

ISBN 978-80-7231-381-5

ABSTRAKT

Učebnice objasňuje studentům procesní řízení jako základní přístup k řízení organizace, na něhož navazuje řízení podle cílů, řízení změn v organizaci, projektové řízení, řízení zainteresovaných stran a rizik v organizaci, včetně řízení kvality z pohledu procesní řízení.

Učebnice definuje základní pojmy a metody jednotlivých přístupů k řízení. Na příkladech z vojenského prostředí objasňuje základní aplikace procesního řízení a metod dalších přístupů k řízení. Právě tyto příklady vytváří studentům předpoklady pro pochopení jejich využití v dalších společných odborných předmětech včetně odborných předmětů jednotlivých studijních modulů a vojskové praxe.

Klíčová slova: cíl, kvalita, proces, projekt, riziko, zainteresovaná strana, změna

OBSAH

ABSTRAKT	3
OBSAH	4
ÚVOD	6
1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	7
1.1 Funkční přístup k řízení nebo procesní přístup k řízení	7
1.2 Proces.....	11
1.3 Životní cyklus procesu.....	16
1.4 Dílčí závěr.....	19
2 ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ	21
2.1 Cíle a jejich stanovování.....	21
2.1.1 Cíle a jejich klasifikace.....	21
2.1.2 SWOT analýza.....	23
2.1.3 Formulace cílů	26
2.1.3 Metoda definování cílů SMARTER	29
2.1.4 Metoda logického rámce.....	30
2.2 Monitorování a měření cílů	34
2.2.1 Metoda procentuálního plnění	35
2.2.2 Metody stavové.....	35
2.2.3 Metoda milníková.....	36
2.2.4 Metoda řízení dosažené hodnoty	37
2.3 Metoda řízení podle cílů	42
2.4 Metoda Balanced Scorecard	45
2.5 Dílčí závěr.....	48
3 ŘÍZENÍ ZMĚN.....	51
3.1 Změna	51
3.2 Proces řízení změn.....	52
3.3 Dílčí závěr.....	56
4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	58
4.1 Projekt, program a projektové portfolio	58
4.2 Životní cyklus projektu.....	61
4.2.1 Zahájení projektu.....	62
4.2.2 Plánování projektu.....	65

4.2.3 Stanovení rozsahu projektu	66
4.2.4 Časové plánování projektu	68
4.2.5 Plánování zdrojů projektu.....	71
4.2.6 Řízení změn projektu	74
4.3 Dílčí závěr.....	75
5 ŘÍZENÍ ZAINTERESOVANÝCH STRAN	78
5.1 Základní pojmy a proces řízení zainteresovaných stran	78
5.2 Metody analýzy zainteresovaných stran.....	83
5.2.1 Matice zájem vliv	84
5.2.2 Matice problémových zainteresovaných stran.....	85
5.2.3 Matice koalic	86
5.2.4 Matice plánování účasti	87
5.3 Dílčí závěr.....	88
6 ŘÍZENÍ RIZIK	90
6.1 Základní pojmy a proces řízení rizik	90
6.2 Fáze identifikační, analytická a hodnotící	94
6.2.1 Identifikace a analýza aktiv a hrozeb.....	94
6.2.2 Identifikace, analýza a vyhodnocení rizika.....	96
6.3 Fáze zvládnání rizik a jejich agregace do rizikového profilu	97
6.4 Dílčí závěr.....	99
7 ŘÍZENÍ KVALITY	101
7.1 Kvalita a jakost	101
7.2 Kvalita produktu	102
7.3 Zásady managementu kvality	103
7.4 Systém managementu kvality	104
7.5 Dílčí závěr.....	107
ZÁVĚR.....	109
LITERATURA.....	110
SEZNAM TABULEK.....	116
SEZNAM ZKRATEK.....	117
Rejstřík	120

ÚVOD

Teorie a praxe managementu se od počátku svého vzniku zaměřuje na efektivitu práce z pohledu požadovaného výsledku z pohledu kvality, efektivitu času dosažení výsledku a potřebných nákladů. Definování přístupů k řízení jako jsou procesní řízení, strategické řízení, řízení podle cílů, řízení změn, projektové řízení, řízení zainteresovaných stran, řízení rizik a řízení kvality lze považovat za základ pro efektivní řízení organizace. Uvedené přístupy spolu s manažerskými funkcemi vytváří komplexní celek pro efektivní řízení organizace a její kontinuální růst.

Učebnice navazuje na první část předmětu management, jehož součástí je strategické řízení organizace, manažerské funkce a zároveň ukazuje souvislosti mezi jednotlivými přístupy.

Cíli této učebnice je na základě vašich znalostí, získaných v první části předmětu management:

- vás seznámit s vybranými přístupy k řízení, které jsou využívány v praxi a objasnit vám obsah základních pojmů, které se používají ve vybraných přístupech k řízení;
- ukázat vám procesy a činnosti probíhající v řízení podle cílů, projektovém řízení, řízení zainteresovaných stran, řízení rizik a změn, včetně řízení kvality;
- seznámit vás s vybranými metodami využívanými v uvedených přístupech k řízení;
- na příkladech vám objasnit pojmy používané v uvedených přístupech k řízení a ukázat praktické použití metod v prostředí rezortu Ministerstva obrany;
- vytvořit vám předpoklady pro použití teorie managementu v dalších předmětech v průběhu vašeho studia i nastávající praxi u jednotek Armády České republiky.

1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Kapitola objasňuje základní pojmy a charakteristiky procesního řízení jako jednoho z přístupů k řízení a identifikuje důvody uplatňování procesního přístupu k řízení v praxi organizace. Seznamuje studenty s typy procesů, životním cyklem procesu, základními charakteristikami procesu, přístupem k jeho definování a zavedení do organizace.

1.1 Funkční přístup k řízení nebo procesní přístup k řízení

Funkční přístup k řízení

Počátky funkčního přístupu k řízení jsou datovány do 2. poloviny 18. století. Za zakladatele tohoto přístupu je považován Adam Smith, který ve své knize „O původu a bohatství národů“ 2001 (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations) vydané v České republice v roce, definoval základy funkčního řízení. Smith tuto knihu vytvořil s cílem dosáhnout efektivitu práce a obstát tak v konfrontaci s konkurencí. Jeho filosofie se opírá o dělbu práce, která vychází z rozdělení prací na dílčí úkony a specializace dělníka (realizace jediného dílčího úkonu).

Historie ukazuje, že k této dělbě práce docházelo již v době, kdy Smith tvořil svoji knihu. Jako příklad bychom mohli uvést některé světové malíře, kteří měli své týmy, se kterými tvořili výzdobu sálů, kostelů i katedrál. Malíř načrtl na zeď postavy, zvířata atd., pomocník začal s malbou a malíř dohlížel, opravoval a následně i dílo dokončil.

Myšlenky Adama Smitha se plně uplatnily až v 19. století s nástupem vědeckotechnické revoluce, kdy bylo třeba specializace dělníka k obsluze stroje a vykonání dílčího úkonu. Dalším stupněm tohoto vývoje bylo vytvoření a zavedení pásové výroby. Zde je třeba vzpomenout na Henryho Forda, který v roce 1913 spustil v Americe pásovou linku na výrobu automobilů, čímž se stal největším výrobcem aut na světě.

Funkční přístup k řízení lze charakterizovat jako dělbu práce mezi jednotlivé funkční jednotky, které jsou vytvářeny na základě odborností (dovedností) jednotlivých pracovníků. Funkční jednotky vytvářejí organizační strukturu, přičemž každá funkční jednotka vykonává stanovené činnosti a výstupy své práce předává jiné funkční jednotce. Příkladem tohoto funkčního řízení z 1. poloviny 20. století jsou Baťovy obuvnické závody. Jednotlivé dílny byly samostatnými funkčními jednotkami, které plně odpovídaly za realizaci stanovených úkonů (např. výroba podrážky pro obuv, model, ...). Každá dílna dodávala své produkty další dílně (funkční jednotce), která vykonala následný úkon (např. přišití svrchní části boty k podrážce, ...).

Přestože v 19. a 20. století byl funkční přístup k řízení považován za efektivní, tak s sebou přinesl i řadu negativ, jak je rozebírají Grasseová, Dubec a Horák (2008):

- přechod mezi jednotlivými funkčními (organizačními) jednotkami znamená časovou ztrátu a dochází i k informačním šumům, které mohou narušit komunikaci a celistvost informací;
- řízení je zaměřeno na jednotlivé funkční jednotky a zvyšování výkonnosti je tak realizováno pouze zvýšením výkonnosti jedné nebo druhé funkční jednotky;
- pro řízení efektivity funkčních jednotek jsou třeba pracovníci, kteří koordinují a kontrolují výkon funkčních jednotek a přechody mezi nimi. Tito pracovníci nejsou pro jednotlivé funkční jednotky efektivní, neboť nerealizují specializované činnosti k tvorbě požadovaných výstupů. Vzhledem k potřebě (množství) pracovníků pro řízení funkčních jednotek a přechodu mezi jednotkami vzniká mnohastupňové řízení (strmá organizační struktura – řízení z jednoho místa s omezeným delegováním odpovědností a pravomocí);
- pracovníci se snaží chránit své pracovní pozice prostřednictvím ochrany zájmů funkčních jednotek bez ohledu na zájmy celé organizace. U pracovníků je posilována loajalita k funkční jednotce a ne k celku. Dopadem je odpor vůči změnám (zrušení funkční jednotky, zrušení pracovních míst z důvodu tvorby nové organizační struktury organizace atd.) z důvodu obavy o vlastní existenci;
- pracovníci realizující jednotlivé činnosti neznají návaznosti tvorby konečného produktu (výstupu) jako celku. Dopadem této neznalosti jsou vytvářené a realizované nadbytečné, duplicitní činnosti. Dále to přispívá k nejednoznačně formulovaným kompetencím pracovníků z pohledu celku jako takového.

Funkční přístup k řízení organizace byl a je uplatňován ve funkční/funkcionální, liniové, liniově-štábní a divizionální organizační struktuře organizace.

Procesní přístup k řízení

Základy procesního přístupu k řízení lze stanovit do 40. let 20. století. Tento přístup k řízení je úzce spjat s vytvořením a použitím metody kritické cesty (Critical Path Method – CPM) a její následné rozvinutí v metodě Program Evaluation and Review Technique (PERT). Byla to právě aplikace metod síťové analýzy do řízení organizací, která položila základ tohoto přístupu. Velký vzestup použití těchto metod nastal v 60. a 70. letech 20. století. Tvorba sítí a jejich analýza (řazení činností do logických posloupností, odstraňování duplicit atd.) byla počátkem tvorby

procesů, kdy na vytvoření produktu se přestává nahlížet pouze z pozice funkčních jednotek, ale z pohledu organizace jako celku (tvorba výstupu/produktu jako celku napříč organizací).

Procesní přístup k řízení se zaměřuje na řízení opakovaných procesů napříč celou organizací, přičemž na organizaci se pak díváme jako na systém vzájemně provázaných procesů. Procesní přístup k řízení ve vztahu k výsledku (produktu) charakterizuje ČSN EN ISO 9000:2005 (2006): „*Požadovaného výsledku dosáhneme mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.*“

Cílem procesního přístupu k řízení je trvalé zlepšování chodu organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagoval na požadavky zákazníka. Tento cíl je dosahován (Grasseová, Dubec a Horák, 2008):

- definováním pracovního postupu jako uceleného sledu činností (proces) napříč organizací;
- definováním vstupů, výstupů a zdrojů všech sledů činností (procesů);
- stanovením odpovědností za proces (vlastník procesu) a všech činností v procesu;
- nastavením systému měření výkonnosti procesů;
- monitorováním a hodnocením všech procesů.

Dosahování cíle procesního přístupu k řízení se projevuje v průběžném zvyšování výkonnosti organizace (definována měřitelnými ukazateli v porovnání s naměřenými hodnotami výkonnosti). Předpokladem zvyšování výkonnosti organizace je dosahování odpovídající kvality výstupů procesů a řízení procesů (definováno měřitelnými ukazateli a jejich parametry) včetně optimálního využití disponibilních zdrojů.

Grasseová, Dubec a Horák (2008) definují deset principů procesního řízení:

- integrace a komprese prací do logických celků k dosažení přidané hodnoty pro zákazníka – zahrnuje nalezení a vyřazení nadbytečných činností, doplnění chybějících činností a inovaci neefektivních činností. Dopadem je zpravidla úspora času, zdrojů i nákladů, dosažení požadované kvality výstupu;
- delinearizace prací – znamená vykonání prací v přirozeném sledu dle jejich návaznosti. Činnosti tak nemusí být vykonávány pouze jedna za druhou, ale mohou být vykonávány i souběžně. Dopadem delinearizace je zpravidla časová úspora realizace procesu;
- nejvýhodnější místo pro práci (například z pohledu dostupnosti zdrojů) – jestliže je proces realizován efektivně, tak se to projeví zpravidla v úspoře času, nákladů, efektivního využití zdrojů a dosažení odpovídající kvality jak z pohledu vlastníka při řízení procesu, tak i z pohledu zákazníka vytvořenou přidanou hodnotou;

- týmová práce – umožňuje realizovat procesy týmy, které mají odpovídající odpovědnosti a pravomoci pro dosažení cílů procesů (výstupů). Práce v týmech zpravidla vyvolává synergický efekt, který se projeví v kvalitě řízení procesu i kvalitě výstupu a jeho přidané hodnoty pro zákazníka;
- procesní zaměření motivace – vychází z provázání motivace pracovníků (členů týmu) s výsledkem (přidanou hodnotou pro zákazníka). V žádném případě není motivace provázána pouze s činnostmi. Dopadem je zpravidla snaha o kontinuální zlepšování procesu na základě návrhů pracovníků (členů týmu);
- odpovědnost za proces je dána vlastníkovvi procesu – odpovídá za proces jako celek (kvalitu výstupu pro zákazníka i kvalitu řízení procesu). Vlastník je schopen zahájit změnu procesu, jestliže je potřeba jej přizpůsobit novým potřebám zákazníka nebo regulátorům řízení;
- variantnost procesu – vyplývá z volby několika možností realizace procesu. Volba varianty je přímo závislá na požadavcích na vstupu, trhu, na výstupu a dostupnosti zdrojů (volba optimální varianty realizace);
- 3S (samořízení, samokontrola a samoorganizace) – vyjadřuje autonomii týmu procesu. Příkladem takového týmu je procesní tým, který je schopen kontinuálně optimalizovat proces z pohledu řízení i realizace výstupu pro zákazníka (dle jeho požadavků), bez větších zásahů z okolního prostředí;
- pružná autonomie procesních týmů – je vyjádřena možností realizace změn organizační struktury týmu podle nových požadavků, které jsou na něj kladeny. Vlastník procesu má schopnost i pravomoc realizovat organizační změny (pracovní pozice, náplň práce) s využitím zdrojů již používaných v procesu (rozšíření kvalifikace);
- znalosti a informační bezbariérovost – zpravidla se vytváří pomocí sdílených databází znalostí a centralizace informačních zdrojů. Doporučuje se využití znalostního managementu (Knowledge Management) pro tvorbu znalostní databáze a sdílení informací potřebných pro řízení procesu a tvorbu výsledného výstupu. Takováto bezbariérovost snižuje pravděpodobnost vzniku konfliktu, usnadňuje koordinaci a komunikaci, čímž přispívá k motivaci pracovníků a synergickému efektu.

Procesní přístup k řízení organizace je uplatňován v liniové, liniově štábní, maticové, divizionální a hybridní organizační struktuře organizace.

Důvody využití procesního přístup k řízení

Funkční přístup k řízení představuje vertikální řízení, zaměřené na výkon jednotlivých funkčních jednotek (dílna, oddělení). Jedná se o přístup, který je zdrojem tvorby strmé organizační struktury (příliš mnoho řídicích pracovníků), vzniku duplicitních činností a nejasností v kompetencích. Funkční přístup je zpravidla představitelem rigidního přístupu k řízení organizace, kde změny se prosazují jen velmi těžko.

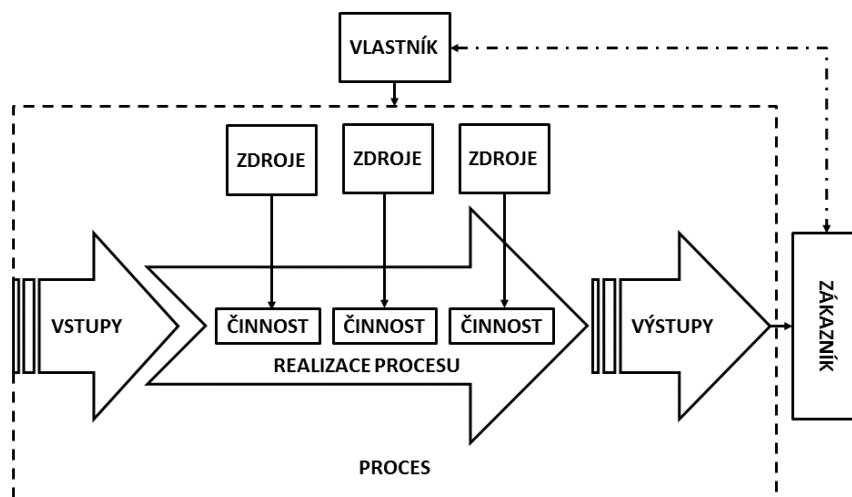
Procesní přístup k řízení oproti tomu představuje horizontální řízení, napříč organizační strukturou organizace, zaměřené na dosahování výsledků pro dosažení stanovených cílů organizace. Tento přístup reprezentuje pružné řízení organizace, které je zaměřeno na efektivitu organizace jako celku a spokojenost jeho zákazníků.

Řepa (2005) uvádí osm důvodů přechodu od funkčního přístupu k procesnímu přístupu k řízení, které vycházejí z výzkumu GAČR 402/05/0228:

- snižování nákladů (odstranění duplicitních a nadbytečných činností, efektivní využití zdrojů);
- konkurenční tlak;
- zvyšování kvality služeb (pružnost vzhledem k požadavkům zákazníka);
- zvyšování kvality produktu (zlepšování procesu);
- snížení časové náročnosti (odstranění nadbytečných činností);
- snaha odhalit své slabé stránky (efektivita procesu a jeho zlepšování);
- využití moderních technologií (zlepšování procesu);
- zavedení managementu jakosti do firmy (monitorování a přezkoumávání procesu se zaměřením na efektivitu procesu, kvalitu výstupů a zlepšování procesu).

1.2 Proces

Pojem proces pochází z latinského processus, které lze přeložit jako postupovat, nebo vyvíjet se. Proces je možné si představit jako chůzi člověka, kdy je kladena postupně jedna noha před druhou. Člověk takto postupuje v požadovaném směru na stanovené místo (proces přemístění chůzí z bodu A do bodu B – plánovaný nebo jako reakce na vzniklou situaci). V řadě případů tento proces člověk absolvuje zcela automaticky, aniž by nad ním přemýšlel (automatická činnost). Na straně druhé je tu například proces přípravy nedělního oběda. Vezmeme kuchařskou knihu, shromáždíme potraviny uvedené v kuchařské knize, které dle postupu v kuchařské knize přetvoříme na oběd (výstup), neboli uvaříme oběd (proces vaření oběda podle kuchařské knihy).



Obrázek 1 Schéma procesu

Zdroj: autor

Co je tedy proces, jak jej lze definovat? **Proces** je souhrn činností přetvářející vstupy (materiál, suroviny) na výstupy pro zákazníka (zákazníky) s použitím zdrojů (věcných, finančních a personálních) a ovlivněných regulátory řízení (obrázek 1). **Činnost** je základním prvkem procesu, který slouží k transformaci vstupů na dílčí výstupy s použitím zdrojů. **Zákazník procesu** je osoba, organizační jednotka nebo organizace, která využívá dodaný výstup pro dosažení vlastních cílů. Zákazník procesu zpravidla využívá získaný výstup jako vstup do jiného procesu. Zákazníky můžeme rozdělit na interní (uvnitř organizace) a externí (vně organizace). **Regulátor řízení** je trvale platné závazné pravidlo, které je nutno dodržovat. Mezi regulátory řízení zahrnujeme zákony, vyhlášky, normy a standardy, směrnice, rozkazy a nařízení. **Vlastník procesu** je zpravidla vedoucí zaměstnanec, který odpovídá za dosahování cíle procesu, efektivní průběh, monitorování dle definovaných ukazatelů a hodnot výkonnosti procesu, včetně soustavného zlepšování procesu. **Vstupem** rozumíme vše, čemu je v průběhu procesu přidána hodnota. **Zdroj** procesu je používán k přeměně vstupů na výstupy prostřednictvím přidávání hodnoty. **Výstup** je výsledek procesu, který je charakterizován svou přidanou hodnotou pro zákazníka. **Riziko procesu** je možnost, že při realizaci procesu nastane určitá:

- pozitivní událost (nastartovaná využitím příležitosti) s následnými pozitivními (žádoucími) dopady na výsledek (výstup) procesu a dosažení stanoveného cíle;
- negativní událost (nastartovaná působením hrozby na zranitelnost aktiva – zpravidla zdroje nebo vstupy procesu) s následnými negativními dopady na výsledek (výstup) procesu a dosažení stanoveného cíle procesu.

Procesní přístup k řízení vychází z předpokladu, že základním objektem řízení je popsáný, definovaný, strukturovaný proces, s definovanými a přiřazenými zdroji a vstupy, který je řízen svým stanoveným vlastníkem v souladu s regulátory řízení a je realizován pro konkrétního zákazníka. (Grasseová, Dubec a Horák, 2008) Je třeba však zdůraznit, že zákazníkem může být osoba, organizace nebo následující proces zastoupený vlastníkem nebo odpovědným zaměstnancem (osobou).

Proces je realizován za účelem poskytnutí (dodání) požadovaného produktu (výrobku nebo služby) určenému zákazníkovi a jeho cílem je vyjádření stavu, kterého chceme dosáhnout ve vazbě na cíle organizace. Proces je znázorněn ve formě schématu na obrázku 1 spolu s vazbami na vlastníka a zákazníka procesu.

Proces je charakterizován ukazateli výkonnosti, které jsou ovlivňovány činnostmi procesu a jejíž hodnota ukazuje míru naplnění cíle procesu. Ukazatele výkonnosti procesu se stanovují v těchto oblastech:

- čas – časová náročnost realizace procesu a čerpání času (při uplatnění metody CPM – čerpání času na kritické cestě a časových rezerv na vedlejších cestách);
- náklady – na práci lidských zdrojů a techniky, režijní náklady a náklady na materiál, které jsou potřebné na realizaci procesu;
- kvalita – přesnost výroby, ovladatelnost a použitelnost, spolehlivost výstupu procesu (i ve vazbě na reklamace zákazníka).

Proces je dále charakterizován parametry (cílové hodnoty) ukazatelů procesu, kterých je požadováno dosáhnout pro dosažení stanoveného cíle. Jeho hodnota se stanovuje jako maximální nebo minimální a to v závislosti na povaze ukazatele.

Grasseová, Dubec a Horák (2008) rozdělují procesy do tří základních skupin:

- hlavní (klíčové) procesy – jsou směřovány na dosažení vize a splnění poslání organizace prostřednictvím tvorby produktů (výrobky a služby) pro externího zákazníka;
- řídicí procesy – zabezpečují kvalitu dosažení vize a splnění poslání organizace v souladu s regulátory řízení (trvale závazná pravidla formulovaná v zákonech, vyhláškách, normách, ...) prostřednictvím zajištění integrity a fungování organizace (interní zákazník);
- podpůrné procesy – zabezpečují chod organizace tak, že dodávají produkty (výstupy) potřebné pro realizaci hlavních a řídicích procesů (interní zákazník).

Příklad procesů na Univerzitě obrany:

Hlavní procesy – vzdělávací proces (zákazníci – lidé od 19 let věku, Generální štáb Ministerstva obrany) a vědecko-výzkumný proces (zákazníci – Grantová agentura České republiky, Ministerstvo obrany prostřednictvím Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany).

Řídící procesy – proces řízení rizik (zákazníci – vedoucí pracovníci univerzity), kontrolní proces (zákazníci – vedoucí pracovníci univerzity), proces plánování výuky (zákazníci – akademičtí pracovníci, studenti univerzity).

Podpůrné procesy – logistické procesy zaměřené na nákup materiálu a zdrojů, údržbu zdrojů (výpočetní technika, automobilní technika, budovy, ...) atd. (zákazníci – vlastníci hlavních a řídicích procesů univerzity).

ČSN EN ISO 9000:2005 rozděluje procesy do čtyř skupin:

- procesy realizace produktu – korespondují s hlavními (klíčovými) procesy, jak uvádí Grasseová, Dubec a Horák (2008);
- řídicí procesy;
- procesy přípravy zdrojů – obdoba podpůrných procesů, jak popisují Grasseová, Dubec a Horák (2008);
- procesy dalšího rozvoje – jsou určeny k zabezpečení optimalizace a růstu organizace s využitím inovací prvních třech skupin procesů (do této skupiny lze řadit projekty a programy rozvoje organizace).

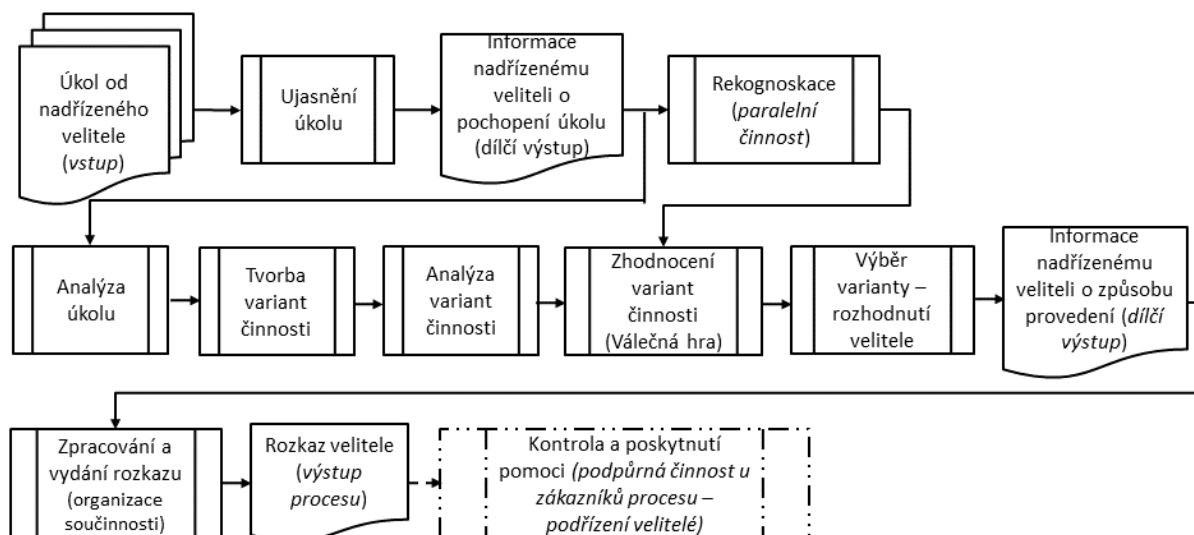
Další známé rozdělení procesů reflektuje časové hledisko. Z toho důvodu z pohledu času, po který proces existuje, dělíme procesy na:

- trvalé – jsou to procesy časově neomezené, které se cyklicky opakují, přičemž kritériem je pouze frekvence opakování procesu;
- dočasné (jednorázové procesy) – jedná se o procesy časově omezené a mají zpravidla charakter projektu nebo programu (hlavní proces/proces dalšího rozvoje).

Následující příklad ukazuje možný trvalý, klíčový proces, který je realizován v armádě velitelem a jeho štábem.

Příklad trvalého, klíčového procesu – plánování boje velitelem a štábem:

Obrázek 2 ukazuje variantu postupu velitele a štábu při plánování boje, který je zahájen vždy po obdržení úkolu od nadřízeného.



Obrázek 2 Plánovací proces velitele a štábu – varianta

Zdroj: autor

Stanovený cíl procesu – Příprava jednotek na boj je zahájena ve stanoveném čase, v souladu s úkolem od nadřízeného a vydaným rozkazem nadřízeného velitele.

Ukazatele výsledku procesu jsou čas vydání rozkazu velitele a jeho obsah, přičemž cílové hodnoty určují, že do 10 hodin od vydání úkolu od nadřízeného musí být vydán rozkaz a jeho obsah musí být v souladu se stálými operačními postupy.

Vlastníkem procesu je velitel, na procesu také spolupracují zástupce velitele a náčelník štábu.

Mezi regulátory řízení lze zahrnout stálé operační postupy pro plánování a předpisy.

Vstupem do procesu je vydaný úkol od nadřízeného, který je výstupem z procesu plánování nadřízeného velitele a štábu.

Výstup procesu plánování boje je vydaný rozkaz velitele (stává se vstupem například pro zahájení plánovacího procesu velitele jednotky).

Zdroji procesu jsou příslušníci (skupin, oddělení, štábu) realizujících činnosti v rámci procesu a automatizovaný systém velení a řízení.

Variabilita tohoto procesu je dána stanovením toho, kdy bude probíhat rekognoskace (paralelní činnost). Rozhodnutí o čase realizace a souběhu s další činností je v kompetenci velitele. Například rekognoskace může být prováděna souběžně s analýzou variant a následně i spolu s vydáním rozkazu (organizací součinnosti). Rekognoskace je tak v rámci tohoto procesu provedena dvakrát.

Procesy lze také dále dělit z pohledu typu odhadu doby realizace procesu na procesy:

- deterministické;
- stochastické;
- smíšené.

Deterministické procesy jsou charakteristické jasně stanovenou dobou trvání (realizace), náklady na realizaci a je tedy známo jak proces bude probíhat (vychází z metody síťové analýzy CPM – metoda kritické cesty). Oproti tomu stochastické procesy v sobě skrývají řadu neznámých. Nelze tedy jasně definovat dobu trvání procesu, náklady na realizaci (vychází z metody síťové analýzy PERT). Nevíme přesně, jak se proces bude chovat vzhledem k tvorbě požadovaného výstupu pro zákazníka, proto zde pracujeme s pravděpodobností doby realizace výstupu (nákladů na realizaci výstupu, dosažení parametrů kvality výstupu atd.). Obě metody jsou metodami analýzy času (dob trvání činností), aby bylo možno následně stanovit/odhadnout množství potřebných finančních prostředků na realizaci činností. Smíšené procesy jsou pak kombinací obou předcházejících. Proces se může rozdělovat do několika větví (paralelní činnosti), které se pak následně spojují. Některá z větví bude deterministickou a další stochastickou. To znamená, že se zde nacházející známé činnosti, kde lze přesně predikovat čas, náklady i výstup. Na straně druhé jsou zde činnosti neznámé a jejich vývoj (dobu realizace) lze pouze odhadovat (pravděpodobnost doby realizace atd.)

Příklad deterministického, stochastického a smíšeného procesu:

Deterministický proces (zpravidla cyklicky opakovaný proces) – vaření kávy, výroba vozu ŠKODA OCTAVIA, údržba techniky po výcviku, příprava techniky na letní / zimní provoz atd.

Stochastický proces (zpravidla jednorázový proces) – obrana stanoveného prostoru (obránná operace), útok na nepřítele a ovládnutí stanoveného prostoru (útočná operace), vývoj nového léku, vozu na nový pohon (obvykle procesy výzkumu a vývoje), ale i proces stavby nové atomové elektrárny (vliv doby trvání procesu a možnost působení vnějších změn).

Smíšený (zpravidla jednorázový proces) – proces výstavby a rekonstrukce dálnice, vyproštění bojového vozidla a jeho osádky.

1.3 Životní cyklus procesu

Filosofie životního cyklu procesu spočívá v jeho neustálém opakování, kdy každý nový produkt je vyvinut, zaveden do výroby a užívání, až je jeho životní cyklus ukončen úpadkem a vyřazením. Na straně druhé je třeba zdůraznit, že produkty zpravidla prochází inovací, čímž

je jejich používání prodlouženo. Nejmarkantněji tyto inovační trendy lze spatřovat ve výrobě a službách.

Příklady inovací:

Příkladem inovace služby může být prodej výrobků, jehož základy byly položeny směnečným obchodem, který se z venkovního prodeje (stánkového prodeje) částečně přesunul do kamenných obchodů a následně, spolu s rozvojem informačních technologií, se inovoval a uplatnil i ve virtuálním světě ve formě internetového prodeje. V prostředí rezortu Ministerstva obrany lze uvést jako příklad zavedení Internetového tržiště.

Inovace ve výrobě spočívá ve zdokonalování stávajících výrobků (nové funkce, tvary, nižší hmotnost). Příkladem jsou jednotlivé řady typů mobilních telefonů, osobních vozů. V prostředí rezortu Ministerstva obrany za takovou inovaci lze považovat i modernizaci tanku T-72 na T-72 M4CZ.

Proces, stejně tak jako produkt, prochází svým životním cyklem, který slouží k zavedení procesu a jeho soustavného zlepšování kvality. Nejznámější životní cyklus nepřetržitého a postupného zlepšování je Demingův cyklus¹ neboli PDCA (Plan–Do–Check–Act, což překládáme jako: Plánuj, Realizuj, Ověř, Jednej), který popisuje například Šimonová (2009). Metoda PDCA je zaměřena na postupné zlepšování kvality produktů a procesů, probíhající formou cyklicky opakovaného provádění čtyř činností.

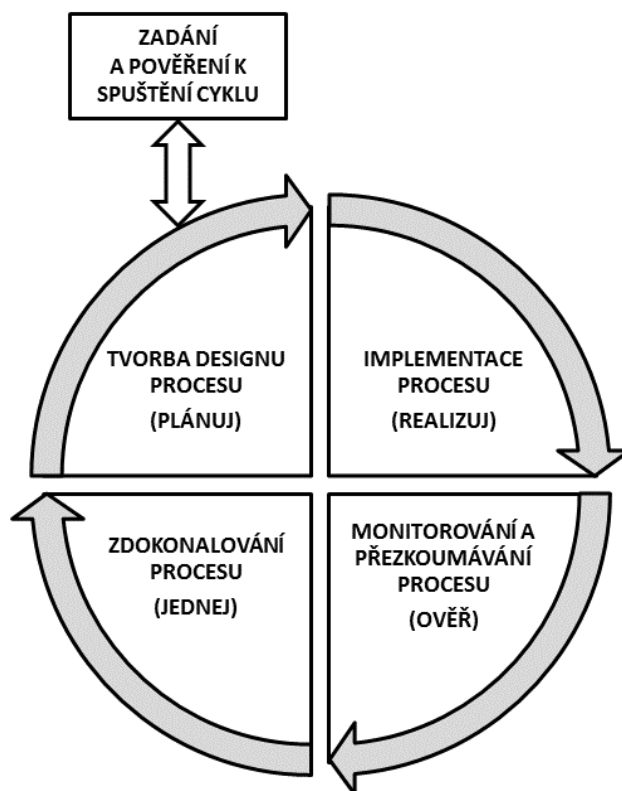
Metoda PDCA ve svém cyklu definuje čtyři kroky:

- plánuj – stanovení cíle a ukazatelů výkonnosti, vytvoření a popis realizace procesu (včetně stanovení odpovědností) s následným schválením (naplánování zamýšleného zlepšení);
- realizuj – implementace vytvořeného a schváleného plánu;
- ověř – kontrola plnění ukazatelů výkonnosti a cílových hodnot, včetně spokojenosti zákazníka (plán versus implementace);
- jednej – při zjištění pozitivních výsledků se implantovaný proces stává novým standardem, podle kterého bude vytvářen požadovaný výstup (platí pro trvalé procesy).

U dočasných procesů se nevykonává žádná akce. Jestliže jsou zjištěny nežádoucí odchylky ukazatelů výkonnosti procesu a parametrů hodnoty ukazatele procesu, vlastník procesu svým rozhodnutím opětovně spouští činnost plánování (iniciace změny).

¹Přestože je tato metoda pojmenována po W. E. Demingovi, jejím autorem je Demingův duchovní otec Walter A. Shewhart.

Aplikace metody PDCA², znázorněná na obrázku 3, zdůrazňuje činnost zadání a pověření ke spuštění cyklu, neboli činnosti tvorby designu procesu (plánuj). Naplánovaná činnost je následně realizována (realizuj), její realizování je monitorováno a přezkoumáváno (ověř). Jestliže jsou zjištěny nežádoucí odchylky od plánu nebo zaznamenána příležitost ke zlepšení, tak je spuštěna činnost zdokonalování (jednej) a celý cyklus je spuštěn po schválení návrhu z činnosti zdokonalování formulací zadání a pověření ke spuštění cyklu.



Obrázek 3 Životní cyklus procesu (aplikace metody PDCA)

Zdroj: autor

Jestliže je proces schválen a cyklicky realizován v organizaci, metoda PDCA prostřednictvím čtyř kroků napomáhá jeho soustavnému postupnému zlepšování. Cyklus je tak zahájen (tvorba designu procesu) například na základě:

- obdržení požadavku zákazníka na změnu kvality výstupu procesu;
- rozhodnutí o využití příležitosti, například související s nákupem nové technologie a jejím využitím v procesu;
- předloženého návrhu (výstup ze zdokonalování procesu) na inovaci postupu realizace procesu (zpravidla na základě výstupů z monitorování a přezkoumávání procesu)

² Standardizaci metody lze nalézt v ČSN EN ISO 9004. Systémy managementu jakosti: Směrnice pro zlepšování výkonnosti. (2002)

vycházející například ze zjištěných změn výkonnosti pracovníků (zvýšení nebo snížení dovednosti, kvalifikace).

Cyklicky opakující se proces se zpravidla nachází ve dvou základních stavech, a to ve stavu realizace a spolu s tím probíhá monitorování a přezkoumávání procesu, nebo ve stavu čekání (nečinnosti). Nezařazení monitorování a přezkoumávání procesu může vést k nezachycení možných rizik (působení hrozeb nebo možnost využití příležitostí) s dopadem na efektivnost procesu a organizace. Procesy, cyklicky se opakující, můžeme dělit na procesy s vysokou opakovatelností (opakován 2 a více krát za rok) nebo s nízkou opakovatelností.

1.4 Dílčí závěr

Procesní přístup k řízení nahrazuje funkční přístup řízení z důvodu zvýšení efektivity činností organizace, pružnosti a rychlosti zavádění změn, včetně získání výhody nad konkurencí.

Procesy jsou každodenní součástí našeho života, neboť je realizujeme (proces přípravy jídla, nápoje) a inovujeme (proces přípravy jídla s využitím nového sporáku), nové se učíme (proces tvorby nového typu dokumentu s využitím nového software). Rezort Ministerstva obrany realizuje celou řadu procesů souvisejících s akvizicemi, řízením rizik, projektovým řízením, přípravou jednotlivců a jednotek na obranu České republiky, plnění závazků v rámci NATO a Evropské unie.

Procesy pravidelně vyhodnocujeme z pohledu efektivity, abychom buď proces dále takto realizovali, nebo jej inovovali, případně již nerealizovali a nahradili jej procesem jiným. Neprovedení monitorování a přezkoumávání spolu s následným zdokonalováním procesů vede k neefektivitě realizovaného procesu, jeho rigiditě vzhledem k požadavkům zákazníka (například neschopnost připravit techniku na zimní nebo letní provoz v požadovaném čase a kvalitě). Výsledkem je ztráta konkurenční výhody i zákazníka (například nesplnění úkolu ve stanoveném prostoru – technika neschopná provozu v zimních nebo letních podmínkách).

Procesní přístup k řízení vyžaduje definování cíle procesu v návaznosti na stanovené cíle organizace, její vizi a poslání.

Kontrolní otázky:

1. Objasněte, na čem je založen funkční přístup k řízení, co je jeho cílem a jak je cíle dosahováno.
2. Objasněte, na čem je založen procesní přístup k řízení, co je jeho cílem a jak je cíle dosahováno.
3. Na příkladu objasněte pojem proces a jeho další prvky (činnost, vstup, výstup, zdroj, vlastník, zákazník a regulátor).
4. Vyberte libovolnou organizaci, identifikujte její hlavní, řídicí a podpůrné procesy.
5. Objasněte na zvoleném příkladu zdokonalování procesu s využitím metody PDCA.

2 ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ

Kapitola objasňuje základní pojmy a charakteristiky řízení podle cílů jako jednoho z přístupů k řízení. Seznamuje studenta s přístupy ke stanovování cílů, jejich monitorování a měření s využitím SWOT analýzy, metody stromu cílů, přístupu dle logického rámce, metody SMARTER, metody MBO (Management By Objectives neboli řízení podle cílů), stavových metod a řízení dosažené hodnoty.

2.1 Cíle a jejich stanovování

2.1.1 Cíle a jejich klasifikace

Kapitola 1 uvádí, že proces má stanoven svůj cíl, pro který je realizován. Cíl procesu je směřován vždy tak, aby přispíval pro dosažení stanovených cílů organizace (kontext cíle procesu). Otázkou tedy je: „Co je cíl?“

Cíl je formulovaný požadovaný výsledek nebo také dosažený stav v budoucnu, o jehož dosažení osoba (jednotlivec) nebo organizace usiluje. Tato formulace vychází z definic uvedených v Grasseová (2013) a Veber a kol. (2005)

Tabulka 1 Klasifikace cílů

Klasifikace	Typ cíle
Stupeň obecnosti	Strategické (obecné)
	Specifické
Časový horizont	Dlouhodobé
	Střednědobé
	Krátkodobé
Úrovně řízení	Strategické
	Operační
	Operativní (taktické)

Zdroj: autor

Cíle lze klasifikovat z několika pohledů, tak jak ukazuje tabulka 1. Nejpoužívanější klasifikace je dle úrovně řízení:

- strategické cíle (cíle vrcholového řízení) jsou formulovány obecně a zpravidla se jedná o cíle dlouhodobé, vyjadřující zásadní výsledky ve strategických oblastech organizace k dosažení vize a naplnění poslání;
- operační cíle (cíle senior managementu – střední úroveň řízení) jsou specifické a zpravidla střednědobé, konkretizují strategický cíl a zabezpečují dosažení strategického cíle;

- operativní (taktické) cíle (cíle nižší úrovně řízení) jsou specifické cíle, zpravidla krátkodobé, konkretizující operační cíl. Jejich dosažení vede ke splnění nadřazeného cíle.

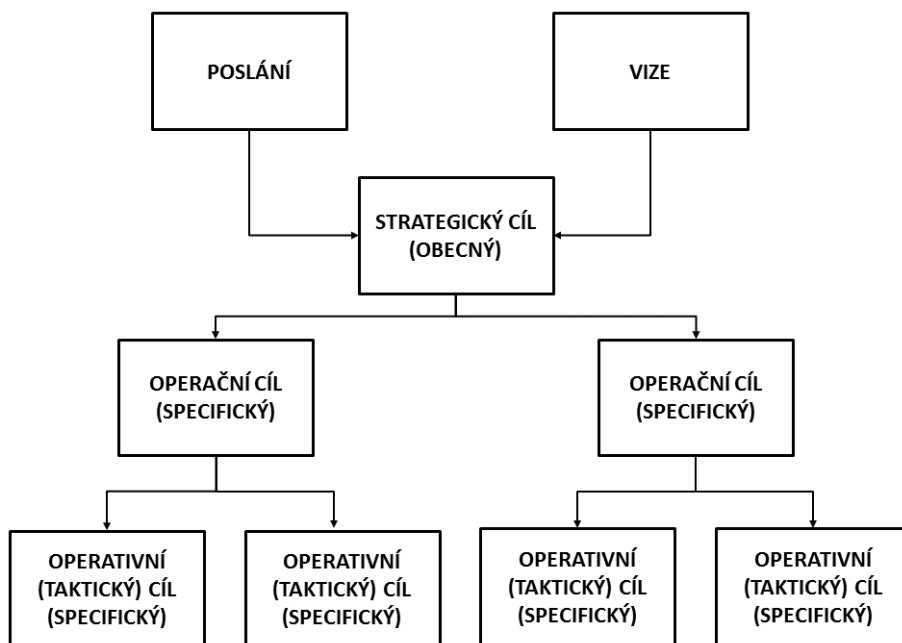
Strategické cíle jsou navázány na vizi a poslání organizace. Vize je své podstatě také cíl, popisující představu, jak má organizace v budoucnosti vypadat (vize se zpravidla určuje s výhledem 20 let). Poslání oproti tomu vyjadřuje smysl existence organizace.

Příklad formulace poslání a vize:

Poslání Armády České republiky je prezentováno na webu Ministerstva obrany (2016), Armáda České republiky se představuje – Hlavním posláním ozbrojených sil České republiky je a vždy bude co nejefektivnější a nejlepší zabezpečení obrany území České republiky s využitím zásad kolektivní obrany dle článku 5 Washingtonské úmluvy, NATO.

Vize společnosti Seznam.cz, a.s. definovaná na webových stránkách (Seznam.cz o nás, 2016) bez časového stanovení KDY: „Pracujeme na tom, aby internet byl nejsilnější české médium a na něm Seznam.cz místem první volby.“

Při tvorbě cílů je využívána technika hierarchického rozpadu, která stanovuje, že prvek se rozpadá na dva a více dílčích prvků, jak ukazuje obrázek 4 (rozpad strategického cíle na operační cíle atd.). Výsledná hierarchie cílů je nazývána také stromem cílů.



Obrázek 4 Hierarchie cílů (strom cílů) a vazba na poslání a vizi

Zdroj: autor

Hierarchické uspořádání (rozpad) dle úrovně řízení je znázorněno na obrázku 4. Naznačená hierarchie cílů (strom cílů) ukazuje, že strategický cíl (vycházející z vize a poslání

organizace) nemůže být dosažen pouze jediným operačním cílem a operační cíl jedním operativním (taktickým) cílem. Jestliže by k takové situaci došlo, tak nadřazený cíl je chybně formulován a nemá charakter nadřazeného cíle. Přestože obrázek prezentuje jediný strategický cíl, tak je třeba uvést, že pro dosažení vize a poslání je plněna řada strategických cílů v jednotlivých strategických oblastech organizace.

Časové ohraničení cílů a jasná specifikace pojmů dlouhodobý, střednědobý a krátkodobý cíl (tabulka 1) v dnešní turbulentní době není snadné a je plně závislé na oboru činnosti, ve které organizace působí. V oblasti informačních technologií jsou operativní (taktické) cíle stanovovány zpravidla max. na 1 rok, střednědobé do 2 let a strategické 3 až 4 roky z důvodu rychlých změn v používaných technologiích. Naproti tomu v oblasti jaderné energetiky jsou operativní cíle stanovovány na 1 až 2 roky, střednědobé 4 až 6 let a strategické 12 až 15 let. V rezortu Ministerstva obrany jsou krátkodobé cíle stanovovány na 1 rok a střednědobé na 6 let (krátkodobé a střednědobé plánování). Vzhledem k turbulentní době a oboru působnosti si každá organizace dnes stanovuje sama (podle svých specifických podmínek), kdy dosáhne krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů.

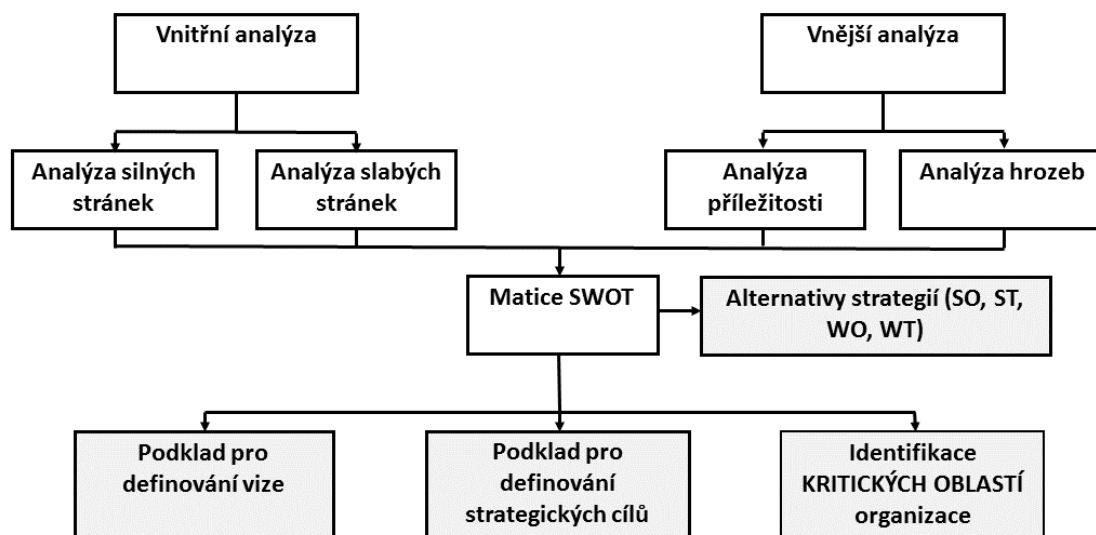
2.1.2 SWOT analýza

Tvůrce metody SWOT analýzy je považován Albert Humprey, který formuloval základ metody v 60. a 70. letech 20. století. Metoda byla nazvána SOFT analýza (Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat). Následně pánové Urick a Orr rozvinuli jeho myšlenky v roce 1964 kdy „F“ nahradili „W“ (Weakness). Od tohoto momentu se metoda SWOT analýzy rozvíjela již pod tímto názvem.

Pod jednotlivými písmeny zkratky SWOT rozumíme:

- **S** – silné stránky (Strengths);
- **W** – slabé stránky (Weaknesses);
- **O** – příležitosti (Opportunities);
- **T** – hrozby (Threats).

Metoda SWOT analýzy je využívána jako podklad pro definování vize a strategických cílů, tvorbu strategií nebo identifikaci kritických oblastí jak ukazuje obrázek 5 a obrázek 6. SWOT analýza je strategickou analýzou organizace z pohledu jejich silných a slabých stránek vůči příležitostem a hrozbám z jejího okolí. Analýza tak vychází z rozboru vnitřního prostředí organizace (silné a slabé stránky) a vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby generované okolím).



Obrázek 5 SWOT analýza a její výstupy

Zdroj: autor

Výstupy z vnější analýzy \ Výstupy z vnitřní analýzy	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
		1....., 2....., 3.....,
Příležitosti (Opportunities) 1....., 2....., 3.....,	SO strategie „Využití“ <i>Využití příležitosti použitím silné stránky</i>	WO strategie „Hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>
Hrozby (Threats) 1....., 2....., 3.....,	ST strategie „Konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení působení hrozby</i>	WT strategie „Vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se působení hrozby</i>

Obrázek 6 Podklad pro definování strategií

Zdroj: autor

Grasseová (2013) popisuje tyto následující fáze metody SWOT analýzy:

- příprava analýzy – stanovení cíle a účelu analýzy, definování oblastí analýzy, vytvoření analytických týmů podle analyzovaných oblastí a jejich odborné působnosti, sjednocení metodiky práce (zejména použití metod vnitřní a vnější analýzy) a motivace členů týmu;
- identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace nebo jejich oblastí;
- identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí;

- tvorba SWOT matice;
- návrh alternativ strategií SO, ST, WO a WT (obrázek 6Obrázek 6).

Nelze však opomenout i podklady pro formulaci poslání, vize a strategických cílů organizace, včetně kritických oblastí.

Příklad formulace matice SWOT a návrhu strategie:

Studijní skupina 25 studentů 1. ročníku při zahájení studia na Univerzitě obrany.

Studijní skupina dosáhla v obou semestrech akademického roku 2017/2018 průměru 2,2, nikdo ze studentů neukončil studium z důvodu nesplnění studijních povinností.

Silné stránky: 6 studentů výborně ovládá matematiku, 5 studentů vystudovalo střední školu s ekonomickým zaměřením a ekonomii velmi dobře znají, 8 studentů má výbornou fyzickou kondici a pravidelně cvičí, všichni studenti mají zájem studovat a jsou motivováni úspěšně ukončit akademický rok 2017/2018.

Slabé stránky: Nikdo ze studentů doposud nestudoval management, 5 studentů přiznalo nízkou znalost matematiky, 6 studentů má nižší fyzickou kondici.

Příležitosti: na knihovně univerzity je dostatek literatury, velmi dobrá elektronická podpora výuky (Moodle), pedagogičtí pracovníci mají vypsány konzultační hodiny.

Hrozby: v každém semestru 5 zkoušek a 5 zápočtů, zkouška z matematiky v zimním semestru, zkouška z ekonomie, managementu a tělesné přípravy v letním semestru.

SO strategie: Využít elektronickou podporu, dostatek odborné literatury a motivace studentů k samostudiu a včasnému zpracování seminárních prací a vystoupení na semináře.

ST strategie: Využít 6 studentů výborně ovládajících matematiku a vytvořit 6 studijních týmů pro úspěšné složení zkoušky z matematiky v zimním semestru.

WO strategie: Využít konzultačních hodin zejména z matematiky, ekonomie a managementu k prodiskutování nejasností a úspěšné splnění podmínek přípuštění ke zkoušce a složení zkoušek ve zkouškovém období.

WT strategie: Využít fyzicky zdatných studentů, k zjištění nedostatků ve fyzické kondici u slabších studentů, sestavit plán zvyšování fyzické zdatnosti, jeho plnění realizovat ve spolupráci se zdatnými studenty a vyhnout se neúspěchu u zkoušky z tělesné přípravy, zkoušku složit v předtermínu.

Poznámka – nyní lze přistoupit k formulaci cílů.

SWOT analýza je univerzální, srozumitelná a vcelku jednoduchá. Avšak vnímání jednoduchosti a její univerzálnosti vede k řadě chyb. Nejčastější chybou je použití této metody:

- tvůrci SWOT analýzy se chtějí přesvědčit, že přijaté rozhodnutí je správné (neobjektivita analýzy – tendenčnost);
- analýza realizovaná bez potřebných informací, přičemž vyhodnocené silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby nejsou podloženy relevantními informacemi a analýzami;
- neuvědomění si co je vnitřní (silné a slabé stránky organizace) a co vnější analýza (existující příležitosti a hrozby mimo organizaci a nezávisle na organizaci);
- nedokončení SWOT analýzy, kdy je formulována pouze matice a nejsou formulovány strategie a v návaznosti na to i cíle.

Příklad chyb:

Příležitost (chybně) – využití konzultačních hodin (ale ještě nebylo navrženo ani rozhodnuto, že budou využity, to je věcí formulace strategie – není to existence nezávislá na studijní skupině).

Příležitost (správně) – vyhlášen dotační program Zelená úsporám (nezávislá existence dotačního programu – v rámci navržené strategie organizace se rozhodneme, zda ji využijeme).

Hrozba (nesprávně) – studenti ze studijní skupiny nesloží zkoušku z ekonomie (to ale není vnější hrozba, už tam jsou ti studenti, na které má hrozba dopad – hrozba neexistuje nezávisle na studijní skupině – studentech).

Hrozba (správně) – velký rozsah studijní literatury ke zkoušce z ekonomie nebo vysoké nároky zkoušejícího profesora (existuje nezávisle na studijní skupině).

2.1.3 Formulace cílů

Jedním z nejzávažnějších prohřešků současnosti je neschopnost formulace cílů na základě aplikace teorie do praxe. Přestože teorie uvádí, že cíl formuluje požadovaný budoucí dosažený stav nebo výsledek, tak schopnost formulovat tento stav nebo výsledek je velmi nízká. Bohužel to co je často v praxi prezentováno jako cíl, je ve skutečnosti úkolem nebo činností (aktivitou). O činnosti již bylo hovořeno v souvislosti s procesem. Co je tedy úkol? Úkol je formulace něčeho, co musí být uděláno, aby bylo dosaženo cíle (viz příklad níže). Úkol není cíl, stejně jako činnost není cíl. Prostřednictvím realizace činností dosáhneme požadovaného cíle, stejně tak splněním úkolů. Sled činností a úkolů jsou cesta, po které když půjdeme, tak dospějeme do cíle.

Příklad formulace činností a úkolů:

Budování okopu pro ležícího střelce – formulace činnosti, k níž je třeba vstup (určené místo pro budování) a zdroje (polní lopatka, voják), výstupem je následně vybudovaný okop pro ležícího střelce.

Další činnosti – úklid pokoje, zametání chodníku, čtení knihy, psaní rešerše, vedení střelby na nekrytě ležící figuru s kruhy.

Vybudovat okop pro ležícího střelce pomocí polní lopatky v prostoru xy do 11.30 hod. je úkol, který definuje co, jak a do kdy se má udělat.

Další úkoly – vysát vysavačem a utřít prach prachovkou v pokoji do 10.00 hod., zryt rýčem záhony na zahradě do neděle příštího týdne.

Jestliže formulujeme cíle, tak si je třeba uvědomit, zda se jedná o cíl strategický (obecný, dlouhodobý), operační (specifický, střednědobý), operativní/taktický (specifický, krátkodobý). Team Technologies, Inc. (2007) se detailně zabývá praktickou formulací obecných cílů a specifických cílů. Přestože by se na první pohled mohlo zdát, že se jedná o odlišnou problematiku, tak je třeba uvést, že cíle v projektovém prostředí jsou také cíli organizace. Jedná se tedy o cíle organizace. Filosofie formulace obou typů cílů (obecné a specifické) plně vychází z výše uvedené teorie, neboli je formulován výsledek činnosti (výstup nebo stav).

Strategické cíle (obecné, dlouhodobé) jsou formulovány všeobecně v dané strategické oblasti, pro dosažení vize a splnění poslání. Jejich formulace musí umožňovat definování oblasti a cílové skupiny, které se cíl týká.

Příklad formulace strategických (obecných) cílů:

Do roku 2026 je nastaven nový efektivní vysokoškolský systém poskytující kvalitní vysokoškolské vzdělání a kvalitní další vzdělávání všem zájemcům, kteří splňují stanovené požadavky na studium.

Do roku 2023 je nastaven efektivní systém vnitřní bezpečnosti občanů a státu v souladu s nově schváleným bezpečnostním systémem Evropské unie a Schengenského prostoru.

Do roku 2030 je kvalita ovzduší v karlovarském a ústeckém kraji zvýšena o 25 %.

Vhodnost formulace obecného (strategického) cíle lze ověřit posouzením následujících charakteristik:

- cíl je v souladu s politikou strategického rozvoje organizace (například se schválenými směry rozvoje organizace s využitím SWOT analýzy);
- cíl je v souladu s posláním a vizí organizace;

- cílová skupina je explicitně definována;
- cíl je vyjádřen jako požadovaný stav v budoucnosti, ne jako prostředek nebo způsob dosažení (činnost nebo úkol);
- cíl má jasně definovány ověřitelné ukazatele (tyto ukazatele mohou být definovány mimo formulovaný cíl, jako samostatná část);
- cíl není novou formulací nebo pouhým shrnutím podřízených cílů (specifických).

Cíl specifický je dosahován ve střednědobém nebo krátkodobém horizontu. Vliv externích faktorů na dosažení tohoto typu cíle je daleko menší než u cíle obecného (dlouhodobého). Specifický cíl (operační) konkretizuje cíl obecný (strategický) a vyjadřuje zpravidla konkrétní požadovaný budoucí výsledek, případně stav. Formulované specifické cíle jsou strategií dosažení obecného cíle, tak jak znázorňuje. Jejich dosažení je podmínkou pro dosažení cíle obecného.

Příklad formulace specifických cílů:

Nový informační systém garancí, vědy a výzkumu Univerzity obrany umožňující automatický přenos dat mezi jednotlivými aplikacemi s využitím platformy Microsoft SharePoint uveden do provozu k 30. 11. 2018.

V letech 2017 až 2020 dosažen meziroční nárůst počtu dětí předškolního věku umístěných v předškolních zařízeních minimálně o 5 % s cílovou hodnotou v roce 2020 minimálně o 30 %.

Jednotka je připravena k plnění úkolu (dosáhla schopnosti pro plnění úkolů) „Battle Group“ od 1. 6. 2020 do 31. 5. 2021.

Do roku 2018 zainteresovaní zaměstnanci Ministerstva obrany vyškoleni v oblasti řízení rizik dle rozkazu Ministra obrany č. 20/2015 Věstníku.

Správnost formulace specifického cíle lze ověřit posouzením následujících charakteristik:

- cíl popisuje změny v chování klienta nebo jeho schopností;
- cíl má jasně určen svého zákazníka;
- cíl přispívá do nadřazeného cíle, i když nedojde ihned k jeho dosažení (musí být splněny další specifické cíle);
- cíl není novou formulací nebo pouhým přepisem výstupů;
- cíl je formulován jako požadovaný koncový stav v budoucnosti, ne jako prostředek nebo způsob dosažení (proces);

- cíl má jasně definovány ověřitelné ukazatele;
- existuje kauzální logika vztahu cíle k nadřazenému cíli.

2.1.3 Metoda definování cílů SMARTER

V roce 1981 George T. Doranen prezentoval S.M.A.R.T. kritéria pro formulaci cílů:

- **Specific** – specifikovaný (formulován pro specifickou oblast zlepšení);
- **Measurable** – měřitelný (kvantifikované ukazatele, nebo ukazatele růstu);
- **Assignable** – přiřaditelný konkrétnímu zaměstnanci;
- **Realistic** – realistický (dosažitelný s dostupnými zdroji);
- **Time-related** – časově závislý (specifikováno kdy má být výsledek dosažen).

Uvedená kritéria dále procházela vývojem. Například Šuleř v knize „Manažerské techniky“ (2003) pod písmene A uvádí Agreed neboli akceptovatelný (tedy i podřízený s cílem souhlasí). Dále pod T uvádí Trackable neboli sledovatelný. Názory odborníků se na výklad kritérií různí. V současné době se nejčastěji setkáme v praxi s tímto výkladem kritérií SMARTER:

- **Specific** – specifikovaný konkrétně a jednoznačně (ukazuje budoucí výsledek / stav);
- **Measurable** – měřitelný prostřednictvím kvantifikovaných ukazatelů, nebo jejich cílových hodnot;
- **Agreed** – akceptovatelný osobou odpovědnou za dosažení cíle i jeho podřízenými;
- **Realistic** – realistický pro realizátory, dosažitelný s dostupnými zdroji a ovlivnitelný (jeho dosažení lze ovlivnit);
- **Time-bound** – časově ohraničený (specifikováno kdy má být výsledek nebo požadovaný stav dosažen);
- **Ethic** – etický (cíl je v souladu s etickými principy organizace a společnosti, nic neskrývá – bez skrytých zájmů);
- **Reevaluate (Recordable)** – průběžně hodnocený podle stanovených kvantifikovaných ukazatelů nebo jejich cílových hodnot (průběžně zaznamenávaný a hodnocený).

Uvedená kritéria SMARTER se postupem času stala metodou, která je dnes využívána pro formulaci cílů, a to jak obecných tak i specifických a vytvoření zpětné vazby, zda je formulace cíle správná.

Příklad využití metody SMARTER pro formulaci specifických cílů:

Nový informační systém garancí, vědy a výzkumu Univerzity obrany umožňující automatický přenos dat mezi jednotlivými aplikacemi s využitím platformy Microsoft SharePoint byl uveden do provozu k 30. 11. 2018.

S – Nový informační systém garancí, vědy a výzkumu Univerzity obrany umožňující automatický přenos dat mezi jednotlivými aplikacemi s využitím platformy Microsoft SharePoint.

M – Veškerá data (100 % dat) vložená do aplikace Výsledky (publikace) se automaticky převedou a zobrazí v aplikaci Garance. Systém umožňuje jednotné nastavení přístupových práv do všech aplikací (z jediného místa) a uživatel používá pro přístup pouze jedno heslo.

A – 2 pracovníci oddělení IT nyní každý den věnují až 20 % svého času správě stávajících modulů, které nejsou kompatibilní. Splnění cíle jim sníží zátěž o 50 % a tento čas mohou věnovat vývoji a údržbě ostatních aplikací. Cíl je v zájmu pracovníků IT i uživatelů systému.

R – pracovníci IT mají dostatek zkušeností i časovou kapacitu na dosažení stanoveného cíle.

T – Nový informační systém garancí, vědy a výzkumu Univerzity obrany byl uveden do provozu k 30. 11. 2018.

E – Cíl je v souladu se záměrem rozvoje organizace, není realizován pro získání osobního finančního prospěchu (jsou využity zdroje organizace) bez ohledu na to co požaduje organizace.

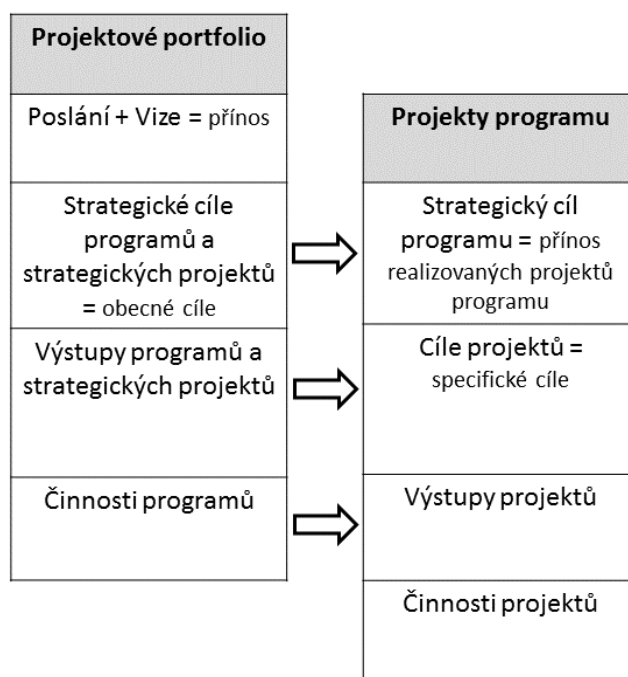
R – Dosahování cíle bude vedením organizace vyhodnocováno 1x za 3 měsíce a z úrovně oddělení IT 1x za měsíc. Testy funkčnosti jednotlivých modulů budou probíhat po 3 měsících ve spolupráci s uživateli. Záznamy o testech budou součástí zpráv IT oddělení a vedení organizace.

2.1.4 Metoda logického rámce

Metoda logického rámce (Logframe method) byla vyvinuta L. J. Rosenbergem a jeho týmem v roce 1970 jako součást metodiky návrhu a řízení projektů (Logical Framework Approach – přístup podle logického rámce) pro Agency For International Development. Metodika byla popsána Rosenbergem ve studii „Project Evaluation And The Project Appraisal Reporting systém“ (1970). Metodika přístupu podle logického rámce a metoda logického rámce byly dále rozvinuty firmou Team Technologies, Inc. Jednou z významných aplikací metody logického

rámce bylo vytvoření a zavedení metodiky „The Logframe Handbook: A Logical Framework Approach To Project Cycle Management“ v roce 2007 do World bank.

Základem metody je hierarchický rozpad cílů (strom cílů), s následnou dekompozicí do výstupů a činností (strategie dosažení cíle). Hierarchický rozpad cílů je realizován ve vazbě na vizi a poslání organizace jak prezentuje obrázek 7. Metoda se využívá zejména v projektovém, programovém řízení a řízení projektového portfolia organizace.



Obrázek 7 Hierarchický rozpad cílů ve vnitřní struktuře logického rámce

Zdroj: autor

Metoda logického rámce je využívána pro stanovování cílů a strategie jejich dosažení v kontextu vnějších předpokladů (využití hierarchického rozpadu). Umožňuje mapovat záměry, očekávání a následně je uvést do souvislosti s konkrétními výstupy a činnostmi pro dosažení stanoveného cíle. (Doležal a kol., 2012) Výstup metody je ukázán na obrázku 8. Vytvořený dokument, jehož vnitřní část je ve formě tabulky/matice 4×4, popisuje strategii dosažení cíle v souvislosti s vnějšími předpoklady ve vztahu k nadřazenému cíli. Prezentovaná matice na obrázku 8 má navíc přiřazen jeden řádek pro uvedení vstupních předpokladů, které musí být splněny před zahájením činností. Tmavá buňka v matici, vpravo nahoře, zdůrazňuje, že se zde neuvádějí žádné údaje.

Nadřazený cíl (označovaný také jako přínos) v logickém rámci definuje, k čemu přispívá definovaný cíl na druhém řádku (důvod jeho realizace). Dosažení tohoto nadřazeného cíle (přínosu) je očekáváno zpravidla až po dosažení cíle (někdy v budoucnu) a odpovědnost za splnění nese stanovený manažer (manažer programu, nebo projektového portfolia). Manažer

odpovědný za dosažení cíle na druhém řádku s využitím techniky hierarchického rozpadu stanovuje strategii dosažení svého cíle. Definuje jednotlivé produkty (výstupy), které musí být vytvořeny, aby byl splněn cíl. Následně stanovuje činnosti, které bude třeba realizovat pro vytvoření jednotlivých produktů (výstupů).

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a metody ověření	Vnější předpoklady
Nadřazený cíl (přínos)	<i>Jakého stavu/výstupu je třeba dosáhnout, aby bylo možno dosáhnout vize?</i>	<i>Měřitelné ukazatele dosažení nadřazeného cíle</i>	<i>S čím a jak ověříme měřitelné ukazatele</i>	
Cíl	<i>Jakého stavu/výstupu je třeba dosáhnout, aby bylo možno vytvářet hodnoty?</i>	<i>Měřitelné ukazatele dosažení cíle</i>	<i>S čím a jak ověříme měřitelné ukazatele</i>	<i>Předpoklady dosažení cíle (přínosu)</i>
Výstupy	<i>Jaké produkty potřebujeme, abychom dosáhli cíle?</i>	<i>Měřitelné ukazatele vytvořených produktů</i>	<i>S čím a jak ověříme měřitelné ukazatele</i>	<i>Předpoklady dosažení cíle</i>
Činnosti	<i>Jaké činnosti musíme vykonat, abychom vytvořili výstupy?</i>	Zdroje / náklady	Časový harmonogram	<i>Předpoklady dosažení výstupů</i>
Vstupní předpoklady:				

Obrázek 8 Logická rámcová matice

Zdroj: autor

Sloupec popis na obrázku 8 definuje cíle, výstupy a činnosti na jednotlivých řádcích. Druhý sloupec zahrnuje objektivně ověřitelné ukazatele, neboli kvantifikované ukazatele, které popisují kvalitu cílů a výstupů. Pro formulaci ukazatelů je vhodné používat konkrétní metriky, které lze jednoznačně změřit a hodnotit. Je třeba se vyhnout formulacím typu větší, menší, zvýšený, dostačující. Definované ukazatele jsou ověřovány podle uvedených metod s využitím zdrojů, které jsou uvedeny v sloupci 3. Prostřední dva sloupce matice (objektivně ověřitelné ukazatele, zdroje a metody ověření) na úrovni činností obsahují zdroje/náklady potřebné na realizaci činností a časový harmonogram realizace činností. Poslední sloupec definuje vnější předpoklady, které stojí mimo kompetence odpovědného manažera a jeho týmu. Předpoklady, které ovlivňuje odpovědný manažer a jeho tým, jsou „smetím“ (automatickým předpokladem). To, že manažer s týmem bude pracovat odpovědně a podle plánu, dodrží kvalitu produktů, je snad automatické (řídící práce manažera, plnění povinností manažerem a jeho týmem). Je třeba

si ale položit otázku: „A co se stane, když se nenaplní předpoklad?“ Odpověď je: “Nastane riziko (zpravidla s negativním dopadem na cíl).“

Příklad formulací v logické rámcové matici:

Výstup – laboratoř katedry x

Objektivně ověřitelné ukazatele – stoly (model ...) a židle (model ...) pro 20 studentů, 1 ks digitální projektor (model ...), promítací plátno (Smart Board) o rozměru 2x1,5 m ...

Prostředky a metody ověření – projektová dokumentace, dokumentace přístrojů a zařízení, faktury ...

Předpoklady na úrovni výstupů pro dosažení cíle – na učebnu je plánována výuka (poznámka – plánování výuky probíhá mimo vliv vlastníka cíle, jehož součástí je tato laboratoř).

Vstupní předpoklady – částka ve výši 15 mil. Kč je vyčleněna (poznámka – pro dosažení cíle).

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a metody ověření	Vnější předpoklady
Nadřazený cíl (přínos)				
Cíl				
Výstupy				
Činnosti				
Vstupní předpoklady:				

Obrázek 9 Vertikální a horizontální logika logické rámcové matice

Zdroj: autor

Metoda logického rámce v sobě nese pojem logická. Tato logika vychází nejprve z logiky tvorby matice. První dva řádky jsou vyplňovány automaticky, neboť nadřazený cíl a jemu přiřazený cíl včetně ukazatelů, zdrojů a metod ověření, včetně předpokladů na úrovni cíle a vstupních předpokladů, jsou stanoveny nadřazeným manažerem (vlastník obecného –

strategického cíle). Následně s využitím techniky hierarchického rozpadu je třeba provést analýzu produktů (výstupů), které je třeba vytvořit pro splnění cíle. Každý produkt (výstup) je analyzován z pohledu potřebných činností, které je třeba vykonat pro tvorbu produktu. Analýza je završena analýzou potřebných zdrojů, nákladů a časového harmonogramu realizace činností. Jako poslední jsou analyzovány předpoklady na úrovni činností a výstupů.

Horizontální a vertikální logika, znázorněná na obrázku 9, definuje postup dosažení požadovaného cíle, včetně cíle nadřazeného (přínosu):

- naplnění vstupních předpokladů umožní zahájení činností s definovanými zdroji, náklady a ve stanoveném časovém harmonogramu;
- činnosti jsou postupně ukončovány, a jestliže jsou naplňovány předpoklady na úrovni činností, tak dochází k vytvoření požadovaných výstupů s definovanými ukazateli. Tyto ukazatele lze ověřit (zdroje a metody);
- vytvořením požadovaných výstupů a následné splnění předpokladů na úrovni výstupů vede k dosažení požadovaného cíle, jehož uvedené ukazatele lze ověřit;
- jestliže je dosaženo cíle a jsou splněny předpoklady na úrovni cíle, je dosaženo nadřazeného cíle.

Vnitřní logika brání tautologii ve formulaci cílů, výstupů a činností. Zároveň ukazuje postup tvorby matice a dosažení stanovených cílů.

Metoda logického rámce napomáhá formulovat cíle, stanovit způsob dosažení. Výstup metody (logická rámcová matice) také umožňuje monitorovat a měřit plnění cíle.

2.2 Monitorování a měření cílů

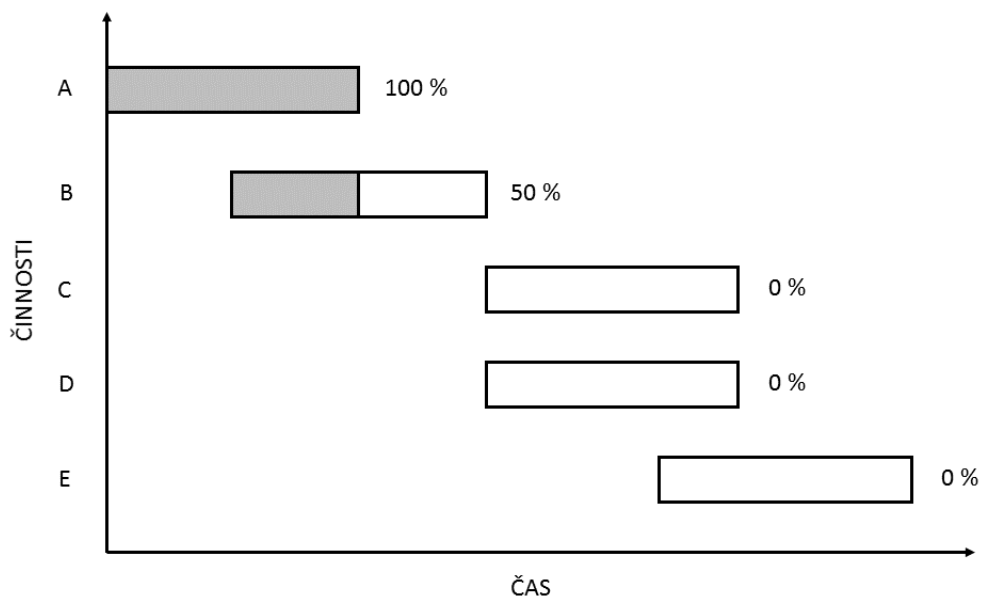
Cílem monitorování a měření cílů je včasné získání informací o stavu plnění cílů pro případné přijetí adekvátních nápravných opatření k dosažení cílů (splnění ukazatelů). Metoda PDCA popsaná v kapitole 1 pod písmenem „C“ (Check) uvádí monitorování a přezkoumávání. Znamená to, že stanovené cíle, jejichž realizace je naplánována (Plan) a následně i spuštěna (Do), jsou monitorovány a na základě získaných dat měřeny pro dosažení úspěchu (splnění cíle). Monitorování a měření cílů lze úspěšně realizovat pouze za předpokladu, že jsou definovány jasné ukazatele, které lze změřit a vyhodnotit.

Monitorování a měření cílů je třeba provádět kontinuálně v průběhu realizace procesu dosažení cíle. Nahodilé monitorování a měření nebo jejich neprovedení zpravidla vede k pozdnímu odhalení problémů (nedostatků) a ukazatele cíle nejsou splněny (cíl je splněn s časovým zpožděním, náklady na jeho realizaci jsou vyšší), případně cíle není dosaženo.

2.2.1 Metoda procentuálního plnění

Metoda procentuálního plnění je metodou grafickou, využívající pro zobrazení Ganttův diagram tak jak je ukázáno na obrázku 10. Cíl je plněn činnostmi A až E v čase zjednodušeně vyjádřeným časovou osou. Procentuální hodnoty vyjadřují procento:

- odvedené práce na činnosti (procent čerpaných/odvedených člověkohodin práce);
- vynaložených nákladů na realizaci činnosti (procent čerpaných korun, eur, dolarů);
- splnění činnosti/vytvoření produktu (procento dokončení produktu).



Obrázek 10 Znázornění procentuálního plnění v Ganttově diagramu

Zdroj: autor

Z uvedeného vyplývá, že před zahájením monitorování je třeba stanovit, jaké hodnoty budou monitorovány a následně i zobrazovány v diagramu. Nevýhodou této metody je pouze obecný přehled o plnění cíle. Jestliže hodnotíme odvedenou práci v člověkohodinách, tak z diagramu nezjistíme, zda zbývající počet člověkohodin je dostačující nebo nikoliv. Obdobná situace je u nákladového vyjádření. Poslední varianta splnění činnosti/vytvoření produktu také neznamená, že činnost bude ukončena včas s požadovanými náklady a ve stanovené kvalitě. Zpravidla se proto sledují dvě hodnoty, a to čerpání nákladů a splnění činnosti/vytvoření produktu. Metoda se zejména používá pro monitorování a měření cílů střednědobých, dlouhodobých od úrovně středního managementu výše.

2.2.2 Metody stavové

Stavové metody jsou vyjádřením jednotlivých stavů, které mohou nastat při realizaci činností pro dosažení cíle.

První stavovou metodou je metoda 0-W-100, která ukazuje tři stavy. První údaj (0) vyjadřuje, že činnost ještě nebyla zahájena. W prezentuje realizaci činnosti a poslední hodnota (100) definuje ukončení (splnění činnosti).

Příklad použití metody 0-W-100:

- *Výměna oken v budově – stav 100 (činnost je ukončena);*
- *Vymalování budovy – stav W (činnost je realizována);*
- *Úklid budovy – stav 0 (činnost nebyla ještě zahájena).*

Druhá metoda je klonem metody 0-W-100. Metoda 0-50-90-100 definuje čtyři stavy, a to činnost nebyla zahájena (0), činnost je realizována (50), činnost je ukončena (90), výstup z činnosti je schválen (100). Tato metoda na rozdíl od metody 0-W-100 je pro praktické použití vhodnější neboť reflektuje schválení výstupu činnosti ve vazbě na dokončení činnosti (dokončená činnost neznámá, že výstup z ní je schválen a předán svému zákazníkovi).

Příklad použití metody 0-50-90-100:

- *Výměna oken v budově – stav 100 (činnost je ukončena a výstup je schválen);*
- *Vymalování budovy – stav 50 (činnost je realizována);*
- *Likvidace vybouraných oken – stav 90 (činnost je ukončena, ale výstup ještě nebyl schválen);*
- *Úklid budovy – stav 0 (činnost ještě nebyla zahájena).*

Obě metody jsou v manažerské praxi hodně využívány zejména pro monitorování a měření krátkodobých cílů liniovými manažery.

2.2.3 Metoda milníková

Název milníková metoda je zkráceným pojmem, který vychází z anglického Milestones Trend Analysis (MTA), neboli analýza vývojových trendů plnění milníků.

Co je milník a jak na něho pohlížet? Milník popisuje Pitaš a kol. (2012) jako událost (též dosažený stav), která je snadno ověřitelná jinými lidmi nebo která musí být před dalším postupem schválena. Milník může vyjadřovat bod přejímky výsledného produktu (výstupu) nebo rozhodnutí, každopádně na něho lze nahlížet jako na cíl (formulovaný s využitím metody SMARTER). Milníky, stejně jako cíle, jsou definovány a rozmístovány v čase, kdy očekáváme významnou událost (nastane požadovaný stav).

Metoda je založena na definování většího počtu milníků, které jsou zařazeny do procesu realizace výstupu (produktu). Jejich zařazením je proces rozčleněn do dílčích částí

ohraničených milníky, podle kterých lze monitorovat a měřit postupné dosahování stanoveného cíle.

Příklad milníků:

Budování obrany zahájeno. Čas 8.00 hod.

Okopy pro ležící střelce vybudovány. Čas 8.30 hod.

Okopy pro klečící střelce vybudovány: Čas 9.30 hod.

Milníková metoda v podnikové praxi vyžaduje důsledné dokumentování milníků. Součástí milníku tak musí být i vypracovaná zpráva, která se vytváří na základě hlášení o průběhu realizace a zprávách o problémech, způsobech a průběhu jejich řešení. Zprávy o milnících se následně stávají součástí znalostí organizace, se kterými lze pracovat pro zlepšení realizovaných procesů. Metoda se využívá na všech stupních řízení.

2.2.4 Metoda řízení dosažené hodnoty

Zakladateli metody řízení dosažené hodnoty jsou Department Of Defence U.S. Army (DOD) a National Aeronautic and Space Administration (NASA), které ve společném dokumentu v roce 1962 položili základy této metody. Základem metody je monitorování dosahování cíle prostřednictvím realizace činností (postup prací) v čase vzhledem k čerpání nákladů na realizaci, které je porovnáváno s plánem (plánovaný stav a očekávaný cílový stav). Již z názvu publikace je zřejmé, že autoři se při analýze postupu prací opírali o metodu PERT. Armáda Spojených států používá tuto metodu do současné doby pro monitorování projektů vyzbrojování a dalších armádních projektů. Metoda je nazývána Cost/Schedule & Control System Criteria (C/SCSC).

Metoda byla dále rozvíjena i mimo NASA a Armádu Spojených států, včetně jejího pojmenování. V současnosti se ustálilo její označení jako metoda řízení dosažené hodnoty (z anglické pojmu Earned Value Management – EVM). Dřívější označení EVA (Earned Value Analysis) přestalo být používáno, z důvodu používání tohoto označení u ekonomické metody Economic Value Added.

Metoda EVM je standardizována významnou a uznávanou společností Project Management Institution, Inc. (2011). V České republice tuto metodu popularizoval Doležal a kol. (2012).

EVM je metodou, která je využívána zejména k měření postupu realizace projektu, samozřejmě ji lze použít i mimo projektové prostředí. Metoda měří postup v souladu s rozsahem (požadovanými výstupy), harmonogramem (časovým plánem) a náklady projektu (cíle). EVM je založena na porovnání objemu práce, který byl plánován pro dosažení cíle,

se skutečně odvedenou prací, aby se dalo stanovit, zda vývoj čerpání nákladů a plnění časového harmonogramu odpovídají plánu. Metoda umožňuje predikovat konečný stav z pohledu harmonogramu (času realizace) a vynaložených nákladů.

Hlavní pojmy metody EVM a jejich matematické závislosti:

- BAC (Budget At Completion) – rozpočet (náklady) činnosti, úkolu, nebo cíle v okamžiku dokončení;
- PV³ (Planned Value) – rozpočtované (plánované) náklady plánovaných prací v okamžiku měření (plánovaná hodnota);
- EV⁴ (Earned Value) – dosažená (vytvořená) hodnota činnosti, úkolu, nebo cíle v okamžiku měření;
- AC⁵ (Actual Cost) – skutečné náklady provedených prací na činnosti, úkolu, nebo cíli v okamžiku měření;

- CV (Cost Variance) – odchylka nákladů činnosti, úkolu, nebo cíle;

$$CV = EV - AC \quad (1)$$

- CPI (Cost Performance Index) – ukazatel čerpání nákladů (nákladový index) činnosti, úkolu, nebo cíle;

$$CPI = EV / AC \quad (2)$$

- SV (Schedule Variance) – odchylka plánování činnosti, úkolu, nebo cíle;

$$SV = EV - PV \quad (3)$$

- SPI (Schedule Performance Index) – ukazatel plnění plánu (časový index) činnosti, úkolu, nebo cíle;

$$SPI = EV / PV \quad (4)$$

- VAC (Variance at Completion) – odchylka nákladů při dokončení konečného produktu a dosažení cíle od nákladů podle plánu;

$$VAC = (CV / EV) * BAC \quad (5)$$

- EAC (Estimated At Completion) – odhad nákladů v okamžiku konečného produktu (dokončení cíle);

$$EAC = BAC - VAC \quad (6)$$

³ Někdy také označováno jako BCWS (Budget Cost of Work Schedule).

⁴ Dříve používáno označení BCWP (Budget Cost of Work Performed).

⁵ Lze se setkat i s označením ACWP (Actual Cost of Work Performed).

- ETC (Estimated To Completion) – odhad nákladů pro dokončení konečného produktu (dosažení cíle).

$$ETC = EAC - AC \quad (7)$$

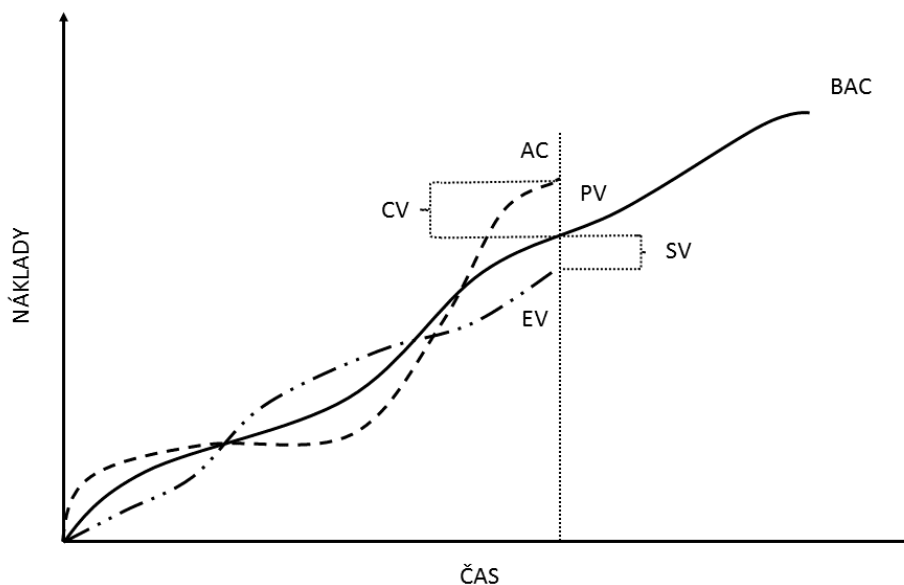
Rozhodujícími kritérii pro hodnocení postupu prací (vytváření jednotlivých výstupů) až po dosažení stanoveného cíle jsou dosažená hodnota (EV), plánovaná hodnota (PV) a skutečné náklady (AC). Porovnáním velikostí jednotlivých hodnot lze konstatovat:

- $PV > EV$ – plnění cíle je v časovém skluzu (přidáváme hodnotu pomaleji, než bylo plánováno);
- $PV < EV$ – plnění cíle je v časovém předstihu (přidáváme hodnotu rychleji, než bylo plánováno);
- $PV = EV$ – plnění cíle je v souladu s plánem (hodnota je přidávána v souladu s plánem);
- $AC > EV$ – dosahování cíle je nákladnější (danou hodnotu jsme vyrobili za vyšší cenu);
- $AC < EV$ – dosahování cíle je levnější (danou hodnotu jsme vyrobili za nižší cenu);
- $AC = EV$ – dosaženou hodnotu jsme vyrobili za náklady dle plánu.

Dalšími důležitými hodnotami, které vychází z plánované hodnoty, dosažené hodnoty a skutečných nákladů, jsou indexy časový (SPI) a nákladový (CPI). Jestliže hodnota indexu je:

- $SPI < 1$ – plnění cíle je v časovém skluzu (přidáváme hodnotu pomaleji, než bylo plánováno);
- $SPI > 1$ – plnění cíle je v časovém předstihu (přidáváme hodnotu rychleji, než bylo plánováno);
- $SPI = 1$ – plnění cíle je v souladu s plánem (hodnota je přidávána v souladu s časovým plánem);
- $CPI < 1$ – dosahování cíle je dražší (danou hodnotu jsme vyrobili za vyšší cenu);
- $CPI > 1$ – dosahování cíle je levnější (danou hodnotu jsme vyrobili za nižší cenu);
- $CPI = 1$ – plnění cíle je v souladu s plánem (hodnotu jsme vyrobili za cenu dle plánu).

Softwarová podpora metody EVM je velmi rozšířená. Běžně lze zdarma z internetu získat kalkulátory v software Excel. Sofistikovanějšími nástroji jsou softwary Microsoft Project nebo People Planner. Tyto v sobě zahrnují tuto metodu a umí zobrazovat jak výstupní hodnoty ve formě čísel, tak ve formě grafické (graf) jak je ukázáno na obrázku 11.



Obrázek 11 Grafické zobrazení měření metodou EVM

Zdroj: autor

Monitorování a měření cílů s použitím metody EVM vychází z:

- hodnot plánovaných na realizaci jednotlivých činností nebo dosažení cíle jako celku (BAC);
- plánovaných hodnot, které měli být dosaženy v okamžiku sběru dat pro jejich další posouzení (PV);
- aktuálně vynaložených nákladů (AC) na konkrétní činnosti nebo cíl dle zpráv podřízených zaměstnanců nebo manažerů odpovědných za jejich realizaci (dosažení);
- potřeby nákladů na dokončení činností nebo dosažení cíle dle zpráv podřízených zaměstnanců nebo manažerů odpovědných za jejich realizaci (dosažení).

Příklad použití metody EVM:

Pro dosažení cíle je třeba vykonat činnosti A až E v době trvání 5 týdnů. Výchozí a naměřené hodnoty jsou pro názornost uvedeny v tabulce 2. Uvedené hodnoty prezentují již odvedenou práci v člověkohodinách (člhod). Hodnoty mohou být také vyjádřeny v penězích (Kč, USD, EUR ...).

Z hodnot uvedených v tabulce 2 vyplývá, že činnost A je dokončena v souladu s plánem (rozpracovanost na 100 %). Činnost B je ve skluzu (na odpracování bude potřeba více práce, než je plánováno). Realizace činností C a D postupuje dle plánu. Realizace činností E ještě nezačala.

Tabulka 2 Zjištěné hodnoty při měření cíle

Činnost	BAC (člhod)	PV (člhod)	AC (člhod)	Zbývá (člhod)	Rozpracování (%)	EV (člhod)
A	200	200	200	0	100 %	
B	250	200	250	50		
C	150	100	140	10		
D	100	10	10	90		
E	150	0	0	150		
Celkem	850	510	600	300		

Zdroj: autor

Hodnoty u vedené v tabulce slouží k výpočtu rozpracovanosti činností (B až D). Znalost rozpracovanosti je nutná pro výpočet dosažené hodnoty (EV) a následně pro oba indexy SPI a CPI.

Výpočet rozpracovanosti (%):

- plánováno odpracovaných člověkohodin (PV) – 200 člhod;
- skutečně odpracovaných člověkohodin (AC) – 250 člhod;
- zbývá odpracovat (kolik ještě) – 50 člhod;

$$\text{Rozpracovanost (\%)} = (100 / (250 + 50)) * 200 = 80,00 \%$$

Činnost B je rozpracována na 80,00 %, přičemž dosažená hodnota EV je rovna součinu plánované hodnoty (PV) a hodnoty rozpracování (%).

$$EV = 200 \text{ člhod} * 80,00 \%$$

$$EV = 160,00 \text{ člhod}$$

Tabulka 3 následně ukazuje dopočítané hodnoty rozpracovanosti (v %), dosažené hodnoty EV (v člověkohodinách), indexů SPI (podíl EV a PV) a CPI (podíl EV a AC).

Výsledné hodnoty indexů SPI a CPI prokazují, že plnění cíle se nachází v časovém skluzu ($EV < PV$) a náklady na realizaci jsou vyšší, než bylo předpokládáno ($AC > EV$). Časové zpoždění vychází z předpokladu, že v průběhu stanovených 5 týdnů na dosažení je cíle, jsou odpracované hodiny stejnoměrně rozděleny do každého pracovního dne (34 člověkohodin práce na den).

Tabulka 3 Dopočítané hodnoty EV, SPI a CPI

Činnosti	BAC (člhod)	PV (člhod)	AC (člhod)	Zbývá (člhod)	Rozpracování (%)	EV (člhod)	SPI	CPI
A	200	200	200	0	100 %	150	-	-
B	250	200	250	50	83,33 %	166,66	-	-
C	150	100	140	10	93,33 %	140	-	-
D	100	10	10	90	10 %	10	-	-
E	150	0	0	150	0 %	0	-	-
Celkem	850	510	600	300		466,66	0,915	0,777

Zdroj: autor

Nákladový a časový index jsou použity k predikci celkových nákladů a doby na dosažení cíle. Je-li naplánována doba realizace na 5 týdnů, tak doba dosažení cíle je rovna podílu plánované délky realizace a indexu SPI.

$$\text{Náklady dosažení cíle} = 850 \text{ člhod} / 0,777 = 1094 \text{ člhod}$$

$$\text{Doba na dosažení cíle} = 5 \text{ týdnů} / 0,915 = 5,46 \text{ týdnů}$$

Výpočet ukazuje, že na dosažení cíle bude třeba 1094 člověkohodin práce a 5,46 týdne.

Zvýšení nákladů na dosažení cíle mohlo být zapříčiněno použitím nákladnějších zdrojů (náklady na zdroje), nebo více zdrojů s nižší výkonností (náklady na zdroje, potřebný čas). Příčiny zvýšených nákladů musí být vždy důsledně analyzovány a podloženy.

2.3 Metoda řízení podle cílů

Metoda řízení podle cílů (Management By Objectives – MBO) je také známá jako řízení podle výsledků (Management By Results – MBR). Byl to Petr F. Drucker, který tuto metodu jako první popsal na základě vlastních zkušeností a zkušeností některých organizací ve Spojených státech amerických, které tuto metodu v praxi již použily. Metoda byla poprvé Druckerem prezentována a popsána v roce 1955. (Drucker, 2004)

Hlavní myšlenka této metody spočívá v tom, že každý zaměstnanec musí vědět, co dělá (jakou práci), proč to dělá (jaký cíl má být dosažen), kam se jeho organizace má dostat (jakou vizi naplňuje) a jak bude za svůj výkon odměněn. Zaměstnanec tak musí vědět, jak přispívá k naplnění poslání, dosažení společné vize, cíle, i to co se stane, když nesplní svůj úkol. Prvotní

je tedy poslání a vize organizace, následují cíle (výsledky), kterých je třeba dosáhnout pro dosažení vize a naplnění poslání organizace.

Drucker ve své knize klade velký důraz na sebekontrolu zaměstnanců. Ne na kontrolu prováděnou nadřízenými (zejména vrcholovým managementem), spolu s velkou vazbou na rozsáhlý reporting. Ten kdo by měl znát jako první výsledky své práce (výkonu) je zaměstnanec a jeho liniový manažer. Znalost svého výkonu je základem motivace a komunikace mezi zaměstnancem a jeho liniovým manažerem. Důležitá je zde motivace zaměstnanců k včasnému, úplnému a správnému zaznamenávání dat (dnes zadávání dat do informačního systému).

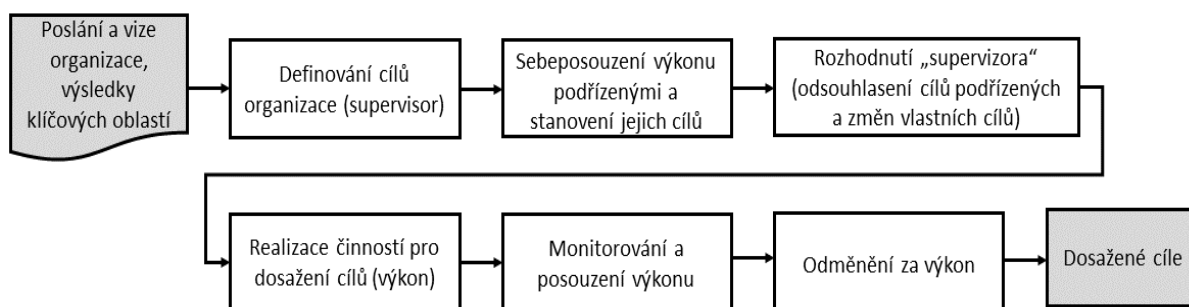
Zajímavé je, že Drucker považuje při řízení podle cílů za rovnocenně použitelné přímé stanovování a přidělování cílů a úkolů podřízeným, jakož i stanovování cílů a úkolů samotnými podřízenými zaměstnanci. Znamená to, že dle autora metoda MBO striktně nestanovuje stanovování cílů podřízenými s následným prodiskutováním s nadřízeným (lze cíle stanovit i nadřízeným). Drucker zdůrazňuje čtyři kroky, které je nezbytné splnit zaměstnancem pro aplikaci stanovování osobních cílů (metoda GROW⁶ – metoda růstu):

- znát to co dělá;
- vědět co má překonat;
- reálně stanovit způsob řešení;
- definovat co proto bude dělat.

Významnou hrozbou při stanovování osobních cílů, je definování cílů, které v zásadě vůbec nesouvisí s tím, co má splnit přímý nadřízený. Stanovování osobních cílů často není pro daného zaměstnance ani žádnou výzvou. V neposlední řadě se také může stát, že tyto cíle někdy nemají ani praktický smysl.

Metoda řízení podle cílů se dále vyvíjela a v současné době je na ní nahlíženo jako na metodu řízení lidí a organizace, která je založena na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Metoda klade důraz na výsledek (cíl), ne na způsob dosažení cíle. Podřízení manažeri, zaměstnanci mají volnost se rozhodnout jak cíle dosáhnout. Odpovědnost za dosažení cíle je tak delegována spolu s odpovídajícími pravomocemi na realizátora, který si definuje způsob realizace cíle. Uvedená skutečnost klade zvýšené nároky na manažery a zaměstnance ve smyslu schopností umět správně formulovat cíle a stanovovat způsoby jejich dosažení (musí se umět rozhodovat).

⁶ GROW v překladu znamená růst – nejedná se o zkratku (každé písmeno nemá svůj význam).



Obrázek 12 Proces metody MBO

Zdroj: autor

Obrázek 12 znázorňuje proces metody MBO. Proces zdůrazňuje základní vstupy, kterými jsou poslání, vize organizace a výsledky klíčových oblastí organizace. Uvedené vstupy slouží následně k definování cílů organizace (strategických cílů) podle jednotlivých klíčových oblastí. Manažeři vrcholového managementu seznámí podřízené manažery (senior management) se strategickými cíli organizace. Tito manažeři po seznámení se strategickými cíli (cílem) s využitím metody GROW a SMARTER definují vlastní cíle, které předloží nadřízenému k diskusi. Výsledkem této diskuse je odsouhlasení cílů podřízených a případná modifikace cíle(ů) nadřízeného manažera. Nutností u MBO je provést tyto činnosti až na úroveň zaměstnanců, kdy i oni stanovují vlastní cíle (úkoly) a prodiskutují je s nadřízeným manažerem. Přestože se jedná o časově náročné činnosti, tak přiměřenost věnovaného času této metodě se pozitivně odrazí při realizaci činností, plnění úkolů pro dosažení cílů.

Významným výstupem stanovování cílů, jejich prodiskutování a schvalování jsou reálně formulované strategické cíle (kritéria a ukazatele měřitelnosti) s vyšší pravděpodobností jejich dosažení.

Metoda MBO má své výhody. Mezi ně řadíme:

- je to nástroj koordinující úsilí zaměstnanců pro dosahování cílů organizace (znalost toho k čemu přispívají);
- cíle nejsou zadávány direktivně, přičemž podřízení se na základě posouzení vlastních schopností rozhodují o tom, jak přispějí k dosažení cíle nadřízeného (stanovení cílů formou rozkladu z cílů vyššího řádu odshora dolů);
- umožňuje objektivní hodnocení výkonnosti realizátorem a nadřízeným;
- podporuje motivaci ke zlepšení individuálního výkonu (dosažení vyššího reálného výkonu jak z pohledu zaměstnance, manažera, tak nadřízeného manažera);

- umožňuje identifikovat problémové oblasti (slabé stránky organizace) vzhledem k dosahování cílů (nalezení odpovědi zda organizace má nebo nemá požadované schopnosti a na jaké úrovni).

Na straně druhé má metoda MBO i nevýhody. Mezi tyto nevýhody řadíme:

- časovou náročnost stanovování cílů až na úroveň řadových zaměstnanců;
- mnoho „papírování“, neboť cíle, jejich měření a vyhodnocování musí být zaznamenáno;
- obtížnost určování cílů, kdy je nutno proškolit manažery a zaměstnance ve stanovování cílů (metoda SMARTER, GROW);
- nebezpečí nepružnosti organizace kdy zejména v současné (turbulentní) době se mohou změnit podmínky (požadavky zákazníka, síla konkurenčního prostředí, technologie) a cíle se stanou zastaralými;
- existenci hrozby spočívající v kladení důrazu na krátkodobé cíle a opomíjení dlouhodobých (strategických) cílů včetně vize a poslání organizace.

Metoda řízení podle cílů (MBO) je metodou formulující proces definování, monitorování a hodnocení cílů se zaměřením na zaměstnance organizace, jejich motivaci a zainteresování pro dosažení vyšší výkonnosti organizace a efektivní dosažení vize a poslání organizace.

2.4 Metoda Balanced Scorecard

Metoda řízení podle cílů v 80. a 90. letech 20. století byla rozvinuta v metodě Balanced Scorecard (BSC). Do českého jazyka je anglický pojem Balanced Score Card překládán jako systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Autory metody jsou Robert S. Kaplan ze společnosti Nolan Norton Institute a akademický konzultant David P. Norton Harvard Business School, kteří ji v roce 1992 prvně popsali a prezentovali, následně rozpracovali roku 1996.

Účelem metody BSC je měření výkonnosti podniku na základě stanoveného vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti organizace. (Kaplan a Norton, 2001) Zprvopočátku tato metoda byla pouze nástrojem strategického řízení organizace. Postupně však metoda byla rozvinuta do úrovně operativního řízení a stala se tak uceleným systémem plánování a řízení organizace. Rozvinutí metody MBO do metody BSC se promítá ve stanovování vyvážených strategických cílů a jejich následný rozpad do operačních a operativních (taktických) cílů, včetně ukazatelů a metrik spolu s následným měřením výkonnosti organizace.

Metoda BSC neslouží ke stanovení vize a strategií organizace, ale jejím cílem je zajištěné naplnění definovaných strategií a vize. Z tohoto důvodu (naplnění strategií a vize) se metoda BSC zabývá čtyřmi perspektivami hodnocení organizace:

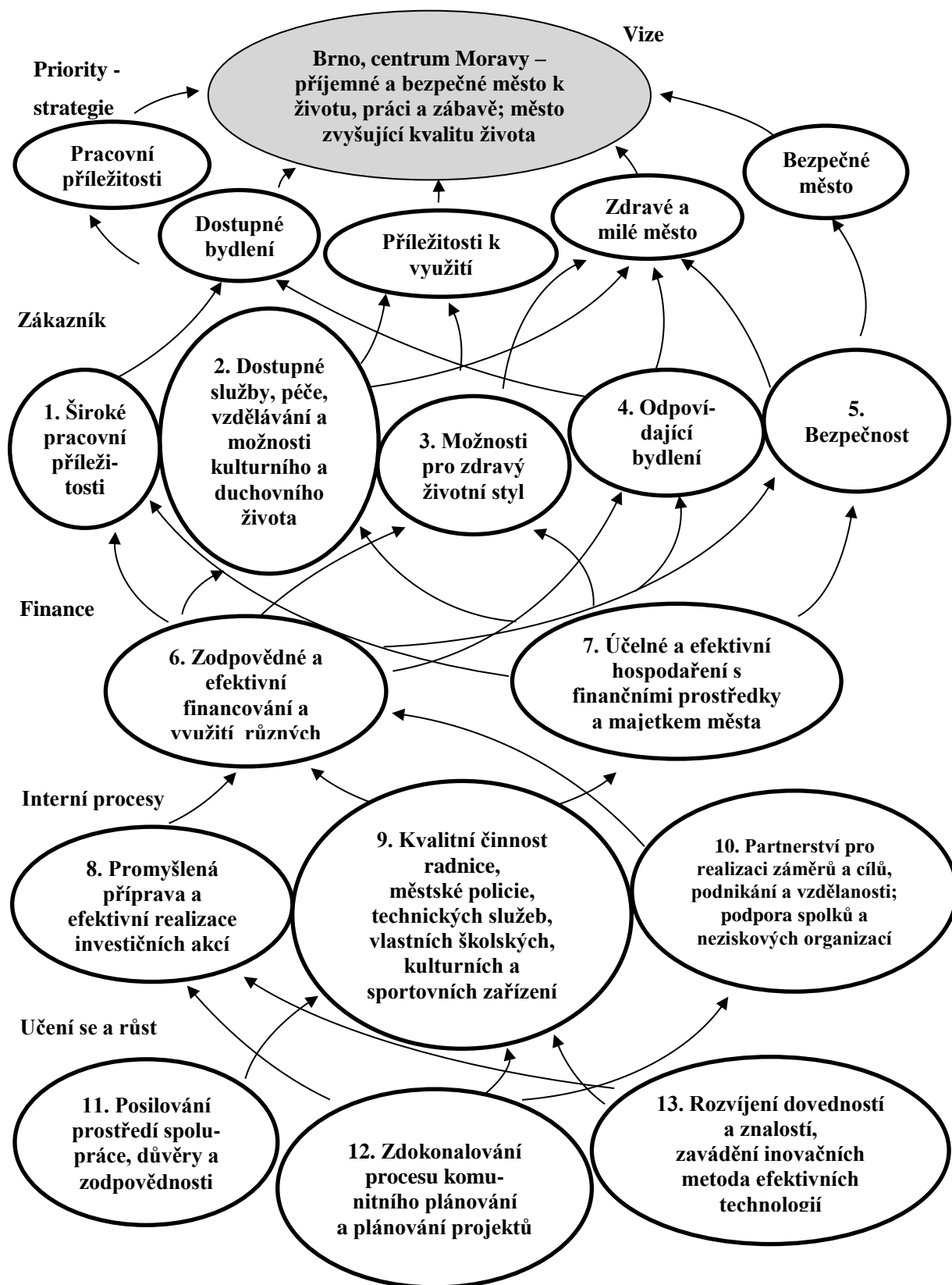
- zákazníci – perspektiva zahrnuje definování zákaznických a tržních segmentů (zdroj obratu – tak součást finančních cílů), jejich měřítek (loajalita, spokojenost, ziskovost);
- interní procesy – perspektiva obsahuje ukazatele a měřítka procesů, které jsou uskutečňovány pro naplnění požadavků zákazníků (interních i externích);
- učení a růst – perspektiva se zabývá využitím potenciálu zaměstnanců prostřednictvím jejich vzděláváním, které je založeno zejména na iniciativě zaměstnanců i kreativním myšlení, v neposlední řadě také budováním organizační kultury;
- finance (včetně ukazatelů) – perspektiva nezahrnuje pouze finanční ukazatele, ale i rizika vyplývající z působení hrozeb nebo možnosti využití příležitosti.

Čtyři perspektivy organizace, její vize a strategie jsou navzájem propojeny vazbami, jak ukazuje obrázek 13.



Obrázek 13 Perspektivy hodnocení organizace a jejich vazba na vizi a strategii organizace

Zdroj: autor



Obrázek 14 Příklad strategické mapy vztahů prvků perspektiv hodnocení organizace

Zdroj: autor

Uvedené perspektivy jsou rozpracovávány do strategické mapy, která znázorňuje řetězce příčin a následků, zohledňuje závislosti mezi jednotlivými prvky (vždy mezi dvěma perspektivami), jak objasňuje Grasseová, Dubec a Řehák (2010) a je ukázáno na obrázku 14. Vyústění ve stanovené závislosti mezi jednotlivými cíli v rámci hierarchie perspektiv hodnocení zdůvodňuje nutnost dosažení cíle a objasňuje strategii organizace. Cíl, který nemá definovanou závislost na další cíle je cílem, kterým by se organizace neměla zabývat.

Použití metody BSC je definováno procesem, jehož klíčovými kroky jsou:

- vytvoření strategické mapy, znázorňující vazby mezi stanovenými specifickými cíli ve stanovených perspektivách;
- stanovení ukazatelů, plánovaných a cílových hodnot a přiřazení strategických akcí;
- rozklad ze střední úrovně řízení na nižší úrovně řízení;
- monitorování a hodnocení implementace strategie;
- revize a aktualizace strategie na základě změn ve strategickém zaměření nebo ve vývoji vnějšího prostředí.

Metoda BSC rozšiřuje metodu MBO a manažerům tím přináší:

- přehlednost vyplývající z výstupu (strategická mapa);
- vyváženost, která neformuluje jen to, co organizace chce pro zákazníky, ale také pomocí jakých procesů, co se proto se musí naučit a jaké finanční podmínky vytvořit k dosažení cílů;
- měřitelnost vyplývající z jasně formulovaných ukazatelů a metrik;
- základnu pro odměňování podle měření výkonu i kvality práce organizace a pracovníků.

Metoda BSC není určena jen pro soukromý sektor, ale i pro veřejný. Příkladem je použití metody BSC ve veřejném sektoru městem Vsetín v roce 2004, která jako první v rámci veřejného sektoru tuto metodu použila. Vsetín používá metodu BSC i v současnosti, což se odráží ve strategických dokumentech města (BSC, 2016).

2.5 Dílčí závěr

Procesy jsou realizovány z důvodu vytvoření požadovaného výstupu pro zákazníka a dosažení stanoveného cíle. Procesní řízení se tak zaměřuje na postupy dosažení cílů. Řízení podle cílů je orientováno na stanovení cílů a strategie jejich dosažení, měření a hodnocení dosahování cílů. Řízení podle cílů je tak řízením orientovaným na výstupy (dosažené stavy) a strategii jejich dosažení.

Organizační struktura organizace a hierarchie cílů jsou úzce provázány. Vlastníkem vize je generální ředitel (prezident) organizace, ředitelé jednotlivých úseků pak vlastníky

strategických cílů (obecných cílů), podřízení manažeri až po úroveň první (liniový management) jsou vlastníky specifických cílů. Hierarchie cílů je vytvářena pomocí hierarchického rozpadu a jeho výsledná podoba je nazývána stromem cílů. Východiskem pro formulaci cílů je metoda SWOT analýzy, která na základě výsledného posouzení silných, slabých stránek organizace, vnějších příležitostí a hrozeb umožňuje formulovat strategie organizace, vytváří podklad pro formulaci vize a strategických cílů organizace.

Formulace cíle není tak snadná jak se na první pohled jeví. Velmi často jsou činnosti nebo úkoly vydávány za cíle, přestože cíl formuluje požadovaný výstup nebo stav, který je v budoucnu očekáván. Podporou pro vhodnou formulaci cílů je metoda SMARTER. Poskytuje tvůrci zpětnou vazbu, zda je cíl naformulován jasně, je měřitelný, zaznamatelný a dosažitelný ve stanoveném čase.

Přístup dle logického rámce je přístupem, který dává do souvislosti stanovený cíl vůči nadřazenému cíli (proč je nutno jej dosáhnout), spolu s definovanou strategií dosažení tohoto cíle (výstupy a činnosti) a vnějších předpokladů realizace cíle a jeho dosažení. Poskytuje manažerům nástroj (logická rámcová matice), který je podkladem pro řízení, monitorování a hodnocení dosahování stanoveného cíle.

Měření a hodnocení cílů se provádí s využitím procentuální metody, stavových metod, milníkové metody a metody řízení dosažené hodnoty (EVM). To, která z metod bude využita, je zpravidla závislé na rozhodnutí vrcholového managementu organizace z důvodu získání jednotných dat k provedení vyhodnocení.

Řízení podle cílů je proces. Tato skutečnost je ukázána (viz obrázek 12) prostřednictvím použití metody řízení podle cílů (MBO). Metoda, která v sobě také skrývá metodu GROW (metodu růstu), zdůrazňující přímou vazbu na cíl(e) nadřízeného. Metoda zdůrazňující motivaci zaměstnanců a manažerů a jejich ocenění za dosažení očekávaného (vzájemně odsouhlaseného) výkonu. Aplikace této metody lze nalézt v oblasti projektového řízení, řízení programů a projektových portfolií. Také je to metoda, která byla dále rozvinuta v metodu Balanced Scorecard (BSC). Definování vzájemných vazeb mezi cíli organizace a vyvážení těchto cílů je cestou k zvýšení efektivity organizace, neboť pohled na organizaci pouze přes finanční ukazatele je zpravidla zkreslený. Metoda BSC odstraňuje tento nedostatek a celkově harmonizuje cíle organizace.

Kontrolní otázky:

1. Formulujte 5 činností, 5 úkolů a 5 cílů. Porovnejte je a vyhodnoťte, zda splňují podmínky pro formulaci (cíl formuluje výstup nebo požadovaný dosažený stav).
2. Formulujte specifický cíl, stanovte k čemu jeho dosažení má v budoucnu přispět a s použitím metody SMARTER definujte splnění jednotlivých kritérií.
3. Využijte formulovaný specifický cíl a tento rozpracujte do logické rámcové matice (sloupce 1, 2 a 4).
4. Využijte formulovaný a rozpracovaný cíl pro měření a hodnocení plnění tohoto cíle procentuální metodou, vybranou stavovou metodou a milníkovou metodou (stanovte modelově naměřené hodnoty pro použití v uvedených metodách).
5. Cílem vaší učební skupiny je: Na konci akademického roku je učební skupina hodnocena z přezkoušení fyzické zdatnosti známkou C. Stanovte v souladu s metodou MBO a GROW osobní cíl. Zkontrolujte, zda splňuje kritéria metody SMARTER.

3 ŘÍZENÍ ZMĚN

Kapitola řízení změn navazuje na kapitoly o procesním řízení a řízení podle cílů a tvoří spojovací článek mezi procesním řízením, řízením podle cílů a projektovým řízením (kapitola 4). Objasňuje základní pojmy a proces řízení změny organizací. Seznamuje studenta s obsahem procesu ve vazbě na strategické řízení organizace. Dále seznamuje studenta s Lewinovým modelem procesu řízení změn a obecným procesem.

3.1 Změna

Změny jsou součástí našeho života, ať už je přímo cíleně realizuje nebo jen vnímáme, případně využíváme. Běžným příkladem změny jsou pravidelné změny jízdních řádů autobusů, vlaků, městské dopravy. Změnou je i to, že se změní stav vozovky (rekonstrukce, propadnutí vozovky). Každopádně změna může být jak negativní tak i pozitivní, kvalitativní a/nebo kvantitativní přeměna nebo posun stavu výchozího na stav cílový (plánovaný).

Pro definování změny je třeba stanovení hodnot ukazatelů stavu před i po změně.

Příklad:

Výchozí stav – rychlost přepravy vlakem mezi Brnem a Prahou je 2 hodiny 45 minut s kapacitou 500 osob, při nákladech 50 000 Kč.

Cílový stav – rychlost přepravy vlakem mezi Brnem a Prahou je 2 hodiny 30 minut s kapacitou 500 osob, při nákladech 45 000 Kč.

Změny dělíme na průběžné (zlepšování) a skokové (inovace). Zlepšování využívá lokálních znalostí a know-how, řešící především lokální problémy se zaměřením na vyšší produktivitu, úspory nákladů apod. Inovace znamená odpoutání se od současného stavu, spolu s využitím globálních znalostí, know-how pro řešení průřezového problému. Inovace představuje zavedení nového, podstatně zdokonaleného produktu (výrobku, služby, procesu nebo metody).

Změna se může dotýkat jakéhokoli aspektu organizace nebo faktoru organizace zpravidla s dopadem do soustavy cílů organizace (změna může být nástrojem dosažení cíle nebo cílem samotným).

Příklad:

Změna jako nástroj dosažení cíle (změna realizace procesu) – nákup a instalace nového software xy umožní zkrátit realizaci procesu x o 50 % a náklady na jeho realizaci o 25 %.

Změna jako cíl (změna v dopravě) – nově vybudovaný obchvat obce je předán do užívání ke dni 15. 10. 2017, čímž dojde ke snížení hluku v obci o 35 %, znečištění výfukovými plyny o 60 %.

Objektem změny v organizaci může být organizační struktura, procesy, používané technologie (technologické zdroje) a lidské zdroje.

Co změny vyvolává? Jaké jsou jejich příčiny? Mezi vnější příčiny, které spouští změny, řadíme:

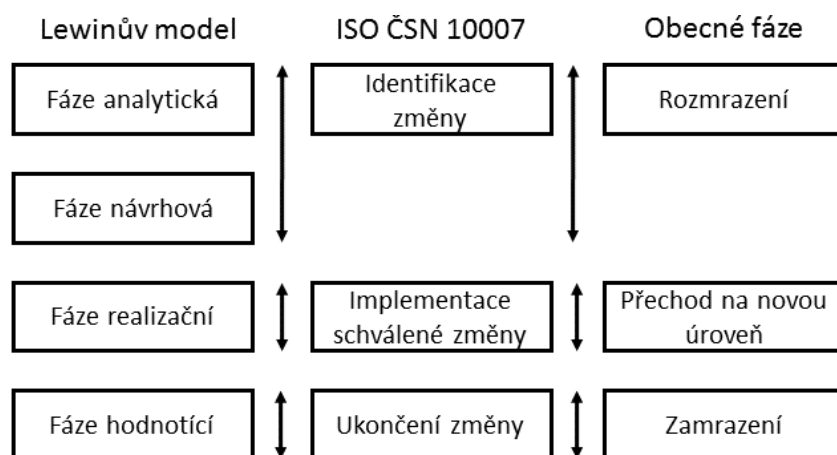
- technologický pokrok (vývoj nových technologií včetně nových materiálů = příležitost);
- nové požadavky a vkus zákazníka (nové potřeby = příležitost nebo hrozba);
- aktivity konkurence, konkurenční produkty a postavení konkurence na trhu (hrozba);
- nová legislativa a státní politika (zejména po volbách po změně politického vedení = příležitost nebo hrozba);
- změna národní a globální politiky a obchodních podmínek (například v rámci Evropské unie = příležitost nebo hrozba);
- posuny, vývoj v místní, národní i mezinárodní politice (například vzhledem k vývoji mezinárodní situace = příležitost nebo hrozba);
- změny sociálních a kulturních hodnot společnosti (příležitost nebo hrozba).

Vnější příčiny změn (spouštěče) jsou tak obecně dvě, a to hrozba nebo příležitost (součást SWOT analýzy). Oproti tomu uvnitř organizace působí její silné a slabé stránky, které jsou spouštěčem změn. Mezi vnitřní příčiny řadíme:

- nová vize, strategické cíle a strategie (spouštěč příležitost nebo hrozba);
- nízký výkon a efektivnost (hrozba/slabá stránka) vedoucí k restrukturalizaci organizace, úpravě procesů nebo tvorbě nových procesů;
- příchody a odchody zaměstnanců a manažerů (zejména ve vrcholovém vedení organizace = hrozba/slabá stránka);
- nové myšlenky, metody zdokonalení práce atd., navržené zaměstnanci (například Kaizen = příležitost/silná stránka).

3.2 Proces řízení změn

Smejkal a Rais (2013) popisují jednotlivé fáze a činnosti procesu změny s využitím Lewinova modelu. Taktéž je třeba zmínit i ISO ČSN 10007 (2004) řešící proces řízení změn v projektech. Obrázek 15 názorně ukazuje rozdíly fází řízení změn definovaných Lewinovým modelem, ČSN ISO 10007 a obecnými fázemi.



Obrázek 15 Porovnání fází procesu řízení změny – Lewinův model, ISO ČSN 10007 a obecné fáze

Zdroj: autor

Na řízení změn v organizaci je obecně nahlíženo jako na rozmrazení stávajícího stavu, následovaný přechodem na novou úroveň a ukončený zamrazením nově dosaženého stavu. Změny v organizaci jsou realizovány na úrovni strategického řízení organizace až po řídicí úroveň nejnížší (management první linie).

Řízení změn (ve fázi analytické na strategické úrovni dle Lewina) je provedena vnější a vnitřní analýza organizace. Výstupem z analýzy je matice SWOT a formulovaný stav ve kterém se organizace nachází:

- současný stav organizace je vyhovující a není nutné provádět zásadní změny v systému řízení firmy či v jeho jednotlivých subsystémech;
- současný stav organizace je uspokojivý a není nutné provádět zásadní změny v systému řízení firmy a identifikované dílčí problémy lze řešit drobnými operativními zásahy;
- současný stav organizace je nevyhovující a na základě provedené analýzy je nutné uskutečnit proces změny a tak odstranit identifikované slabé stránky organizace;
- je zjištěna příležitost, která může napomoci posunout organizaci vpřed (zvýšení zisku, kvality produktů atd.) a je pro organizaci atraktivní využít této příležitosti (riziko s pozitivním dopadem pro dosažení vize a naplnění poslání organizace) uskutečněním procesu změny;
- je zjištěna hrozba, která může ohrozit organizaci (snížení zisku, kvality produktů oproti konkurenci atd.) a je pro organizaci nutností reagovat na působení této hrozby (riziko s negativním dopadem pro dosažení vize a naplnění poslání organizace) uskutečněním procesu změny.

Zjištění stavu lze provést vytvořením Studie příležitostí na úrovni projektového portfolia (SWOT analýza je jejím základem). Znamená to, že se rozhoduje o realizaci/nerealizaci změny prostřednictvím programu nebo strategického projektu (výjimečně i projektu).

Ve **fázi návrhu** je vytvořen model změny, který je akceptován (schválen) statutárním orgánem organizace (investorem). Model změny z úrovně strategického řízení může být formulován studií proveditelnosti programu, strategického projektu nebo projektu a následně plánem realizace programu, strategického projektu nebo projektu. Nosnou částí modelu tak jsou definované činnosti v návaznosti na čas a náklady realizace (analýza zdrojů, času a nákladů).

Je-li změna řízena na základě manažerského rozhodnutí, tak model změny je prezentován například v ročním plánu organizační jednotky nebo střednědobém plánu. Zde jsou rozpracovány činnosti v návaznosti na časový harmonogram, zdroje organizace a náklady (analýza zdrojů, času a nákladů). Podrobnost rozpracování je závislá na času realizace změny a plánu, který popisuje model změny, tzn. roční plán je podrobnější než plán střednědobý.

Po schválení modelu změny z úrovně vrcholového vedení organizace je jmenován vlastník změny (sponzor), nositel a realizátor procesu změny (agent změny – manažer programu nebo projektu). Tým realizace změny (programový nebo projektový tým) je sestaven nositelem a realizátorem změny ve spolupráci se sponzorem a zainteresovanými manažery organizace. V neposlední řadě jsou stanoveny intervenční oblasti organizace, které budou předmětem změny. Mezi intervenční oblasti řadíme procesy, lidské zdroje, firemní kulturu včetně komunikačních a organizačních toků, organizační strukturu a technologie.

Fáze realizační v sobě zahrnuje monitorování a operativní řízení realizace, kdy je porovnáván schválený model změny vzhledem ke zjištěnému stavu realizace. Nežádoucí odchylky, zjištěné při realizaci, jsou operativně řízeny pro dosažení požadovaného stavu (cíle).

Závěrečná **hodnotící fáze** je fází zpětnovazební sloužící k vyhodnocení provedené změny, na jejímž základě dojde k:

- úpravě (změně) stávajícího procesu změny (výsledek není akceptován);
- zamražení změny (výsledek je akceptován a je fixován).

Proces realizace změny lze řídit jako rutinní činnost na základě manažerského rozhodnutí (drobné zásahy do chodu organizace) nebo jako jedinečný soubor činností (projekt nebo program). Využití projektového řízení nebo řízení programu a projektového portfolia je závislé na rozsahu (výstupech), požadovaném cíli a přínosu (nadřazený cíl).

V čem spočívají příčiny neúspěchu realizace změny? Tyto spočívají zejména v:

- nepřesné definici požadovaného cílového (plánovaného) stavu (viz formulace cíle, metoda MBO a SMARTER);
- podcenění role lidského činitele v procesu změny (motivace a zainteresovanost dotčených zaměstnanců organizace);
- podcenění úlohy informací (včasnost, aktuálnost, dostupnost, přiměřenost, relevantnost a sdílení) a znalostí (sdílení), vztažených ke změně;
- nedostatečné podpoře změny ze strany sponzora (vlastníka) či agenta změny (zainteresovanost a motivace).

Právě podcenění lidského faktoru je klíčovou příčinou neúspěchu realizace změny, přičemž je zde synergie s podceněním úlohy informací a znalostí i nedostatečné podpory. Změna tak zpravidla u každého dotčeného člověka vyvolává racionální nebo iracionální reakce, protože změna sebou nese určitou nejistotu. Nejistota velmi často vyvolává u lidí (zaměstnanců) negativní postoj (odpor) ke změnám z důvodu:

- úzkého osobního zájmu, že zaměstnanec (manažer) přijde o něco, čeho si cení (ztráta moci, prostředků, svobody rozhodování, nebo dokonce přátelství a prestiže);
- nepochopení a nedostatku důvěry mezi zaměstnancem a osobou iniciující změnu (nevěří mu, již ho zklamal nebo pro něho není důvěryhodný);
- různosti pohledu a hodnocení situace, kdy iniciátoři změny vidí spíše jejich pozitivní důsledky, zaměstnanci (manažeři), kterých se změny dotknou, spatřují spíše jejich náklady a problémy. Obě skupiny mají k dispozici různé údaje a informace, které si nesdělí (nesdělí je);
- malé snášenlivosti na změnu, která vyplývá z povahy člověka (schopnost přijmout změnu, adaptovat se) nebo obavy, že není schopen si osvojit nové dovednosti, nový systém práce.

V organizaci se lze setkat se čtyřmi základními typy pracovníků, podle toho jak změnu vnímají (pozitivně nebo negativně) a jak se projevují ve vztahu ke změně (aktivně nebo pasivně). Prvním typem je agent změny, který vnímá změnu pozitivně a vzhledem ke změně vystupuje aktivně (podílí se aktivně na realizaci změny, řídí, prosazuje změnu). Nezúčastněný divák je druhým typem, který vystupuje vzhledem ke změně pasivně (neprojevuje iniciativu k prosazení a realizaci změny), i když ji zpravidla vnímá pozitivně. Třetí typ je tak zvaný tradicionalista stavějící se ke změně pasivně a jehož vnímání je negativní (vše nové narušuje jeho klid a zažitý způsob práce a myšlení). Opakem agenta změny je tak zvaný odpůrce (čtvrtý

typ). Odpůrce vystupuje aktivně proti změně a snaží se zabránit prosazení a realizaci změny poukazováním na nedostatky a negativní rizika.

U zaměstnanců, kteří mají negativní postoj ke změnám lze tento snížit (minimalizovat):

- vzděláváním dotčených zaměstnanců a správně řízenou komunikací směrem k zaměstnancům před realizací změny (pochopení podstaty a přínosů změny);
- participací a zapojením zaměstnanců do přípravy a realizace změn (využití jejich schopností);
- demonstrací zájmu, nasloucháním a podporou ze strany iniciátora změny v průběhu řízení změny (odstranění osobních bariér, zejména obav);
- vyjednáváním, dohodou, diskusí k nalezení podstaty problému s následným narovnáním (odstraněním problému), například s využitím metody vítěz-vítěz (win-win);
- manipulací a kooptací, což představuje pochybnou strategii (zadržování/zamlčování informací, poskytování neúplných, zkreslených nebo tendenčních informací) a neetický přístup k zaměstnancům, který je nepřipustný;
- projeveným nebo naznačeným násilím spolu s vyhrožováním (zpravidla ztráty zaměstnání, trestním stíháním, snížení platu, nevyplacení odměn), které lze označit jako bossing. Jedná se o strategii vytvářející atmosféru strachu, plodící konflikty a nepřátelství (skryté i otevřené).

Každý manažer proto musí velmi pečlivě zvážit na základě dostupných informací, která strategie či jejich kombinace budou v dané konkrétní situaci použity pro úspěšné dosažení změny.

3.3 Dílčí závěr

Změna jsou každodenní součástí našeho osobního i profesního života. Některé změny nevnímáme, jiné vnímáme, že nastaly, ale existuje celá řada z nich, které musí být řízeny. Organizace řídí změny na základě vnitřních a vnějších vlivů, přičemž tyto změny mají společné to, že organizaci posunují. Posun, který by měl nastat je posunem vpřed, kdy je zvýšena kvalita řízení organizace, tvorba produktů pro zákazníka (vnitřní i vnějšího). Změny tedy úzce souvisí se zlepšováním chodu organizace a jejím růstem v korelaci k postavení na trhu (své stávající a budoucí konkurenci).

Řízení změny je procesem, který se cyklicky opakuje a frekvence opakování je zpravidla závislá na existenci atraktivní příležitosti a schopnosti ji využít, existenci hrozby a formulaci reakce vzhledem k jejímu působení. Proces řízení změny obecně zahrnuje fáze rozmrazení,

přechodu na novou úroveň a zamrazení. Lewinův model obecnou fází rozmrazení rozděluje na fáze analytickou a návrhovou. Nejdůležitější obecnou fází řízení změn je rozmrazení kdy se definuje změna a tvoří její model (v Lewinově modelu to jsou první dvě fáze). Nesprávně formulovaná změna vede k chybně sestavenému modelu změny a neúspěchu při dosažení cíle změny.

Kontrolní otázky:

1. Objasněte, co je to změna.
2. Objasněte, jak přispívá SWOT analýza k řízení změn v organizaci.
3. Formulujte příklady příležitostí a hrozeb pro realizaci změny.
4. Uveďte příklady neúspěchu realizace změny z praxe.

4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Kapitola navazuje na kapitoly o procesním řízení a řízení podle cílů, jelikož projektové řízení v sobě tyto oblasti zahrnuje. Objasňuje základní pojmy a procesy řízení projektů ve vazbě na řízení programu a projektového portfolia. Seznamuje studenta s životním cyklem řízení projektu, přístupy dle uznávaných mezinárodních standardů a metodiky vytvořené pro řízení projektů ve veřejné správě. Dále seznamuje studenta se základními metodami a nástroji, využívanými v průběhu životního cyklu řízení projektu manažerem projektu a jeho týmem. Ukazuje praktické využití metod síťové analýzy.

4.1 Projekt, program a projektové portfolio

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 Wislow 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 síťovou 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.

Co je to tedy 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.

Pitaš a kol. (2012) projekt definují komplexně jako jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky. Autoři definice respektují definice uvedené v ISO ČSN 10006 (2004) a standardu Project Management Institution, Inc. (2013). Nadčasovost definice se projevila i v jejím souladu s normou ČSN ISO 21500, jak ukazuje Řeháček (2013).

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 součásti 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. Uvedená hierarchie je znázorněna na obrázku 7.

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 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) 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.

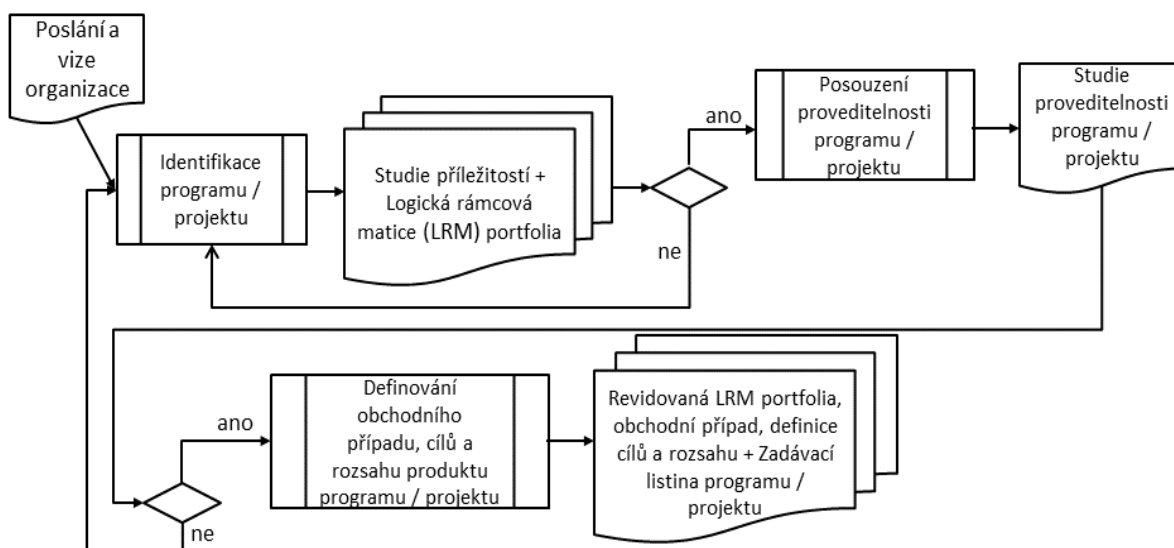
Na projektové řízení je v současnosti nahlíženo jako na aplikaci znalostí, dovedností, metod a nástrojů na činnosti v projektu (jeho životního cyklu) takovým způsobem, aby projekt splnil požadavky na něj kladené (z pozice zákazníka, zadavatele, dodavatelů a dalších

dotčených stran). Zahrnuje procesy iniciace, plánování, monitorování a operativního řízení, ukončení projektu a motivaci všech klíčových zainteresovaných stran dosáhnout cíle projektu.

4.2 Životní cyklus projektu

Projekt je realizován jako součást programu nebo projektového portfolia. Není-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 (znázorněno na obrázku 16);
- realizací – zahrnuje životní cyklus projektu řízený manažerem projektu (znázorněno na obrázku 17);
- ukončením – realizuje úroveň programu a projektového portfolia.

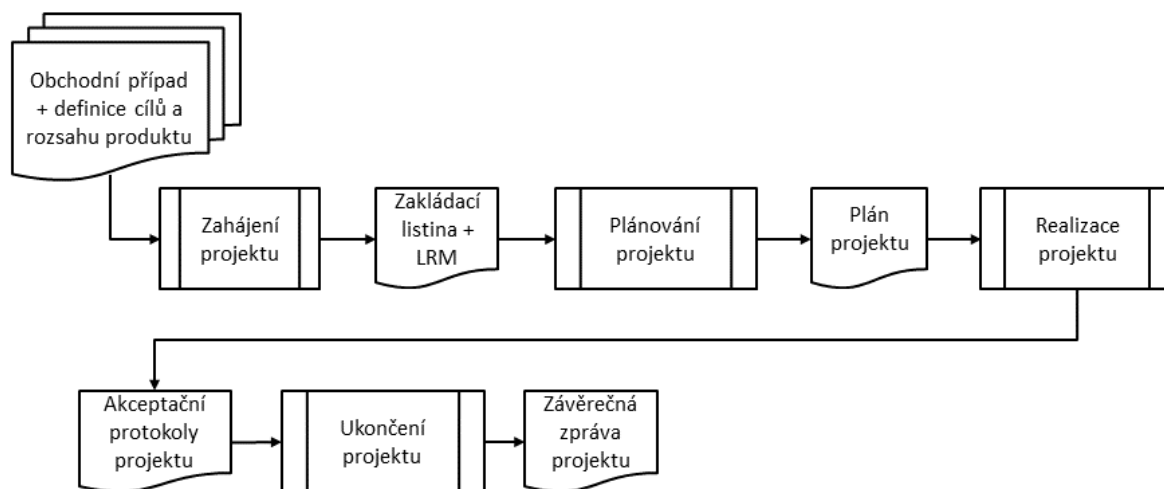


Obrázek 16 Proces přípravy programu a projektu

Zdroj: autor

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 17 Životního cyklu projektu

Zdroj: autor

Životní cyklus projektu zahrnuje 4 fáze (obrázek 17) a 4 procesy, které řídí manažer projektu (Pitaš a kol., 2012, Doležal a kol., 2012, Project Management Institute, 2013):

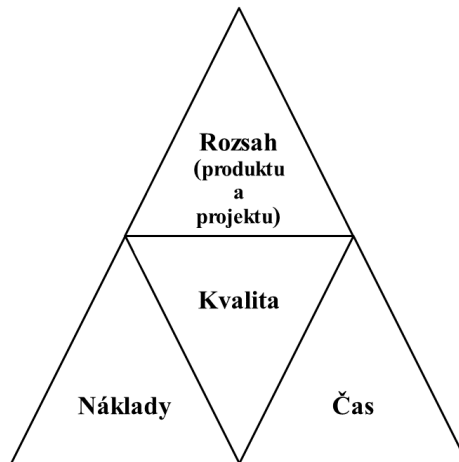
- zahájení projektu – proces zahájení;
- plánování projektu – proces plánování;
- realizace projektu – proces monitorování a operativního řízení;
- ukončení projektu – proces ukončení.

4.2.1 Zahájení projektu

Cílem zahájení projektu je pochopení zadání a připravenost zahájení plánování, které ustanovené jádro projektového týmu na základě definované strategie realizace projektu deklaruje. Zahájení projektu je spuštěno jmenováním a pověřením manažera projektu k řízení projektu dle omezujících podmínek definovaných v schváleném obchodním případě spolu s definicí cílů a rozsahu produktu (vstupy). Manažer projektu zde nalezne potřebné informace k zahájení projektu:

- nadřazený cíl, ke kterému projekt přispívá;
- co má realizovat – cílový stav a rozsah produktu, jeho ukazatele, popis a ukazatele produktu (výstupu), který má předat;
- za kolik – přidělené finanční zdroje na realizaci projektu;
- do kdy – termín ukončení realizace projektu (předání výstupu zákazníkovi);

- vyčleněné klíčové zdroje (lidské, technologické) organizace;
- další omezení, předpoklady a rizika realizace.



Obrázek 18 Cíl projektu vyjádřený trojimperativem – rozsah, čas, náklady podmíněné kvalitou

Zdroj: autor

Výsledná formulace cíle projektu je ve formě trojimperativu (trojrozměrný cíl) jak ukazuje obrázek 18. Trojrozměrnost cíle spočívá vzájemné korelaci rozsahu, nákladů a času realizace. Příkladem takové to korelace je změna specifikace, kdy s největší pravděpodobností dojde ke změně doby trvání projektu (prodloužení, nebo zkrácení) i změně výše potřebných nákladů projektu (zvýšení, nebo snížení). Vzhledem k tomu, že mezi jednotlivými částmi trojimperativu jsou silné podmiňovací vazby, je důležité stanovit, která část trojimperativu je nosná (hlavní).⁷Její určení je zásadní při řízení projektu (v procesech plánování, řízení změn, rizik atd.). U osobních nebo rodinných projektů jsou zpravidla nosnou částí náklady na realizaci.

Příklad formulace cíle projektu:

Nově vybudovaný univerzitní kampus je předán do užívání.

Čas: do 31. 8. 2018

Náklady: do 80 mil. Kč

Rozsah produktu: univerzitní kampus (schválený stavební projekt a případně i studie proveditelnosti)

Kvalita: Je naplánována výuka do nového kampusu na zimní semestr akademického roku 2018/2019 (od 1. 9. 2018), kampus vybudován dle schváleného projektu (rozsah)

⁷ Lze se setkat i s pojmem nosná osa trojimperativu. Trojimperativ je tvořen třemi osami – rozsah, náklady a čas. Kvalita je navázána na všechny tři osy.

a položkového rozpočtu (náklady při předání nezjištěny závady bránící/omezující pohyb a výuku, ukončena výuka na bloku učeben xy (zahájena příprava na rekonstrukci).

Nosná část trojimperativu: Vybudovaný univerzitní kampus. V případě změn rozsahu je organizace připravena navýšit náklady na realizaci (finanční rezerva) nebo prodloužit termín dokončení o 3 týdny.

Pro kvalitní zahájení projektu je třeba, aby organizace naplnila tyto předpoklady:

- zaměstnanci jsou vyškoleni v projektovém řízení (procesy, metody, nástroje);
- jmenován řídicí výbor (statutární orgán, manažer projektového portfolia/programu, zástupce zákazníka, sponzor projektu atd.), který projednává změny týkající se podmínek stanovených v obchodním případě a definici cílů a rozsahu (součást dokumentace projektu);
- jmenován sponzor projektu, který pomáhá manažerovi prosazovat zájmy projektu v organizaci;
- nastavena komunikace mezi řídicím výborem a manažerem projektu;
- vypracována a schválena metodika řízení projektů v organizaci (popis procesů, metod a nástrojů řízení projektu v organizaci = řídicí dokumentace);
- vypracována formalizovaná dokumentace;
- existence databáze rizik organizace (registr nebo katalog rizik = řídicí dokumentace).

Obsahem zahájení projektu manažerem projektu je:

- prostudování zadávací dokumentace (obchodní případ spolu s definicí cíle a rozsahu produktu);
- ujasnění trojimperativu projektu (rozsah produktu, čas a náklady spolu s kvalitou) a k čemu tento trojimperativ (cíl) přispívá;
- sestavení jádra projektového týmu manažerem projektu ve spolupráci se sponzorem projektu a liniiovými manažery organizace;
- provedení zahajovacího workshopu projektovým týmem za účasti sponzora projektu (seznámení se zadáním, definování rolí v projektovém týmu a pravidel projektové práce, vytvoření strategie realizace projektu – přístup dle logického rámce, vypracování dokumentů);
- předložení a schválení zakládající listiny projektu (identifikační listiny) a logické rámcové matice (příloha).

Výstupy ze zahájení projektu jsou tvořeny dokumentací projektu a dokumentací řízení projektu. Dokumentace projektu zahrnuje veškeré dokumenty, které přímo souvisí s tvorbou požadovaného výstupu projektu (definováno rozsahem produktu). Dokumentace řízení projektu oproti tomu popisuje, jak bude projekt řízen.

Výstupními dokumenty projektu ze zahájení projektu jsou zakládací listina (identifikační listina) a logická rámcová matice. Dále je zahájena tvorba dokumentace řízení projektu, zejména registrů rizik a zainteresovaných stran projektu.

4.2.2 Plánování projektu

Plánování projektu je definováním postupu realizace projektu po naplnění vstupních předpokladů pro vytvoření konečného produktu projektu (stanoven rozsahem produktu), a tím dosažení stanoveného cíle projektu (trojimperativ). Proces plánování zahrnuje následující činnosti:

- definování rozsahu projektu;
- stanovení kvality výstupů rozsahu projektu;
- rozpracování rozsahu projektu do činností a definování dob trvání činností;
- vytvoření časového harmonogramu stanovením posloupnosti realizace (vazby mezi činnostmi);
- identifikace potřeby zdrojů a jejich přidělení k činnostem;
- doplnění projektového týmu;
- zpracování plánu komunikace a reportingu;
- zpracování plánu řízení kvality.

Součástí plánování projektu jako fáze životního cyklu projektu jsou také procesy řízení rizik a řízení zainteresovaných stran (kapitola 5 a 6).

Vstupy do fáze plánování tvoří:

- metodika řízení projektů v organizaci (dokumentace řízení projektu);
- metodika řízení rizik v organizaci, není-li součástí metodiky řízení projektů (dokumentace řízení projektu);
- zakládací listina (identifikační listina) a logická rámcová matice (dokumentace projektu).

Mezi hlavní výstupy z fáze plánování řadíme:

- časový harmonogram realizace projektu (dokumentace projektu);
- seznam zdrojů projektu (dokumentace projektu);

- hierarchická struktura prací spolu s definicí cíle a rozsahu projektu (dokumentace projektu);
- organizační struktura projektu s maticí odpovědnosti (dokumentace řízení projektu);
- registry rizik (katalog rizik) a zainteresovaných stran (dokumentace řízení projektu);
- plán řízení kvality projektu (dokumentace řízení projektu);
- plán řízení komunikace a reportingu (dokumentace řízení projektu).

4.2.3 Stanovení rozsahu projektu

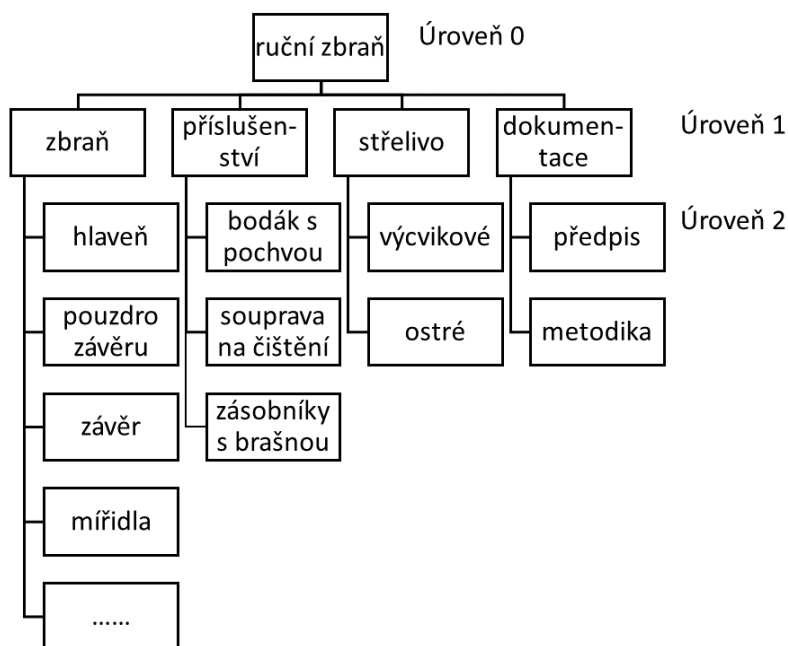
Definování rozsahu projektu je prvním krokem plánování projektu vycházející ze stanoveného rozsahu produktu a slouží k identifikaci činností, stanovení jejich posloupnosti realizace a nákladů na tvorbu jednotlivých výstupů. Cílem rozsahu projektu je identifikovat vše co je třeba k vytvoření konečného produktu (popsán rozsahem produktu). Rozsah projektu je tedy dán souhrnem všech dodávaných výstupů, které musí být vytvořeny, aby produkt vytvářený projektem byl dodán se všemi specifikovanými vlastnostmi a funkcemi. Rozsah produktu popisuje všechny vlastnosti a funkce, které charakterizují produkt (požadovaný výstup projektu). Je přípustné, že součástí rozsahu projektu je i rozsah produktu. (Project Management Institute, 2013)

Rozsah projektu je identifikován metodou hierarchického rozpadu prací (Work Breakdown Structure – WBS). Metoda WBS, přestože byla vytvořena v 50. letech minulého století byla standardizována Office of the Secretary of Defense a National Aeronautic and Space Administration (1962). Departement Of Defense (DOD) metodu dále rozpracovávala ve standardech pod označením MIL STD 881 – MIL STD 881C (Departement Of Defense U.S. Army, 2011), přičemž stanovený základ metody z roku 1962 nebyl změněn. Český výklad metody WBS byl definován v roce 2008 (Pitaš a kol., 2012).

Metoda WBS je založena na hierarchickém rozkladu cíle projektu (rozsahu produktu) na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků (tato úroveň je volitelná), které musí být v průběhu realizace projektu vytvořeny. WBS ve svém obsahu definuje 100 % celkového věcného rozsahu projektu, přičemž každá následná úroveň reprezentuje podrobnější definici produktů projektu. Standardy DOD již od prvopočátku upozorňují, že WBS není činnostním rozpadem. Nejprve je třeba stanovit, co má být vytvořeno a následně popsat, jak to co má být vytvořeno, bude vytvořeno. Vstupem pro použití metody je tedy formulovaný cíl projektu (rozsah produktu) z předprojektové fáze. To znamená, že manažer projektu si cíl ani rozsah produktu nestanuje (stanoveno v zadání – zadávací listina, obchodní případ, definice cíle a rozsahu). Aplikaci

metody WBS lze nalézt i ve vnitřní struktuře logické rámcové matice, která je vytvářena při zahájení projektu.

WBS je zobrazována ve formě tabulky, hierarchického rozpadu (stromu) nebo myšlenkové mapy. Obrázek 19 ukazuje praktickou aplikaci metody WBS, kdy vrchol je tzv. úroveň 0 a pod ní je zobrazen rozpad do dvou úrovní. Maximální počet úrovní rozpadu je 3 – 4 (doporučení). Vyšší počet úrovní není žádoucí, neboť vytvořený dokument by se stal nepřehledným. Příklady aplikace WBS lze nalézt v dokumentu Department Of Defense U.S. Army (2011). Zde jsou prezentovány WBS až úrovně programu, ale pro názornost je tento dokument velmi kvalitní.



Obrázek 19 WBS vytvořená formou hierarchického rozpadu (stromu)

Zdroj: autor

WBS se po jejím vytvoření doplňuje tzv. výkladovým slovníkem, který objasňuje jednotlivé položky WBS.

Příklad obsahu výkladového slovníku WBS:

Mířidla – mechanická stavitelná mířidla umožňující kontrolu nastřelení, nastavení délky střelby a skládající se z mušky a hledí.

4.2.4 Časové plánování projektu

Časové plánování projektu vychází z logického rámce projektu (cíle, výstupy, činnosti a předpoklady) a hierarchické struktury prací WBS (rozsah projektu – co se má vytvořit), která je dále rozpracována do seznamu činností (jakými činnostmi to bude vytvořeno). Plánování času zahrnuje následující kroky:

- odhady doby trvání jednotlivých činností;
- stanovení návazností identifikovaných činností ze seznamu činností (postup realizace);
- provedení síťové analýzy.

Odhad doby trvání činností provádí manažer projektu a členové řešitelského týmu projektu s využitím zkušeností a poznatků z realizace shodných/obdobných činností. Odhady jsou buď deterministické, nebo stochastické (pravděpodobnostní). Následně je navrhován postup realizace a určovány vazby mezi činnostmi (definování následníků nebo předchůdců – co následuje po realizaci této činnosti, nebo co musí předcházet realizaci této činnosti). Definováním vazeb je sestaven síťový graf, který je následně analyzován s využitím metod síťové analýzy, a to metody kritické cesty (Critical Path method – CPM) a Program Evaluation and Review Technique neboli PERT (do jazyka českého se nepřekládá – používá se pojem PERT).

Metoda CPM byla vyvinuta v 50. letech minulého století a za autora je považována společnost DuPont Corporation a spoluautorem společnost Remington Rand Comporation. Základy metody byly vytvořeny během 2. světové války a v roce 1954 pak byla metoda prezentována v podobě, v jaké ji známe. Metoda je založena na výpočtu kritické cesty (cesty bez časových rezerv), která ukazuje nejdelší cestu v síťovém grafu a zároveň stanovuje nejkratší dobu trvání projektu. Jedná se o metodu síťové analýzy, metodu deterministickou, která je realizována v následujících krocích:

- stanovení a výpočet možných začátků a konců činností⁸ v síťovém grafu (postup zleva doprava) – součet možného začátku a doby trvání činnosti, možný začátek následující činnosti (následník) je shodný s možným koncem předcházející činnosti;
- výpočet přípustných konců a začátků činností⁹ v síťovém grafu (zprava doleva) – možný konec poslední činnosti se stává přípustným koncem činnosti, přípustný začátek je dán rozdílem přípustného konce a doby trvání činnosti, přípustný konec další činnosti (předchůdce) je shodný s přípustným začátkem následující činnosti (následník);

⁸ V odborné literatuře se také používají pojmy „nejdříve možný začátek“ a „nejdříve možný konec“.

⁹ Lze se setkat i s pojmy „nejpozději přípustný začátek“ a „nejpozději přípustný konec“.

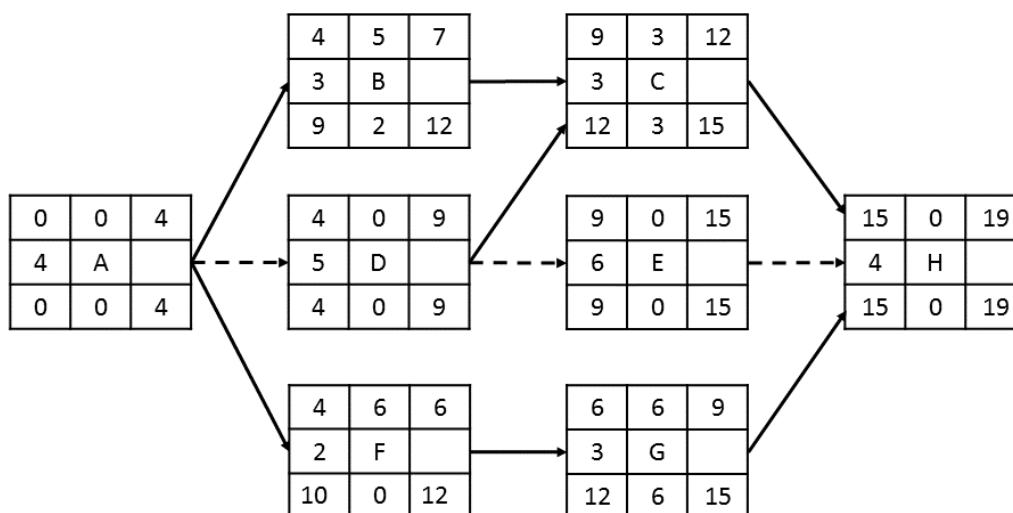
- výpočet celkových rezerv je u činnosti dán rozdílem přípustného konce, možného začátku a doby trvání činnosti;
- výpočet volných rezerv vychází z rozdílu možného začátku následující činnosti a možného konce činnosti, u které je volná rezerva stanovována;
- určení kritické cesty vychází z kritických činností (činností s nulovými rezervami), které spolu kritickou cestu vytváří.

Soudobá praxe k provedení síťové analýzy využívá sítě s činnostmi v uzlu, jak ukazuje Doležal a kol. (2012) a obrázek 20, čímž nahradila sítě s činnostmi na hraně.

Zm – možný začátek	Rc – celková rezerva	Km – možný konec
Doba trvání činnosti	Označení činnosti	
Zp – přípustný začátek	Rv – rezerva volná	Kp – přípustný konec

Obrázek 20 Metoda CPM – činnost v síťovém grafu vyjádřena maticí (možná varianta)

Zdroj: autor



Obrázek 21 Použití metody CPM při síťové analýze s činnostmi v uzlu – příklad

Zdroj: autor

Příklad aplikace metody CPM (obrázek 21):

Výpočet se opírá o popis činnosti vyjádřené maticí na obrázku 20.

Výpočet zleva doprava

Činnost A – možný začátek = 0, doba trvání = 4, možný konec = 0 + 4 = 4.

Činnost B – možný začátek je odvozen od možného konce předchůdce (A) = 4, doba trvání = 3, možný konec = 4 + 3 = 7.

Tento způsob se aplikuje i na činnosti D, F, G, E.

Činnost C – možný začátek je stanoven z nejvyšší hodnoty svých předchůdců (D a B) =

9. Další výpočet je shodný jako u předchozích činností.

Činnost H – výpočet je shodný jako u činnosti C.

Výpočet zprava doleva

Činnost H – přípustný konec je roven možnému konci = 19, přípustný začátek je rozdílem přípustného konce a doby trvání činnosti = 19 – 4 = 15.

Činnost C – přípustný konec je roven přípustnému začátku činnosti H = 15, další výpočet je shodný jako u činnosti H.

Činnosti E, G, F, B jsou počítány obdobně jako činnost C.

Činnosti D a A mají tu specifiku, že jejich přípustné konce jsou rovny nejnižší hodnotě svých následovníků. Další výpočet je analogický s výpočty u činnosti C.

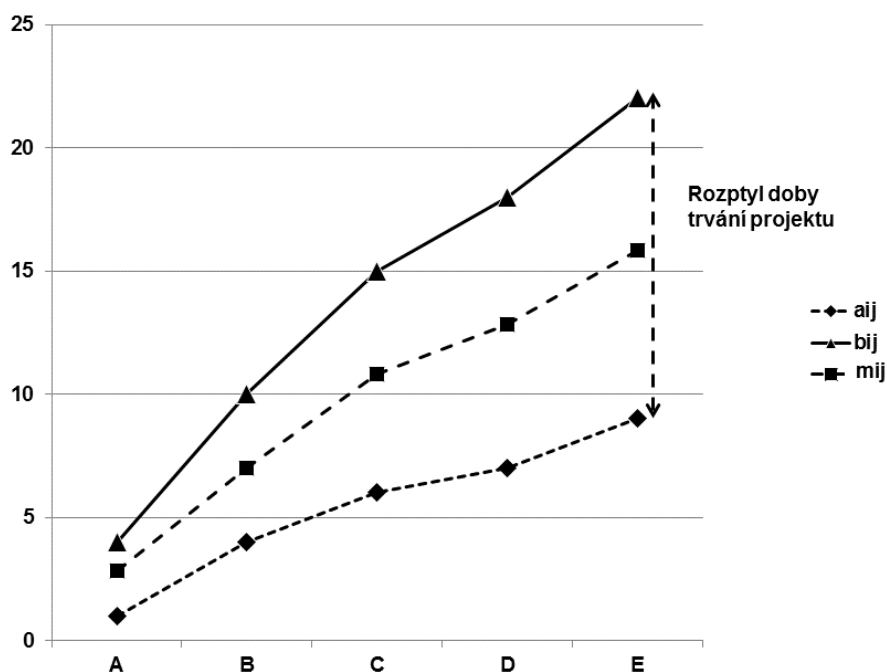
Celkové rezervy u A = 4 – 0 – 4 = 0, B = 12 – 4 – 3 = 5, D = 0, F = 12 – 4 – 2 = 6 atd.

Výpočet volných rezerv se řídí pravidlem, že volné rezervy se nachází na činnostech, jejichž následovníci mají více předchůdců. U činnosti B je volná rezerva (následovník C má předchůdce B a D), proto rozdíl možného začátku C možného konce B = 9 – 7 = 2.

Metoda CPM dále pracuje s pravidlem 1/3, které stanovuje, že čerpání první třetiny rezervy se monitoruje a je hlášeno nadřízenému, při čerpání druhé třetiny rezervy se přijímají opatření, aby nedošlo k vyčerpání poslední třetiny a vzniku další kritické cesty nebo nové delší kritické cesty (prodloužení doby trvání projektu).

Další metodou, která se zabývá analýzou síťového grafu je metoda PERT. Metoda byla vyvinuta a použita v roce 1955 námořnictvem Armády Spojených států v projektu Polaris. Jedná se o metodu stochastickou (pravděpodobnostní), která se využívá v případě, že není možno stanovit dobu trvání činnosti jako u metody CPM. Metoda je založena na odhadech (obrázek 22):

- optimistické doby trvání činnosti (na obrázku 22 označena jako a_{ij});
- pesimistické doby trvání činnosti (na obrázku 22 označena jako b_{ij});
- očekávané doby trvání činnosti (na obrázku 22 označena jako m_{ij}).



Obrázek 22 Metoda PERT – odhady dob trvání činností a jejich průběh v projektu

Zdroj: autor

Výsledkem je rozptyl odhadované doby trvání projektu. Projekt tak lze řídit podle optimistické hodnoty doby trvání projektu a rozdíl mezi pesimistickou a optimistickou dobou trvání projektu definovat jako rezervu a takto i s ní pracovat (například jako pravidlo 1/3 u metody CPM). Předpokladem pak je, že projekt bude ukončen v blízkosti hodnoty očekávané.

Dále lze pokračovat ve výpočtech stanovením střední hodnoty doby trvání činností a směrodatné odchylky. V teorii síťové analýzy lze tyto výpočty použít při síťové analýze grafů, u nichž jedna větev je počítána metodou CPM a další metodou PERT. V praxi se tyto výpočty používají velmi zřídka a spíše je preferovaná metoda CPM rozšířená o metody kritické cesty (kapitola 4.2.5).

4.2.5 Plánování zdrojů projektu

Zdrojem v projektu jsou rozuměny lidské, technické, finanční a další zdroje, které se nespotřebovávají a jsou omezeny pouze svoji dostupností. Pojem zdroj v projektu je významově shodný s pojmem zdroj v procesu, neboť zdroj slouží k přeměně vstupů na výstupy. Vstupům je přidávána hodnota právě použitím zdrojů.

Plánování zdrojů v projektu sestává z následujících kroků:

- identifikace zdrojů na základě potřeby (realizace činností, řízení týmu);
- přidělení zdrojů k činnostem (v seznamu činností, síťovém grafu);
- analýza konfliktů zdrojů (podle síťového grafu) a vyvážení zdrojů.

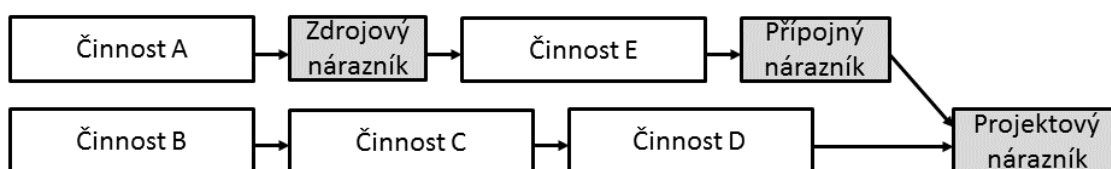
Přidělení zdrojů s následnou analýzou a vyvážením zdrojů má zpravidla dopad na dobu i posloupnost realizace činností. Metodou, která pracuje jak se zdroji, časem i posloupností realizace je metoda kritického řetězu (Critical Chain – CC). Metoda CC dále rozšiřuje metodu CPM. Tvůrcem této metody je E. M. Goldratt a jedním z autorů, kteří tuto metodu propagují v České republice je i Doležal a kol. (2012 a 2016).

Metoda CC vychází z následujících předpokladů:

- je určena kritická cesta metodou CPM;
- odhady činností prováděné členy týmu jsou nadhodnoceny (vliv studentského syndromu) přidáním až 100 % k odhadované době trvání činnosti;
- pouhé použití metody CPM pro stanovení kritické cesty zpravidla vede k překročení doby realizace projektu, stanovených nákladů a/nebo nesplnění zadané specifikace.

Podstatou metody kritického řetězu je stanovení dob trvání činností s 50% spolehlivostí (dohodnutá doba je dělena dvěma), zbývajících 50 % je použito do tzv. nárazníků. Dále je kritický řetěz určen na základě kritické cesty (nejdelší řetěz činností z pohledu doby trvání). Metoda CC pracuje se dvěma druhy nárazníků (obrázek 23):

- časové – projektový nárazník (bezpečnostní) na kritickém řetězu a přípojný nárazník na vedlejších větvích;
- zdrojový – zdrojový nárazník před činnostmi, kdy dochází k nástupu (použití) nového zdroje, který není použit u předcházející činnosti (předpoklad: činnost bude zahájena v termínu od – do). (Doležal a kol., 2012)



Obrázek 23 Metoda kritického řetězu – příklad

Zdroj: autor

Čerpání nárazníků je realizováno obdobně jako u pravidla 1/3 metody CPM, včetně vyvážení nasazení nových zdrojů do projektu. Metoda tak dokončuje síťovou analýzu právě respektováním zdrojů, vyvážením zdrojů vzhledem k jejich potřebě u činností a termínu jejich použití na realizaci činností a projektu.

Výstupem plánování zdrojů projektu je seznam zdrojů, organizační struktura projektového týmu spolu s maticí odpovědnosti a definicí cíle a rozsahu projektu (odpovědnost za produkty definované v rozsahu projektu), podpůrného týmu a časový harmonogram realizace projektu s přidělenými zdroji v projektu.

Organizační struktura projektu zahrnuje vedení projektu (manažer projektu, zástupce manažera projektu, asistent) a řešitelský tým (manažeri úkolových týmů/subprojektů, nebo přímo členové týmu). Manažer projektu na řešitelský tým deleguje pravomoc a odpovědnost za tvorbu výstupů (produktů) projektu (definované rozsahem projektu s využitím metody WBS), což zaznamenává do matice odpovědnosti (tabulka 4). Matice odpovědnosti je tvořena průnikem hierarchické struktury prací a organizační struktury projektového týmu. Tyto dokumenty vztahující se k organizační struktuře, rozsahu a odpovědností za tvorbu produktů jsou důležitou součástí plánu. Členové týmu znají svoji odpovědnost a také výstupy (produkty), které mají vytvořit pro dosažení stanoveného cíle a vytvoření konečného produktu pro zákazníka.

Příklad matice odpovědnosti a definice cílů a rozsahu projektu:

Tabulka 4 prezentuje možné rozdělení odpovědnosti (O) za tvorbu produktů a podílu členů týmu na tvorbě produktů (P). Matice také zvýrazňuje, kdo provádí kontrolu realizace a přebírá produkty (K).

Tabulka 4 Matice odpovědnosti – varianta

Produkty WBS/orga-nizační struktura	Manažer projektu	Člen týmu A	Člen týmu B	Člen týmu C	Člen týmu D	Člen týmu E
A	K	O		P		
B	K		O			P
C	K		P	O		
D	K				P	O
E	K	P			O	

Zdroj: autor

Tabulka 5 ukazuje možné pojetí rozpracování definice cíle a rozsahu projektu. Východiskem dokumentu je stanovený cíl a rozsah produktu, který je zákazníkem požadován. Dále jsou zde uvedeny produkty definované ve WBS (rozsah projektu), které jsou popsány a jsou jim stanoveny měřitelné ukazatele. Součet všech těchto produktů (jejich ukazatelů) ve svém výsledku musí plně korespondovat s formulovaným rozsahem produktu. Dále je zde manažerem jasně stanoven termín dokončení produktu, místo jeho předání a konkrétně uvedena odpovědnost za jeho tvorbu (soulad s maticí odpovědnosti).

Tabulka 5 Tabulka definice cíle a rozsahu projektu – varianta

Cíl projektu:				
Rozsah produktu:				
P.č.	Rozsah projektu (produkty)	Měřitelné ukazatele	Datum a místo předání	Odpovědnost
1.	A		15. 2. 2017	Člen týmu A
2.	B		25. 4. 2017	Člen týmu B
3.

Zdroj: autor

4.2.6 Řízení změn projektu

Změny jsou nevyhnutelnou součástí projektu z důvodu neočekávaných událostí a nejistoty projektu. Neočekávané události v projektu jsou generovány jak zákazníkem projektu (zejména je to změna rozsahu produktu), tak i organizací realizátora projektu (přidělení zdrojů na realizaci projektu). Změny plynoucí z nejistoty projektu jsou generovány projektovým týmem nebo týmem řízení programu (projektového portfolia). Jedná se o změny, které souvisí s nepřesnostmi v plánování času, nákladů a zdrojů na realizaci aktivit i s riziky s negativním dopadem na cíl projektu. Změna v projektu představuje odchylku implantovanou do směrného plánu projektu, která může mít vliv na dosažení cíle projektu a nadřazeného cíle (přínosu). V projektovém prostředí se lze setkat s pojmem změnové řízení v projektu představující subproces řízení změny pro identifikaci a plánování změny od stávajícího k požadovanému stavu budoucímu. Tento subproces má zajistit, aby tento přechod (realizace změny) proběhl efektivně.

Proces řízení změn v projektu definuje ČSN ISO 10007 (2004) ve třech fázích:

- identifikace změny (rozmrazení);
- implementace schválené změny (přechod na novou úroveň);
- ukončení (zamrazení).

Identifikace změny (podle Lewinova modelu analytická a návrhová fáze) je zahájena identifikací podnětu na změnu nebo potřeby změny. Podnět na změnu vycházející z nové potřeby prezentuje zpravidla zákazník projektu. Člen projektového týmu také může přednést podnět na změnu, ale jen manažerovi projektu. Manažer projektu po zvážení podnětu na změnu tuto předloží zákazníkovi pro získání jeho vyjádření zabývat se nebo nezabývat touto změnou (zahájit změnové řízení). V neposlední řadě potřeba změny může být identifikována na základě řízení rizik (změna jako opatření ke zvládnutí rizika), řízení zainteresovaných stran (změna

přístupu k zainteresované straně). Potřebu změny, na základě identifikace nabití platnosti nové (změněné) normy, zákonu nebo směrnice, definuje zpravidla člen projektového týmu nebo z okolí projektu (zákazník, dodavatel, zaměstnanec organizace realizátora projektu). Následným krokem v procesu je zpracování požadavku na změnu, který by měl odpovědět na otázky: „CO má být změněno? JAKÁ jsou kritéria změny?“ a případně i „PROČ je změna požadována?“ (nápad). Po předložení požadavku je změna analyzována, jsou zpracovány varianty realizace změny (návrh, zdroje), včetně dopadů jednotlivých variant do cíle projektu a plánu projektu. Identifikace změny je zakončena výběrem optimální varianty a schválením nebo neschválením změny (rozhodnutí). Změnové řízení v projektu je první fází procesu řízení změny v projektu.

Implementace schválené změny spočívá ve fyzické realizaci schválené změny (zavedení změny dle jejího zpracování do směrného plánu projektu), monitorováním postupu realizace a operativním řízením změny. Proces řízení změn je završen fází ukončení, kdy je změna vyhodnocena (proces řízení změn, dosažení cíle změny) a uzavřena (dokumentace změny).

Příklad řízení změny v projektu – fáze identifikace změny:

Podnět na změnu (manažer projektu) – Naše organizace zahájila slevovou akci a proto vám můžeme výhodně namontovat na tento stavěný bazén solární ohřev vody.

Požadavek na změnu (zákazník po konzultaci s manažerem projektu) – Navrhněte doplnění bazénu o solární ohřev (CO), když termín dokončení bazénu bude prodloužen maximálně o 1 týden, s garancí ohřevu vody a použití bazénu (JAKÁ kritéria) od začátku května do konce října (prodloužení užívání minimálně o 2 měsíce) abych využil slevovou akci a rozšířil možnost využití bazénu rodinou (PROČ).

Varianta A – vyhřívání bazénu SUN5, náklady 40 000 Kč, doba stavby bazénu se nezmění, garance ohřevu vody při venkovní teplotě 10⁰C a více s již schváleným zastřešením.

Varianta B – vyhřívání bazénu SUN5X, náklady 45 000 Kč, doba stavby bazénu se prodlouží o 2 dny, garance ohřevu vody při venkovní teplotě 0⁰C a více s již schváleným zastřešením.

Rozhodnutí (zákazník) – realizace varianty B, akceptace nákladů a doby realizace.

4.3 Dílčí závěr

Projektem rozumíme soubor jedinečných aktivit, omezených ve zdrojích a nákladech, realizovaných pro dosažení stanoveného cíle. Projektem se zabývá projektový management, který je zaměřen na procesy spojené s dosažením cíle projektu, metody a techniky využívané v rámci životního cyklu projektu manažerem projektu a jeho týmem. Projekt je realizován

v rámci programu nebo projektového portfolia. Neexistuje-li program nebo projektové portfolio v organizaci tak tato povinnost přechází na vedení organizace.

Projekt v organizaci prochází třemi fázemi (předprojektovou, projektovou a poprojektovou). Předprojektová fáze slouží k definování projektu včetně nákladů na jeho realizaci, nalezení odpovědi zda je projekt realizovatelný a kdy lze očekávat návratnost investice (dosažení přínosů – nadřazeného cíle). Projektová fáze zahrnuje iniciaci, plánování, realizaci a ukončení projektu (životní cyklus projektu), které řídí manažer projektu a také za ně nese odpovědnost. Pro splnění jednotlivých fází životního cyklu manažer projektu využívá metody logického rámce, hierarchické struktury prací a metody CPM. Manažer projektu také řídí změny v projektu, rizika, kvalitu projektu i zainteresované strany projektu. Při řízení změn manažer projektu rozděluje změny do tří kategorií. Kategorie 1 zahrnuje změny, které nemají dopad do cíle projektu a lze je řešit v kompetenci manažera projektu. Kategorie 2 jsou změny překračující rámec trojimperativu projektu a musí být řešeny řídicí komisí projektu (z úrovně programu, projektového portfolia nebo vedení organizace). Kategorie 3 je v kompetenci zákazníka projektu a bez jeho rozhodnutí nelze tuto změnu realizovat (nad rámec smlouvy se zákazníkem). V průběhu životního cyklu manažer projektu vytváří a využívá zejména tuto řídicí dokumentaci:

- plán řízení projektu (není-li již ve formě metodiky řízení projektu);
- plán řízení kvality;
- plán řízení rizik (není-li již ve formě metodiky řízení projektu);
- plán řízení komunikace a reportingu;
- registry zainteresovaných stran a rizik.

Dále manažer projektu vytváří a využívá dokumentaci projektu:

- logická rámcová matice;
- hierarchická struktura prací;
- matice odpovědnosti a definice cílů a rozsahu projektu;
- časový harmonogram projektu;
- seznam milníků;
- seznam zdrojů atd.

Kontrolní otázky:

1. Formulujte, co je to projekt a objasněte fáze, kterými prochází.
2. Formulujte fáze životního cyklu projektu a objasněte obsah zahájení projektu manažerem projektu.
3. S využitím praktického příkladu objasněte co je hierarchická struktura prací a na příkladu ukažte její použití.
4. S využitím vypracované hierarchické struktury prací tuto rozpracujte do definice cíle a rozsahu projektu.
5. Objasněte, co je to změna v projektu a jak je řízena manažerem projektu.

5 ŘÍZENÍ ZAJINTERESOVANÝCH STRAN

Kapitola pojednává o zainteresovaných stranách a jejich řízení v organizaci, projektu a jejich okolí. Objasňuje základní pojmy a proces řízení zainteresovaných stran. Ukazuje základní vazby na proces řízení rizik, organizování a vedení členů projektového týmu manažerem projektu i definování strategie přístupu k zainteresovaným stranám stojícím mimo organizaci a projekt. Seznamuje studenta s metodami analýzy zainteresovaných stran, využívanými v soudobé praxi řízení organizace a projektu.

5.1 Základní pojmy a proces řízení zainteresovaných stran

Zainteresované strany (z anglického pojmu Stakeholders) jsou jedním z kritických faktorů dosažení cílů organizace prostřednictvím úspěšné realizace strategie. Zainteresované strany se nachází uvnitř organizace. Jsou to všichni zaměstnanci organizace, kteří se buď přímo, nebo nepřímo podílí na dosažení stanovených cílů. Na straně druhé to jsou i zainteresované strany nacházející se vně organizace. Mezi ně zahrnujeme dodavatele produktů potřebných na realizaci procesů organizace (vstupy), zákazníky odebírající (nakupující) produkty (výstupy) organizace. Samozřejmě to jsou i další organizace, skupiny lidí nebo jednotlivci, kteří nevyužívají produkty organizace, ale jsou jejími aktivitami ovlivněni. Tito lidé nebo zaměstnanci a organizace mají vliv na dosažení cílů organizace (podílí se na jejich dosažení) nebo se snaží ovlivnit tyto cíle, protože se cítí ovlivněni (nejsou součástí tvorby produktů pro dosažení cílů). (Doležal a kol., 2012)

Zainteresovanou stranou rozumíme osobu, skupinu osob, případně organizaci aktivně zapojenou do realizace činností pro dosažení stanovených cílů. Zainteresovaná strana je také osoba, skupina osob nebo organizace, jejíž zájmy mohou být jak pozitivně nebo negativně ovlivněny realizací činností pro dosažení cílů nebo výsledky a která také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky. (Grasseová, 2013)

Pro lepší názornost je vhodné uvést zainteresované strany z projektového prostředí, které se přímo podílí na realizaci projektu. Jsou to:

- manažer projektu a jeho projektový tým (zástupce manažera projektu a řešitelský tým);
- sponzor projektu a řídicí výbor projektu (organizace realizátora projektu, zástupci zákazníka);
- organizace realizující projekt (zaměstnanci podporující projekt – oblast logistiky, financí atd.);

- zákazníci projektu (externí – například obec, interní – organizace realizátora) a podpůrné týmy na straně zákazníka projektu;
- investoři projektu (banka, strukturální fondy Evropská unie atd.);
- dodavatelé a subdodavatelé projektu (dílčích produktů);
- vlastníci dotčených nemovitostí a pozemků, na kterých bude realizován/probíhá realizace projektu.

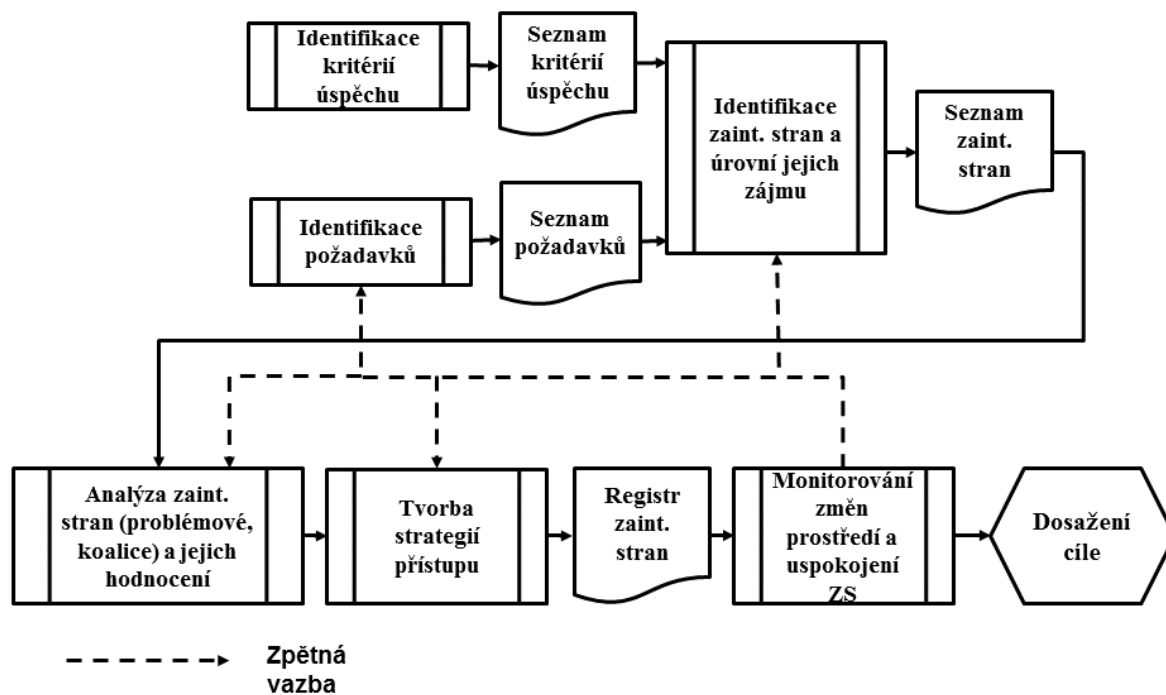
Zainteresované strany obecně dělíme na:

- primární zainteresované strany zahrnující zákazníky (vlastníky) a investory organizace (projektu), zaměstnance organizace realizující činnosti, obchodní partnery (dodavatele materiálů, produktů včetně služeb) a místní komunitu (zahrnující například obyvatelé obce, na jejíchž pozemcích bude vytvořen produkt nebo jsou/budou přímo dotčeni realizací činností pro dosažení cíle);
- sekundární zainteresované strany představující veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, konkurenci na trhu, lobbisty a nátlakové skupiny, média (tisk, televize, rozhlas, internet), občanská sdružení, které mají pocit ovlivnění svých zájmů (dosahovaných cílů). Zde nejsou zahrnuty ty zainteresované strany, které jsou přímo ovlivněné realizací nebo výsledkem realizace činností.

Zařazení zainteresovaných stran mezi primární a sekundární se tak zpravidla řídí pravidlem, zda je zainteresovaná strana přímo nebo nepřímo ovlivněna realizací nebo výsledkem činností pro dosažení cílů organizace. Další dělení na interní a externí zainteresované strany se formuluje podle toho, kde se nachází zainteresovaná strana vzhledem k organizační struktuře organizace.

Řízení zainteresovaných stran je proces realizovaný za účelem úspěšného dosažení stanoveného cíle organizace prostřednictvím uspokojení potřeb zainteresovaných stran. Řízení zainteresovaných stran sleduje tyto cíle:

- získány informace pro formulaci cíle;
- získána podpora pro stanovení kritérií a variant dosažení cíle (včetně dopadů);
- získáno rozhodnutí o realizaci varianty realizace cíle;
- získána podpora prosazení cíle;
- získána podpora a zdroje na realizaci činností k úspěšnému dosažení cíle;
- jsou dostatečně hájeny zájmy pro úspěšné dosažení cíle.



Obrázek 24 Proces řízení zainteresovaných stran

Zdroj: autor

Proces řízení zainteresovaných stran, znázorněný na obrázku 24, obsahuje následující kroky (Doležal a kol., 2012):

- identifikace kritérií úspěchu dosažení cíle organizace;
- identifikace požadavků na zdroje potřebné k realizaci definovaných činností;
- identifikace zainteresovaných stran (primárních, sekundárních) a úrovně jejich zájmu na dosažení cíle organizace;
- analýza jednotlivých zainteresovaných stran a jejich koalic;
- definování strategie přístupu k zainteresované straně;
- monitorování vnějších a vnitřních změn realizace cíle;
- monitorování spokojenosti zainteresované strany.

Identifikace kritérií úspěchů dosažení cíle organizace vychází ze stanovených omezení (čas, náklady, rozsah a jeho kvalita, rizika, smlouva se zákazníkem atd.). Manažer zahajuje identifikaci kritérií ihned po pověření k realizaci cíle (svém jmenování při zahájení projektu). V případě projektu je doprovázeno obdržáním dokumentace projektu (např. zadávací listiny projektu – obchodní případ, definice cíle a rozsahu, studie proveditelnosti). Kritéria úspěchu jsou dále upřesňována v průběhu plánování, realizace (procesy řízení změn a rizik) a ukončení (dosažení stanoveného cíle).

Identifikace požadavků (zejména požadavků na zdroje) se v projektu provádí při jeho zahájení (například při sestavení jádra projektového týmu), plánování (například při určení vlastníků rizik, zaměstnanců odpovědných za realizaci opatření ke zvládnutí rizik, doplnění projektového týmu, vytvoření podpůrného týmu), realizaci (například definování zdrojů na realizaci změn) a ukončení projektu. Obecně se tyto požadavky identifikují před zahájením procesu tvorby produktu projektu pro stanovení potřeby zdrojů na realizaci činností.

Cílem identifikací kritérií úspěchu a požadavků jsou získané komplexní informace pro co nejpřesnější identifikaci zainteresovaných stran, která je třetím krokem procesu.

Identifikace zainteresovaných stran a úrovně jejich zájmu o stanovený cíl navazuje na výstupy předchozích kroků (seznam kritérií úspěchu, požadavků). Cílem identifikace jsou vydefinované zainteresované strany, které mohou ovlivnit cíl s definovanou úrovní jejich zájmu na tomto cíli. Klíčovým předpokladem kroku je zejména identifikace těch zainteresovaných stran, které stojí mimo realizaci cíle a mají jak pozitivní tak i negativní zájem na realizaci stanoveného cíle vzhledem ke svým cílům a mohou uplatnit svůj vliv. To znamená, že tato identifikace musí obsáhnout zainteresované strany primární a sekundární, typy odpůrci i podporovatelé dosažení požadovaného cíle. Identifikace zainteresovaných stran a úrovně jejich zájmu o cíl je přímo závislá na dostupnosti informací o existenci zainteresované strany a jejich zájmech. Pro identifikaci lze využít zkušenosti z minulých aktivit, zpráv z médií, informací od zainteresovaných stran (spolupracujících na dosažení cíle nebo majících pouze zájem na jeho dosažení). Praxe ukazuje, že nejsou-li požadované informace o úrovni zájmu k dispozici, je vhodnější stanovit úroveň zájmu minimálně jako střední. Důvodem je skutečnost, že podcenění úrovně zájmu může způsobit větší škody než definování vyšší úrovně (podcenění zainteresované strany).

Získané informace o zainteresovaných stranách jsou dále analyzovány. Cílem této analýzy jsou popsání zainteresované strany a definované dopady jejich vlivu na stanovený cíl. Analýza je prováděna z pohledu stanoveného cíle a cílů zainteresovaných stran, které sledují, znalosti, kterými disponují (vzhledem k cíli) a moci (vlivu), kterou mohou pozitivně nebo negativně uplatnit. Součástí analýzy je rozbor možných dopadů s využitím moci zainteresovaných stran, který může být také východiskem pro nalezení odpůrce dosažení cíle a podporovatelů cíle. V neposlední řadě se analýza zaměřuje na zjištění vazeb mezi skupinami a organizacemi, popis těchto vazeb pro určení a popis koalic i soupeřů. Je nutno zdůraznit, že vazby mezi zainteresovanými stranami (koalice, soupeři) mohou posílit nebo oslabit sílu vlivu na dosažení cíle. U skupin a organizací je vždy hledána klíčová osoba nebo osoby, se kterými bude navázána komunikace a jejichž prostřednictvím budou uspokojovány potřeby

skupiny nebo organizace. Hlavním výstupem z analýzy jsou identifikované „klíčové“ zainteresované strany, neboli ty strany (koalice stran), které mají největší pozitivní nebo negativní vliv (moc) a zájem na dosažení cíle. Praxe řízení zainteresovaných stran ukazuje, že se jedná o odhad a ten jako takový nemusí být vždy přesný. Úroveň chybovosti tohoto odhadu je přímo závislá na kvalitě a množství získaných informací. Zejména v průběhu realizace cíle, kdy je zjištěn skutečný stav zainteresované strany (zájem, vliv, znalosti, síla koalice), který musí být vzít v potaz, je nutno analýzu opětovně provést.

Definování strategie přístupu k zainteresovaným stranám je naplňováno dle výše zájmu, síly moci a dopadu jejich činností na dosažení / nedosažení cíle, včetně jejich znalostí o cíli a způsobu jeho dosažení. Cílem jsou definované konkrétní činnosti směrem k zainteresovaným stranám pro dosažení úspěchu.

Obecně jsou definovány tyto kategorie přístupů k zainteresovaným stranám:

- **informovat** – zainteresovaným stranám jsou poskytovány pouze nezbytné informace o dosahovaném cíli a stavu jeho realizace (oznámení v médiích, na vývěskách, shromážděních);
- **konsultovat** – se zainteresovanými stranami jsou konzultovány parametry cíle, způsob realizace, přičemž jejich názory a pohledy na problematiku mohou být vzaty v úvahu a následně zapracovány;
- **zapojit** – znamená vtáhnout do realizace, kdy zainteresované strany jsou pověřovány úkoly a realizací činností, podílí se na řešení problémů k dosažení cíle (jejich názory a zkušenosti jsou přínosem a jsou využity manažerem odpovědným za dosažení cíle dle jeho rozhodnutí);
- **spolupracovat** – se zainteresovanými stranami je uzavřena například smlouva o spolupráci, na jejich názory, zkušenosti je brán zřetel (po vzájemné dohodě i zapracovány) a na dosažení cíle se podílí dodávkou některých výstupů (produktů);
- **zmocnit** – zainteresované strany jsou zmocněny k dosažení cíle a jsou k tomu vybaveny potřebnými kompetencemi a odpovědností za jeho dosažení (cíle bude dosaženo tak jak zmocněná zainteresovaná strana rozhodne).

Volba vhodné strategie a způsobu jejího naplnění může výrazně oslabit negativní vliv zainteresovaných stran na dosažení cíle a odpůrce změnit na podporovatele.

Výstupem jsou definované strategie (konkrétní popis přístupu) a zaměstnanci odpovědní za realizaci této strategie, monitorování spokojenosti a změn vnitřních a vnějších podmínek.

Výstup je následně využit pro nastavení způsobu a četnosti komunikace a reportingu se zainteresovanou stranou.

Monitorování vnějších, vnitřních změn a spokojenosti zainteresovaných stran jsou kroky probíhající kontinuálně v procesu řízení zainteresovaných stran. Cílem monitorování změn a spokojenosti jsou identifikované změny počtu, zájmu i vlivu zainteresovaných stran a dosažení spokojenosti zainteresovaných stran v kontextu úspěšného naplnění cíle. Výstupem pak je opětovně zahájený proces nebo některá z jeho částí (jak ukazuje zpětná vazba na obrázku 24).

Vnitřní změny, ovlivňující řízení zainteresovaných stran mohou nastat v:

- realizaci cíle (technické, časové, nákladové);
- odchodech a příchodech členů týmu, sponzora a manažera odpovědného za dosažení cíle;
- organizační struktuře vlastní organizace (rušení pracovních pozic a tvorba nových).

Vnější změny, které ovlivňují řízení zainteresovaných stran:

- personální změny u klíčových zainteresovaných stran (zákazník, investor);
- změny názorů a cílů klíčových zainteresovaných stran;
- změny v koaliciích zainteresovaných stran (vznik nových koalic, rozpad stávajících);
- nabytí platnosti nových zákonů, směrnic a prováděcích vyhlášek;
- vznik nových zainteresovaných stran (konkurence, zájmové spolky a sdružení, nebo hnutí).

5.2 Metody analýzy zainteresovaných stran

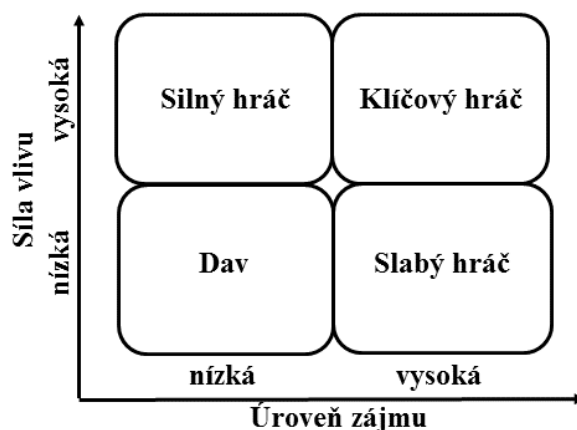
Analýza zainteresovaných stran je nejčastěji prováděna s využitím:

- matice zájem \times vliv nebo zájem \times moc;
- matice problémových zainteresovaných stran;
- matice koalic;
- plánovací matice participace.

5.2.1 Matice zájem vliv

Matice zájem \times vliv je nejčastěji používanou metodou analýzy zainteresovaných stran, pomocí které je analyzováno, jak silná je zainteresovaná strana. (Doležal a kol., 2012) Obrázek 25 prezentuje výstup z této analýzy, kdy zainteresované strany jsou podle zájmu a jejich vlivu rozděleny do čtyř kvadrantů:

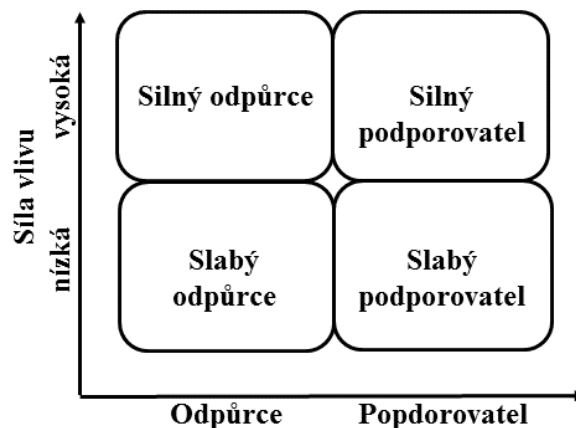
- **klíčový hráč** – zde jsou zainteresované strany, které mají největší zájem a vliv na realizaci a dosažení cíle. S největší pravděpodobností zde patří zákazník a investor, manažer odpovědný za cíl, sponzor a zaměstnanci přímo zainteresovaní na realizaci, vlastníci nemovitostí a pozemků, ekologická hnutí a organizace;
- **silný hráč** – zainteresované strany s velkým vlivem, ale nízkým zájmem, které mohou být zde zastoupeny dodavateli a subdodavateli, médii atd.;
- **slabý hráč** – reprezentován zainteresovanými stranami s nízkým vlivem a velkým zájmem jako občanská sdružení, přímo ovlivnění jednotliví občané;
- **dav** – ostatní zainteresované strany, které se zajímají o cíl a jeho realizaci málo a jejich vliv není velký.



Obrázek 25 Matice zájem \times vliv

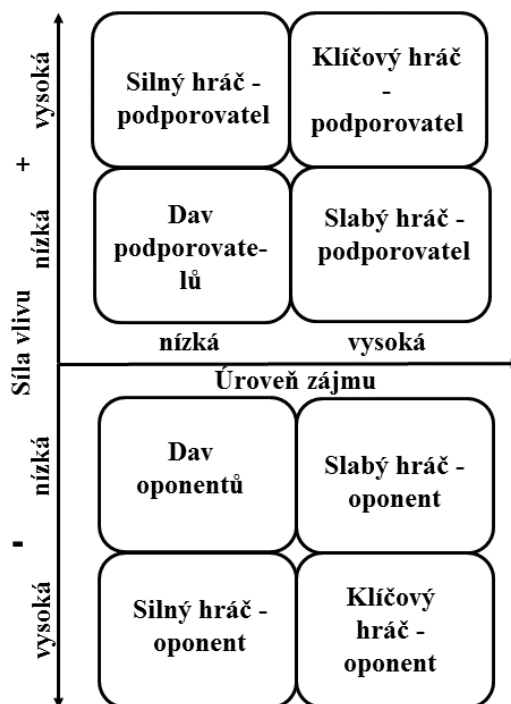
Zdroj: autor

5.2.2 Matice problémových zainteresovaných stran



Obrázek 26 Matice problémových zainteresovaných stran

Zdroj: autor



Obrázek 27 Matice problémových zainteresovaných stran 4+4

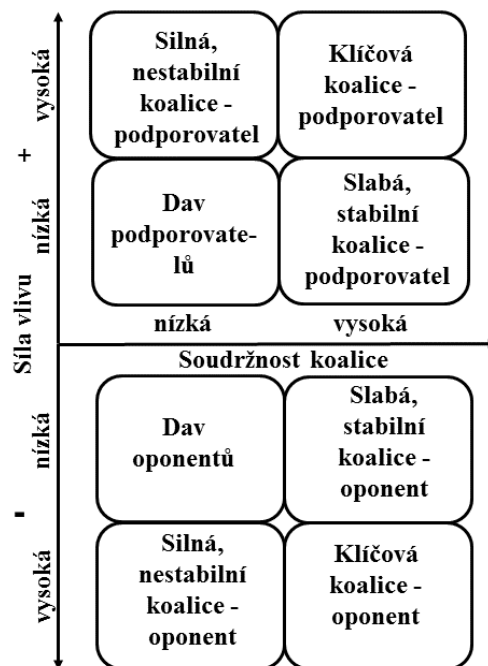
Zdroj: autor

Matice problémových zainteresovaných stran je běžně zobrazována obdobným způsobem jako matice zájem \times vliv (čtyři kvadranty). (Doležal a kol., 2012) Matice zobrazená na obrázku 27 je oproti standardně prezentované matici, tak jak je prezentována na obrázku 26, rozšířena. Jedná se o spojení matice zájem \times vliv a matice problémových zainteresovaných stran (čtyřsektorová). Nově vytvořená matice obsahuje analýzu ve čtyřech sektorech podporovatelů a čtyřech sektorech odpůrců (4+4). Analýza s použitím této matice problémových zainteresovaných stran 4+4 zároveň může nahradit analýzu pomocí matice zájem \times vliv.

Při analýze se souběžně vyhodnocuje, zda se jedná o podporovatele (pozitivní vliv) nebo odpůrce (negativní vliv) a jaký zájem, vliv zainteresovaná strana má na dosažení cíle. Jediná analýza takto nahradí dříve prováděné dvě analýzy a v jediné matici zobrazí výstupy dvou analýz.

5.2.3 Matice koalic

Matice koalic je analýzou vnitřní síly koalic (jejich soudržnosti) a síly vlivu (pozitivního nebo negativního) na dosažení cíle (obrázek 28).



Obrázek 28 Matice koalic

Zdroj: autor

Na příkladu tvorby a rozpadu koalic politických stran a hnutí v České republice lze ukázat, že jsou vytvářeny koalice, jejichž soudržnost je slabá a tím i krátká. Tyto koalice dosáhnou prvního společného cíle, ale následně se již neshodnou neboť jejich vize, strategické cíle nebo strategie dosažení jsou zcela odlišné a proto se rozpadnou. Na straně druhé jsou vytvářeny koalice, jejichž soudržnost je silná, a proto trvají déle. Snaží se řešit dialogem své rozpory až do okamžiku, kdy začínají bojovat o své voliče (politické koalice). Obdobná situace se odehrává i na trhu, kdy business organizace vytvoří koalici. Neschopnost koaličních partnerů v určité chvíli vyřešit vzájemné obchodní problémy, zejména když jeden se cítí daleko silnější a dává to jasně najevo, vedou k finančním ztrátám partnerů. Je to vlastně reakcí „slabšího“ partnera, který se snaží domoci „něčeho“, nebo snahou získat nového třeba rovnocenného partnera (odchod z koalice a vytvoření nové). Z toho důvodu je třeba získat informace o cílech

kolačních partnerů, jejich strategií a shody/neshody mezi nimi, včetně síly vlivu. Tyto informace tvoří základ analýzy síly soudržnosti koalice a vlivu, kterým by mohli působit na dosažení cíle organizace).

Obrázek 28 prezentuje matici koalic a její obsah. Analýza tak zahrnuje nejen soudržnost koalic, ale i sílu vlivu podle působení (podporující koalice, koalice odpůrce).

5.2.4 Matice plánování účasti

Matice plánování účasti je analýzou typu přístupu k zainteresovaným stranám v návaznosti na analýzy předchozí (zájem × vliv, problémových zainteresovaných stran, koalic) a analýzou jejich znalostí o způsobu dosažení cíle i cíli jako takovému.

Tabulka 6 Matice plánování účasti pro životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu / Přístup	Informovat	Konsultovat	Zapojit	Spolupracovat	Zmocnit
Zahájení projektu					
Plánování projektu					
Realizace projektu					
Ukončení projektu					

Zdroj: autor

Tabulka 6 ukazuje možné použití této matice pro životní cyklus projektu. Je třeba si uvědomit, že právě v rámci životního cyklu projektu, v každé její fázi, může být definován jiný přístup k zainteresované straně.

Příklad přístupu k zainteresované straně:

Zainteresovaná strana uživatel nového materiálu vyzbrojování (projekt zavedení nové útočné pušky) – vojáci 4. mechanizované brigády.

Fáze životního cyklu projektu:

- *zahájení projektu – informace o zahájení projektu a schválených takticko-technických požadavcích zbraně;*
- *plánování projektu – konzultace k plánování provedení vojenských zkoušek a způsobu spolupráce na těchto zkouškách;*

- *realizace projektu – spolupráce na provedení vojenských zkoušek před zavedením do výzbroje armády;*
- *ukončení projektu – informování o vydání závěrečné zprávy (hodnocení projektu).*

5.3 Dílčí závěr

Zainteresované strany jsou lidé, skupiny lidí a organizace, které se nacházejí okolo nás. Pomáhají / brání nám dosáhnout naše cíle přímo svým podílem na realizaci nebo nepřímo uplatněním svého vlivu (dělení na primární a sekundární zainteresované strany). Právě vliv zainteresovaných stran je hlavním důvodem, proč je nutno zainteresované strany řídit. Bohužel je velmi často opomíjena skutečnost, že zainteresované strany jsou i podřízení manažera, velitele. Vždyť právě řízení zainteresovaných stran poskytuje informace pro rozhodnutí manažera, velitele ve vztahu k podřízeným. V armádě zpravidla primární zainteresované strany velitele čtyř zahrnují jeho zástupce, velitelé družstev, příslušníci družstev, ale i zástupce velitele roty, velitel roty a velitel útvaru (praporu). Sekundární zainteresované strany jsou ostatní velitelé čet roty a jejich podřízení, příslušníci štábu útvaru. Stanovení zda ta či ona zainteresovaná strana je primární nebo sekundární závisí na úkolu který velitel čtyř plní a cíli, který má být dosažen.

Analýza zainteresovaných stran je podkladem pro rozhodnutí, jaká strategie přístupu bude realizována k zainteresované straně a v neposlední řadě stanovení stylu vedení, včetně činností, které mají být realizovány k zainteresované straně. Prezentovaná analýza problémových zainteresovaných stran 4+4 přináší zjednodušení analýzy, jelikož spojuje analýzu zájem x vliv a analýzu problémových zainteresovaných stran.

Řízení zainteresovaných stran je cyklickým procesem, jehož některé činnosti provádíme neustále (například v mezilidských vztazích). Zainteresované strany řídíme intuitivně (někdo lépe, jiný hůře), ale intuitivní bychom měli zaměnit za cílené řízení. Důvodem tohoto tvrzení je fakt, že naše činnost by měla být cílevědomá (stanoveny osobní, rodinné cíle) a také bychom měli vnímat cíle našich zainteresovaných stran. Jen tak, s největší pravděpodobností, dospějeme úspěšně do cíle (snížení pravděpodobnosti neúspěchu).

Kontrolní otázky:

1. Formulujte příklady zainteresovaných stran primárních a sekundárních z pozice velitele čety vaší čety (učební skupiny).
2. S využitím analýzy problémových stran 4+4 analyzujte identifikované zainteresované strany (využijte z otázky č. 1).
3. S využitím analýzy koalic analyzujte koalice uvnitř vaší čety (učební skupiny).
4. Na základě znalostí manažerských funkcí formulujte, které z těchto funkcí jsou ovlivněny řízením zainteresovaných stran a naopak.

6 ŘÍZENÍ RIZIK

Kapitola pojednává o řízení rizik v organizaci pro dosažení stanovených cílů. Objasňuje základní pojmy a proces řízení rizik v organizaci a projektu. Seznamuje studenta se specifiky řízení rizik v rezortu Ministerstva obrany a agregací závislých a nezávislých rizik do jednotného rizikového profilu cíle a organizace (například Ministerstva obrany).

6.1 Základní pojmy a proces řízení rizik

Řízení rizik obecně popisuje ISO 31000:2009 (2009), která definuje řízení rizik jako koordinované aktivity, pomocí kterých řídíme a ovládáme organizace s ohledem na rizika. Obecným cílem řízení rizik je zvýšená pravděpodobnost a dopad pozitivních událostí a/nebo snížená pravděpodobnost a dopad negativních událostí. (Project Management Institute, 2013) Další cíle řízení rizik jsou:

- zvýšená pravděpodobnost dosažení cílů organizace;
- dodržené zákonné a regulační požadavky a mezinárodní normy;
- vytvořen reálný základ pro rozhodování a plánování organizace;
- efektivně přidělené a využité zdroje pro zvládnutí rizik;
- minimalizovány ztráty nebo zvýšen zisk;
- zvýšena efektivita chodu organizace.

Positivní události jsou spjaty s pojmem **příležitost**. Pod tímto pojmem rozumíme konkrétní událost, jejíž výskyt iniciuje děj s pozitivním dopadem na cíl (pozitivní riziko). Vznik pozitivního dopadu je znázorněn na obrázku 29. Generovaná příležitost působí svojí „atraktivitou“ a má-li organizace zájem tuto příležitost využít, tak působí zpravidla svými silnými stránkami (využití příležitosti). Dle SWOT analýzy se jedná o aktivní prorůstovou strategii SO (silné stránky, příležitosti).

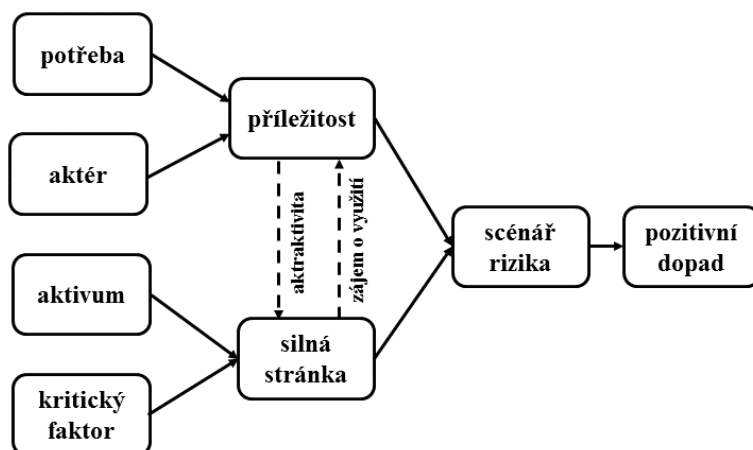
Příklad příležitosti:

Úroková sazba hypotéčních úvěrů se v České republice pohybuje v rozmezí 1,6 – 1,9 %.

Jednotky nepřítele vyhlásili stávkou.¹⁰

Byla přerušena jediná zásobovací cesta pro jednotky nepřítele.

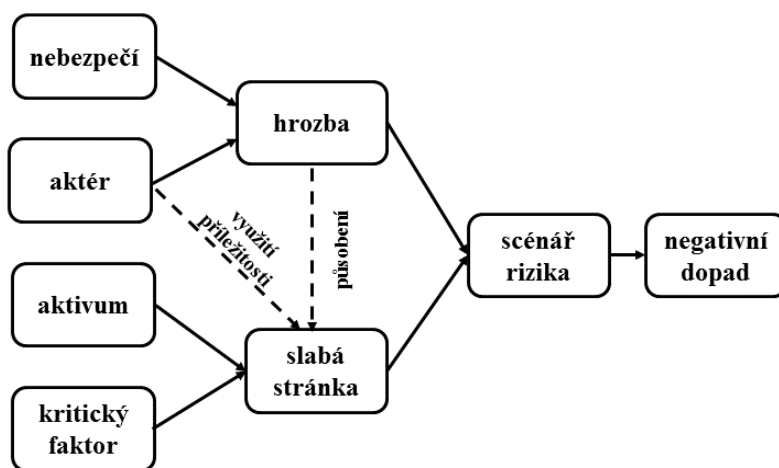
¹⁰ Stalo se na francouzsko-německé frontě v průběhu 1. světové války, kdy francouzští vojáci vyhlásili stávkou.



Obrázek 29 Model vzniku rizika s pozitivním dopadem na cíl

Zdroj: autor

Negativní události jsou generovány **hrozbou**, přičemž hrozba stejně jako příležitost je konkrétní událost, jejíž výskyt nashoduje děj, avšak je to děj s negativním dopadem na cíl, jak prezentuje obrázek 30. Zajímavý vztah, který zde vzniká, je mezi **aktérem** (spuštěčem), který generuje hrozbu, a slabou stránkou aktiva. Aktér na ni nahlíží jako na příležitost, kterou hodlá využít. V případě generování hrozby přírodou (například zemětřesení v souvislosti s erupcí sopky) nelze spatřovat využití příležitosti přírodou vzhledem k lidem a jejich obydlim. Podstatou u „negativního“ rizika je působení hrozby na zranitelnost aktiva, neboli hrozba má zájem poškodit aktivum, a tím dosažení cíle organizací. Ve vztahu k pojmu hrozba se také používá pojem **nebezpečí**. Tento pojem představuje vyjádření podmínky spouštějící negativní událost (hrozbu).



Obrázek 30 Model vzniku rizika s negativním dopadem na cíl

Zdroj: autor

Příklad hrozeb:

Podmínky pro splnění požadavků na přidělení úvěru nebudou splněny.

Zledovatělá vozovka zhorší sjízdnost silnice.

Byt v panelovém domě bude vykraden.

Nebezpečí je obecná událost, z níž je generována událost konkrétní (hrozba).

Příklad nebezpečí:

Náledí, přivalový déšť, zemětřesení, krádež, utonutí.

Riziko je pravděpodobný děj působení hrozby na zranitelnost aktiva, který generuje negativní dopad zpravidla do činností realizovaných pro dosažení cíle (negativní riziko). Nebo také riziko je pravděpodobný děj působení aktiva (silných stránek) na využití příležitosti generující pozitivní dopad zpravidla do činností realizovaných pro dosažení cíle (pozitivní riziko). Riziko je popsáno **scénářem rizika**, který popisuje působení hrozby na zranitelnost aktiva nebo působení aktiva s využitím silných stránek na využití příležitosti.

Riziko, které nastane, lze popsat i dopadem do cíle na který působí. **Dopad rizika** definuje nepříznivý následek působení hrozby nebo pozitivní následek využívání příležitosti na stanovený cíl. Dopad rizika se popisuje svým scénářem dopadu na cíl a hodnotou (velikostí).

Text pro zjednodušení dále rozebírá pouze řízení „negativních“ rizik pro snížení ztráty a úspěšné dosažení cíle. Negativní rizika jsou zpravidla právě ta rizika, která jsou řízena na nejnižší a střední úrovni řízení. Pozitivní rizika, vycházející z využití příležitosti, se zpravidla řídí až z úrovně vrcholového řízení organizace.

Aktér (spouštěč), jak ukazuje obrázek 30, je osoba, skupina osob, nebo organizace, který generuje hrozbu zpravidla z důvodu využití příležitosti (působení na slabinu aktiva). Oproti tomu **aktivum** je prvek systému, který má pro organizaci hodnotu (důležitý pro dosažení stanoveného cíle) a z toho důvodu je nezbytné řídit a chránit toto aktivum proti působení nežádoucích hrozeb. Předpoklad ochrany aktiva vychází z jeho nezbytnosti a důležitosti pro dosažení cíle organizace. Aktiva se dělí na hmotná (lidé, stroje, zařízení) a nehmotná (obchodní tajemství, Know-how, autorská ochrana, patenty).

Vlastnosti aktiva je jeho **zranitelnost**, na kterou lze nahlížet jako na slabou stránku aktiva stanovenou na základě kritických faktorů.

Příklad aktéra, aktiva, kritického faktoru a zranitelnosti:

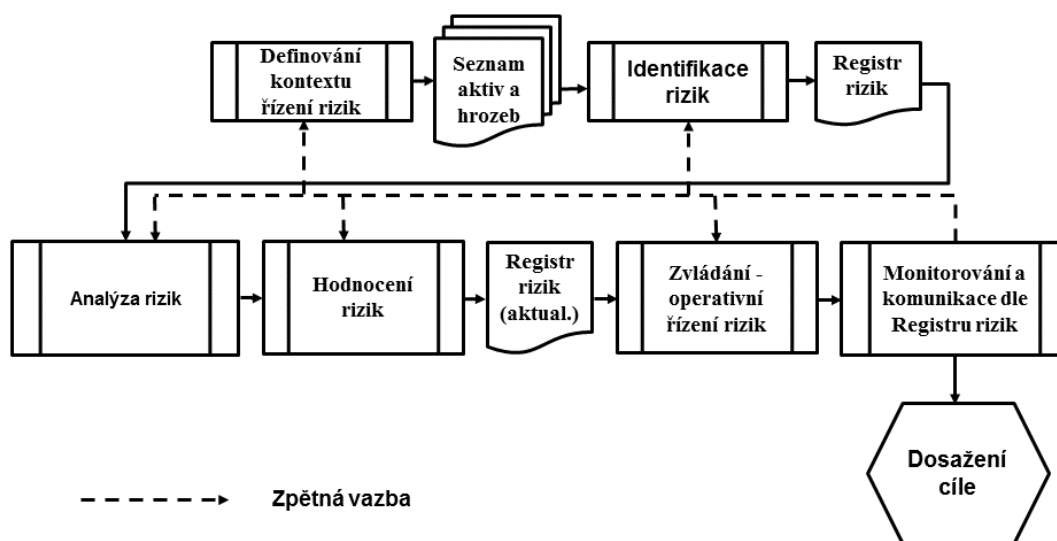
Aktér – nepřítel v síle mechanizované čety, vyzbrojený x ks bojových vozidel pěchoty typu y.

Aktivum – bojové vozidlo pěchoty PANDUR.

Kritický faktor – odolnost pancíře proti průrazu.

Zranitelnost aktiva – odolnost pancíře na bocích pouze proti střelám ráže x mm proti střelbě ze vzdálenosti od x m dále.

Řízení rizik je popsáno na obrázku 31. Znázorněný proces vychází z ISO 31000:2009 (2009). Proces je zahájen definováním kontextu, jehož výstupem jsou identifikovaná, analyzovaná a vyhodnocená aktiva, identifikované kritické faktory, hrozby a jejich aktéři. Identifikace rizik je zaměřena na popis rizika (rizikový scénář) objasňující působení hrozby na zranitelnost aktiva. Výstupem je založený registr rizik (katalog rizik). Analýza rizik zjišťuje pravděpodobnost vzniku rizika, scénář a hodnotu dopadu na aktivum a cíl. Následný krok hodnocení rizik stanovuje výslednou hodnotu rizika a jeho výstupem je rozhodnutí, která rizika budou akceptována (není třeba připravovat nebo realizovat opatření ke zvládnutí) nebo dále předána ke zvládnutí (jejich hodnota není akceptována). Účelem kroku zvládnutí rizik je stanovit přístup ke zvládnutí, definovat činnosti a potřebné zdroje, určit odpovědného pracovníka za zvládnutí a vybavit jej odpovídajícími pravomocemi. Zpětnovazební funkci plní komunikace a reporting, tak jak je ukázáno na obrázku 31.

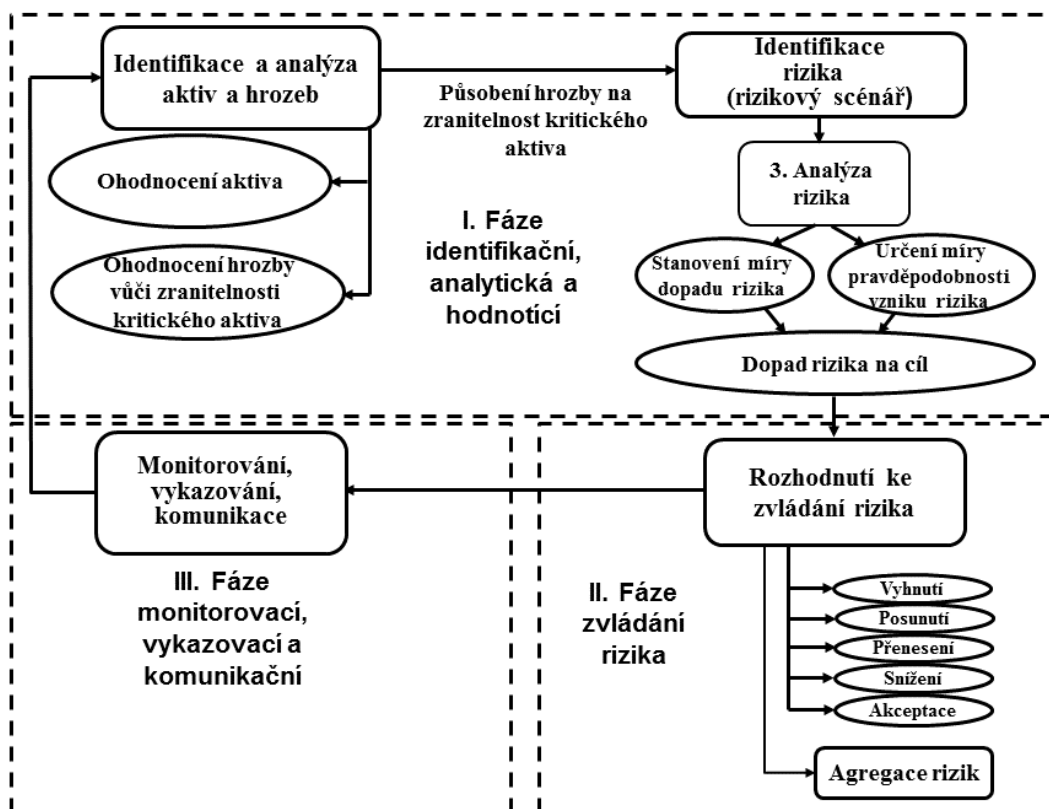


Obrázek 31 Proces řízení rizik

Zdroj: autor

Rezort Ministerstva obrany proces řízení rizik rozdělil do tří fází (obrázek 32):

- identifikační, analytická a hodnotící – zahrnuje definování kontextu řízení rizik, identifikaci rizik, analýzu rizik a jejich hodnocení jak definuje norma ISO 31000:2009 (2009);
- zvládání rizika – shodné s normou ISO 31000:2009 (2009);
- monitorovací, vykazovací a komunikační – shodné s ISO 31000:2009 (2009). (RMO č.20/2015 Věstníku, 2015).



Obrázek 32 Model řízení rizik v rezortu Ministerstva obrany

Zdroj: autor

Tento proces definovaný na Ministerstvu obrany, vzhledem ke svému obsahu, není v rozporu s procesem formulovaným v ISO 31000:2009 (2009). Obsah se opírá nejen o uvedenou normu, ale i AJP 3.14 (2007).¹¹

6.2 Fáze identifikační, analytická a hodnotící

Proces řízení rizik je zahájen ujasněním cíle, ke kterému budou rizika řízena, činnosti a zdrojů potřebných pro dosažení cíle. Ujasněný cíl, činnosti, zdroje spolu s metodikou řízení rizik v organizaci a registrem rizik (katalogem rizik) organizace jsou základem identifikace, analýzy a hodnocení rizik.

6.2.1 Identifikace a analýza aktiv a hrozeb

Identifikace aktiv je závislá na definovaných činnostech a jejich výstupech, přiřazených zdrojích pro dosažení cíle. Již od prvopočátku jsou vyhledávána důležitá aktiva pro dosažení cíle. Z toho je zřejmé, že aktiva typu kancelářský papír, kterého je například dostatek, nebudou analyzována. Aktiva jsou nejprve analyzována z pohledu jejich zranitelnosti (slabých stránek).

¹¹ V dokumentech NATO také označováno jako STANAG 2528.

Následně tato aktiva jsou analyzována podle předem stanovených kritérií. Možnou variantou jsou kritéria analýzy aktiv definovaná v rezortu Ministerstva obrany:

- opravitelnost a nahraditelnost aktiva vyjadřuje náročnost opravy aktiva a složitost získání nového (obdobného) aktiva;
- citlivost a dostupnost aktiva vyjadřuje stupeň utajení (neutajované, vyhrazené atd.) spolu se složitostí přístupnosti a použitelnosti. (RMNO č. 20/2015 Věstníku, 2015)

Výsledná hodnota z analýzy (součin obou kritérií) je určena pro rozhodnutí zda se jedná o aktivum podstatné (kritické) nebo nepodstatné (nekritické), neboť v procesu se dále pracuje pouze s aktivy podstatnými. Jestliže však aktivum změni své hodnoty v průběhu realizace cíle a stane se podstatným, tak je zařazeno do dalších analýz (pravděpodobně vznikne nové riziko). (RMNO č. 20/2015 Věstníku, 2015)

Hrozby jsou identifikovány nezávisle na aktivech. Při jejich identifikaci se vychází z otázky: „Co může ohrozit realizaci činností a dosažení cíle?“ Odpovědí na tuto otázkou je seznam hrozeb (konkrétních událostí), které mohou působit na realizaci činností prostřednictvím slabých stránek aktiv potřebných pro úspěšné dosažení cíle.

Identifikace a analýza aktiv a identifikace hrozeb je završena analýzou hrozeb vůči aktivům. Tato analýza spočívá v hledání odpovědi na otázku: „Jaká hrozba může působit na podstatné aktivum?“ Je-li nalezen vztah (působení) mezi hrozbou a aktivem, je tento analyzován z pohledu pravděpodobnosti působení hrozby (záměr realizovat vliv) na aktivum a síly působení hrozby na zranitelnost aktiva (síla hrozby vůči aktivu).

Příklad analýzy hrozby vůči zranitelnosti aktiva:

Aktér – nepřítel v síle mechanizované čety, vyzbrojený 4 ks bojových vozidel pěchoty typu x.

Hrozba – ničivá palba z 30 mm kanónů bojových vozidel pěchoty (BVP), podkaliberními střelami.

Aktivum – bojové vozidlo pěchoty PANDUR.

Kritický faktor – odolnost pancíře proti průrazu.

Zranitelnost aktiva – odolnost pancíře na bocích pouze proti střelám ráže 7,62 mm proti střelbě ze vzdálenosti od 150 m dále.

Pravděpodobnost působení hrozby na zranitelnost aktiva – nastane s jistotou, aby odrazili útok.

Síla hrozby vůči aktivu – podkaliberní střely mají schopnost probít pancíř našich BVP po celou délku účinné střelby.

6.2.2 Identifikace, analýza a vyhodnocení rizika

Identifikace rizika je popisem působení hrozby na zranitelnost aktiva (rizikový scénář). To znamená, že riziko není v žádném případě pouze hrozba, ale vyjádření (popis) působení hrozby na aktivum.

Příklad identifikace rizika:

Hrozba – ničivá střelba z 30 mm kanónů BVP, podkaliberními střelami.

Aktivum – BVP PANDUR.

Riziko – Nepřítel zahájí ničivou palbu z 30 mm kanónů, podkaliberním střelivem na naše útočící BVP na vzdálenost 800 m, které úspěšně probijí jejich pancíře a blok motoru.

Následná analýza identifikovaného rizika zahrnuje stanovení hodnot pravděpodobnosti a dopadu rizika na aktivum a cíl, včetně popisu dopadu rizika.

Příklad analýzy dopadu rizika:

Hodnotová stupnice – pravděpodobnost vzniku rizika nízká, střední vysoká, kritická a dopad rizika – nízký, střední, vysoký, kritický.

Riziko – Nepřítel zahájí ničivou palbu z 30 mm kanónů, podkaliberním střelivem na naše útočící BVP na vzdálenost 800 m, které úspěšně probijí jejich pancíře a blok motoru. Odhadnutá pravděpodobnost vzniku rizika je kritická.

Dopad rizika – Podkaliberní střely probijí čelní pancíř, poškodí motor a dojde k znehybnění BVP, vozidlo není schopno pokračovat v postupu a je následně palbou kanónů nepřítele zničeno. Stanovená hodnota dopadu rizika je vysoká.

Vyhodnocení rizika spočívá ve stanovení hodnoty rizika (součin pravděpodobnosti vzniku rizik a dopadu rizika). Na základě stanovené hodnoty rizika je přijímáno rozhodnutí, zda riziko bude akceptováno (riziko bude podstoupeno) nebo neakceptováno a budou následně přijata opatření ke zvládnutí tohoto rizika. V organizaci je zpravidla stanovena úroveň akceptace rizika z důvodu sjednocení pohledu na rizika (podstoupení rizika nebo přijetí opatření ke zvládnutí).

6.3 Fáze zvládání rizik a jejich agregace do rizikového profilu

Zvládání rizik

Zvládnutí rizik lze následujícími přístupy, které jsou voleny v tomto pořadí:

- **vyhnutí se riziku** (někdy vyřazení rizika) – první úvahy zda se lze riziku vyhnout nebo nikoli. Přístup předpokládá nahrazení činností jinými, použití jiných vstupů a zdrojů, které zabrání vzniku rizika (riziko ve vztahu k cíli neexistuje – eliminace rizika);
- **přenesení rizika** – nejde-li se riziku vyhnout, je zvažováno, zda lze přenést riziko na třetí stranu, zpravidla smluvně (například pojistka – přenesení na pojišťovnu). To znamená, že odpovědnost za zvládnutí rizika má třetí strana, ale vlastník rizika (manažer odpovědný za dosažení cíle) zůstává;
- **posunutí rizika** – nelze-li riziko přenést, je třeba zvážit, zda manažer má odpovídající kompetence (včetně zdrojů) k zvládnutí rizika. Nemá-li tyto kompetence (i zdroje), tak riziko posune na svého nadřízeného (vlastníkem rizika se stává nadřízený manažer). Pozor – rizika se neposunují směrem dolů (na podřízené);
- **snížení rizika** – spočívá v stanovení opatření (činností a potřebných zdrojů), kterými se působí přímo na hrozbu nebo se posílí aktivum (sníží zranitelnost). Opatření se zapracují do plánu realizace (proaktivní přístup) nebo se připraví zdroje pro spuštění opatření ve stanovený čas. Součástí definování opatření je i stanovení odpovědnosti a udělení kompetencí pro jejich realizaci;
- **akceptace rizika** – je finální krok, kterým je zakončen každý ze čtyř výše uvedených přístupů. Výjimkou je rozhodnutí manažera, podstoupit dříve neakceptované riziko, neboť nebylo možno vybrat přístup a stanovit opatření ke zvládnutí. Bez podstoupení takového rizika není možno dosáhnout cíle (dosažení cíle je striktně vyžadováno).

Zvládání rizik není nahodilá činnost, prezentované pořadí (vyhnutí, přenesení, posunutí, snížení a akceptace) je ověřeno manažerskou praxí. Cílem zvládání rizik je efektivní použití zdrojů pro minimalizaci ztrát a vytvoření co největší přidané hodnoty jak pro realizátory tak zákazníky.

Příklad zvládnutí rizika:

Riziko – Nepřítel zahájí ničivou palbu z 30 mm kanónů, podkaliberním střelivem na naše útočící BVP na vzdálenost 800 m, které úspěšně probijí jejich pancíře a blok motoru. Pravděpodobnost vzniku rizika je kritická.

Dopad rizika – Podkaliberní střely probíjí čelní pancíř, poškodí motor a dojde k znehybnění BVP, vozidlo není schopno pokračovat v postupu a je následně palbou kanónů nepřítele zničeno. Hodnota dopadu rizika je vysoká.

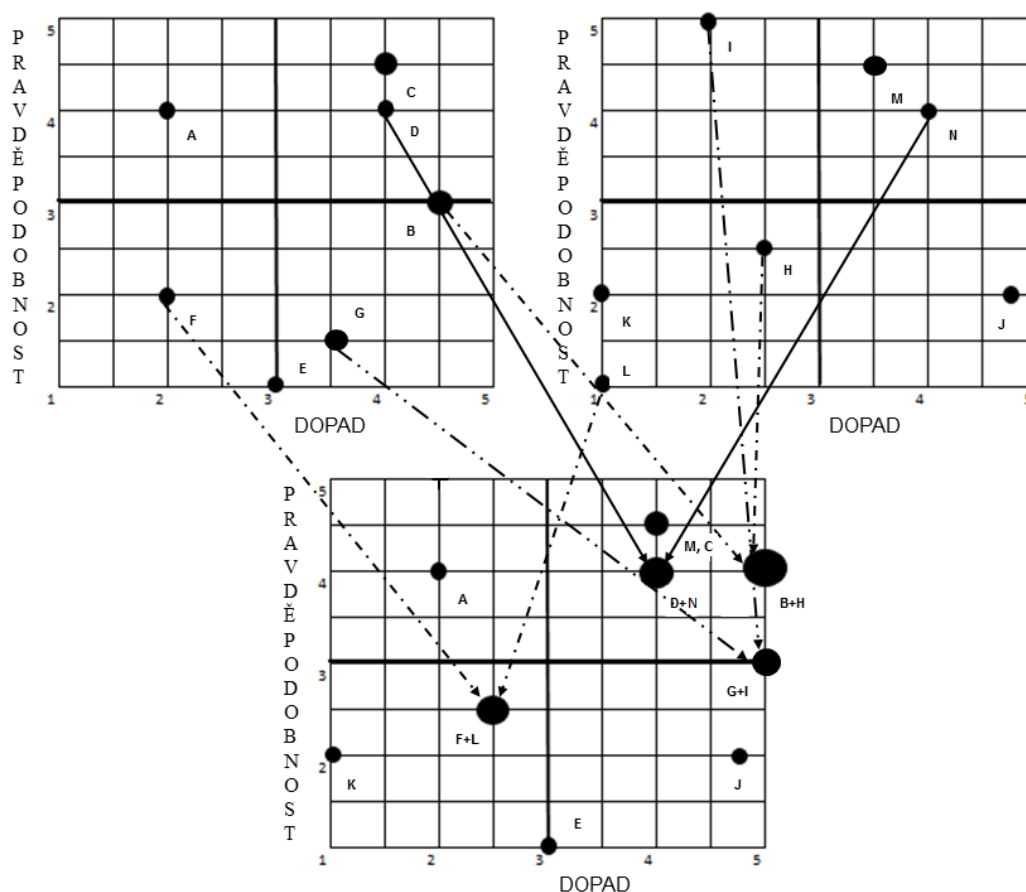
Hodnota rizika je vysoká až kritická.

Přístup ke zvládnutí – snížení rizika.

Opatření – Vozidlo využije terénních nerovností, rozvalin budov ke krytí před palbou BVP nepřítele, v otevřeném terénu se bude pohybovat rychle (přískoky) a co nejméně se vystavovat palbě nepřítele. Roj sesedne ve skrytu v prostoru xy a dále bude postupovat v rojnici před BVP. BVP bude palbou zbraní podporovat postup roje.

Akceptace – Navržené opatření je akceptováno.

Agregace rizik



Obrázek 33 Agregace závislých a nezávislých rizik do jednotného rizikového profilu

Zdroj: autor

Proces řízení rizik je zaměřen na identifikaci, analýzu, hodnocení a zvládnutí jednotlivých rizik nezávisle na sobě. Nezávislé řízení jednotlivých rizik však není efektivní, neboť některá rizika mohou být podobná, případně spolu úzce souviset. Jejich nezávislé zvládnutí, z více míst, je pak neefektivním využíváním zdrojů organizace. Pro identifikaci duplicit při řízení rizik a jejich

odstranění se využívá metoda agregace rizik. Cílem agregace rizik je efektivita řízení rizik v organizaci z pohledu nákladů a alokovaných zdrojů pro dosažení vyšší přidané hodnoty pro organizaci a jejího zákazníka. Metoda agregace spočívá v společném posouzení (analýze) rizik samostatně identifikovaných a analyzovaných pro identifikaci nezávislých a závislých rizik. Obrázek 33 ukazuje identifikovaná a analyzovaná rizika manažery nižší úrovně, zahrnující rizika A – G a H – N (vrchní část obrázku). Identifikovaná skupina vzájemně závislých rizik je dále posouzena provedením identifikace, analýzy, hodnocením a stanovením zvládnutí nového agregovaného rizika. Závislá agregovaná rizika jsou zobrazena na obrázku 33 ve spodní části (nová rizika D+N, B+H, G+I, F+L). Rizika nezávislá jsou pouze graficky převedena. Jsou to rizika A, C, E, J, K, M.

Agregace rizik je prováděna vždy směrem od cíle nejnižší úrovně až po úroveň vrcholového řízení organizace. Směr agregace snižuje množství rizik v organizaci a přiřazuje rizika k cílům vyšší úrovně. Manažeři prostřednictvím agregace rizik si vytváří obraz o rizikovém profilu (obrázek 33) ve své působnosti a své odpovědnosti za dosažení cíle.

6.4 Dílčí závěr

Rizika jsou vztažena k cílům organizace. Nejsou-li rizika vztažena k cílům organizace, znamená to, že řízení těchto rizik je plýtváním zdrojů organizace a že organizace se zabývá riziky, která s její činností nesouvisí. Rizika působí na dosažení cíle buď negativně (prostřednictvím působením hrozeb) nebo pozitivně (využitím příležitostí). Hrozba ani příležitost tak nejsou riziky, ale příčinou vzniku rizik.

Řízení rizik je řízeno s využitím procesního řízení. Jedná se o proces formulovaný ve svém základu v ISO 31000:2009 (2009). Proces, který lze přizpůsobit podle podmínek organizace, jak ukazuje formulovaný proces řízení rizik RMO č. 20/2015 Věstníku (2015).

Přístup ke stanovení opatření je prováděn ve stanoveném pořadí od vyhnutí se riziku až po jeho závěrečnou akceptaci. Každé riziko má svého vlastníka (manažera odpovědného za dosažení cíle) a manažerem pověřeného člověka odpovědného za realizaci opatření k zvládnutí rizika. Výstupy řízení rizik se promítají do plánování, kdy stanovená realizace opatření a jim přiřazené zdroje se zaznamenávají do plánů (čerpání nákladů a vytěžování zdrojů).

Agregace rizik slouží k identifikaci závislých a nezávislých rizik, identifikaci, analýze a zvládnutí nových rizik formulovaných na základě identifikovaných skupin závislých rizik. Agregovaná závislá rizika snižují jak počet rizik v rizikových profilech manažeru nižší úrovně

(nové riziko je zvládáno nadřízeným manažerem), tak i v rizikovém profilu nadřízeného (organizace). Dosažená vyšší kvalita řízení rizik se projevuje ve snížení nákladů na dosažení cílů a efektivním využití zdrojů organizace.

Kontrolní otázky:

1. Formulujte rozdíl mezi rizikem s pozitivním a negativním dopadem na cíl.
2. Na zvoleném příkladu identifikujte a analyzujte aktiva potřebná pro dosažení cíle, stanovte, která aktiva jsou nezbytná a která ne.
3. S využitím zvoleného příkladu výše, formulujte hrozby a jejich aktéry, které by mohly působit na dosažení cíle.
3. S využitím zvoleného příkladu výše formulujte riziko a jeho dopad na aktivum (cílel).
4. Formulujte na příkladech, kdy a jak použijete jednotlivé přístupy ke zvládnutí rizika (přenesení, posunutí, snížení, akceptace).

7 ŘÍZENÍ KVALITY

Kapitola řízení kvality je závěrečnou a jakousi vrcholovou kapitolou učebnice. Důvodem je skutečnost, že kvalita se vztahuje k procesnímu řízení, řízení podle cílů, projektovému řízení i řízení změn, zainteresovaných stran a rizik. Objasňuje základní pojmy a zásady řízení kvality. Seznamuje studenta s řízením kvality hmotného produktu, služby i procesu čímž komplexně propojuje problematiku přístupů k řízení organizace jako celku.

7.1 Kvalita a jakost

V České republice vedle sebe existují dva pojmy kvalita a jakost. Zelený (2006) analyzoval oba pojmy a poukázal na rozdíly mezi nimi. České normy řady ISO kladou rovnítko mezi pojmy kvalita a jakost (anglické quality je překládáno jako jakost), ale používají pouze pojem jakost. Názor Zeleného, že kvalita není jakost, je logický a lze s ním souhlasit.

Kvalita (z anglického quality) je vztahována k hmotnému i nehmotnému produktu (výrobek, proces, služba), který je vytvářen člověkem, anebo přírodou. Posuzovat, ohodnotit a vyhodnotit kvalitu může pouze člověk z pozice výrobce, zákazníka a uživatele. Výrobky, služby a procesy, lidé i jako tvůrci produktů, prostředí, ve kterém se lidé pohybují, mají svou základní hodnotu kvality. Kvalita produktu, člověka a jevu se dá měnit (zlepšovat) působením člověka nebo přírody.

Jakost oproti kvalitě, odpovídá klasifikaci do tříd či skupin, do nichž jsou zařazovány podobné (jakostní) produkty. Existují rozdíly mezi třídami (například výrobky 1. jakosti a výrobky 2. jakosti), ale uvnitř tříd jsou všechny produkty „shodné“, odpovídající jakostní třídě (počet chyb, typy chyb atd.). Jakost se dá zlepšovat pouze přesunem z jedné třídy jakosti do jiné třídy jakosti. Jakost není „bezvadnost“, ale klasifikovaná, tříděná vadnost. Takto je v řadě případů v České republice pracováno s tímto pojmem, kdy je uznávána pouze 1. jakostní třída (nové výrobky). Je-li produkt již používán při předvádění, vystaven a tím poškozen (částečně opotřeben), tak je v okamžiku nabídnutí do prodeje za cenu nižší (2. jakostní třída). Kupující je seznámen s vadou a tuto vadu nelze později reklamovat.

Měřitelná, odstupňovatelná hodnota produktu, člověka a jevu je kvalita. Kvalita je určující hodnota produktu, člověka či jevu. Třídění produktů do skupin je jakost.

Jakost je ve skutečnosti třídění kvality, zařazování do skupin podobných (jakostních) produktů a jevů. Jakost v žádném případě není inherentní vlastností produktů. Jako příklad lze uvést, že nehovoříme o jakosti člověka, ale lze hovořit o jeho kvalitě. (Zelený, 2006)

V učebnici je dále používán pojem kvalita, ne jakost jako v normách ISO, kde je pojem quality překládán jako jakost.

7.2 Kvalita produktu

Kvalita produktu (výrobku, služby, nehmotného produktu) je vyjádřena souhrnem vlastností produktu (výstup procesu), umožňující míru uspokojení očekávaných a stanovených potřeb zákazníka (uživatele produktu), které jsou dosahovány užitím produktu stanoveným způsobem.

Kvalita procesu je definována souhrnem požadavků na postup řízení, které uspokojí dané (očekávané) požadavky (standardy).

Kvalita podle ČSN EN ISO 9000:2005 (2006) je stupeň splnění požadavků stanovených zákazníkem, závazným předpisem nebo souborem inherentních charakteristik (vnitřní vlastností výrobku, procesu, systému).

Jak ale posuzuje kvalitu zákazník? Zákazník kvalitu výrobku posuzuje podle:

- estetické působivosti – tvar výrobku, jeho barva a použité materiály se líbí, pozitivně působí na estetické cítění zákazníka;
- ovladatelnosti – tvar, rozměry, hmotnost, velikost a rozmístění ovládacích prvků by neměly zatěžovat zákazníka (zvýšené nároky na fyzické nebo i duševní zdraví);
- funkčnosti – naplnění očekávané představy zákazníka použití výrobku (účel použití);
- nezávadnosti – definována požadavky zákazníka na zdravotní a hygienickou nezávadnost, bezpečnost použití i ekologickou vhodnost;
- trvanlivosti – doba použití výrobku v souladu s očekáváním zákazníka (i když dnes je trend snižovat dobu trvanlivosti);
- spolehlivosti – očekávaná vlastnost výrobku na plnění všech funkcí v požadované době zákazníkem aniž by se vyskytla závada;
- udržovatelnosti a opravitelnosti – specifické požadavky (dle výrobku) zákazníka na snadnou, jednoduchou údržbu nebo opravitelnost.

Kvalita služby je zákazníkem posuzována podle svých požadavků na:

- spolehlivost poskytnutí služby včas a bezchybně;
- pružnost (adaptabilita) poskytované služby podle přání zákazníka (splnění očekávání zákazníka);
- vhodné prostředí kde je služba poskytována (například interiérové vybavení, vhodný oděv, čistota);
- odborná způsobilost (znalost) poskytovatele služby k provedení služby;

- vlídné zacházení (respekt a přátelský přístup) se zákazníkem;
- dostupnost služby pro zákazníka z pohledu místa poskytování služby a času (vhodné pro zákazníka, ne pro poskytovatele).

Praxe ukazuje, že na kvalitu procesu je třeba nahlížet prostřednictvím definovaných požadavků na postup řízení, které uspokojí dané (očekávané) požadavky (standarty). Požadavky na kvalitu procesu zahrnují zejména:

- dobu realizace procesu;
- náklady na realizaci procesu (množství použitých zdrojů);
- kvalifikaci lidských zdrojů.

7.3 Zásady managementu kvality

Důvodem existence organizace je poskytovaná přidaná hodnota zákazníkům, která uspokojuje jejich potřeby, neboli organizace je závislá na svých zákaznících. Organizace proto musí rozumět současným i budoucím potřebám zákazníků a kvalitou svých produktů plnit jejich požadavky a předvídat jejich potřeby a očekávání do budoucnosti (**zásada zaměření na zákazníka**). Požadavky zákazníka musí být jasně pochopeny, aby procesy organizace vytvářely takové výstupy, které tyto požadavky splní.

Vedoucí osobnosti vrcholového managementu organizace (lídři) prosazují soulad poslání, vize organizace a cílů. K tomu tito lídři vytvářejí a udržují takové prostředí, do něhož se zaměstnanci organizace mohou plně zapojit do dosahování cílů organizace (**zásada vedení a řízení lidí**). Vrcholové vedení organizace se ujímá vůdčí role při definování kultury kvality:

- definováním politiky kvality a definováním cílů organizace (metoda SMARTER);
- přidělením infrastruktury a zdrojů na dosažení cílů;
- rozhodováním založeným na faktech;
- motivováním zaměstnanců k zlepšování procesů;
- plánováním budoucích činností (výhled do budoucna).

Zaměstnanci organizace (jejich schopnosti) jsou tím nejcennějším co organizace vlastní (základ organizace) a proto organizace by měla usilovat o plné zapojení zaměstnanců pro využití jejich schopností ve prospěch organizace a dosažení vize i poslání (**zásada zapojení lidí**). K tomu je třeba, aby každý ze zaměstnanců byl vybaven potřebnými pravomocemi vzhledem ke své odpovědnosti (úkolů, cílů).

Pro dosažení odpovídajícího výsledku je aplikována **zásada procesní přístup** (kapitola Procesní řízení). Jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces, tak lze předpokládat, že bude vykonáno vše potřebné s využitím odpovídajících zdrojů pro vytvoření požadovaného výstupu (produktu).

Zásada systémový přístup k managementu zahrnuje identifikaci, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systém (koordinace a slučitelnost procesů, vymezení rozhraní procesů), který přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování cílů.

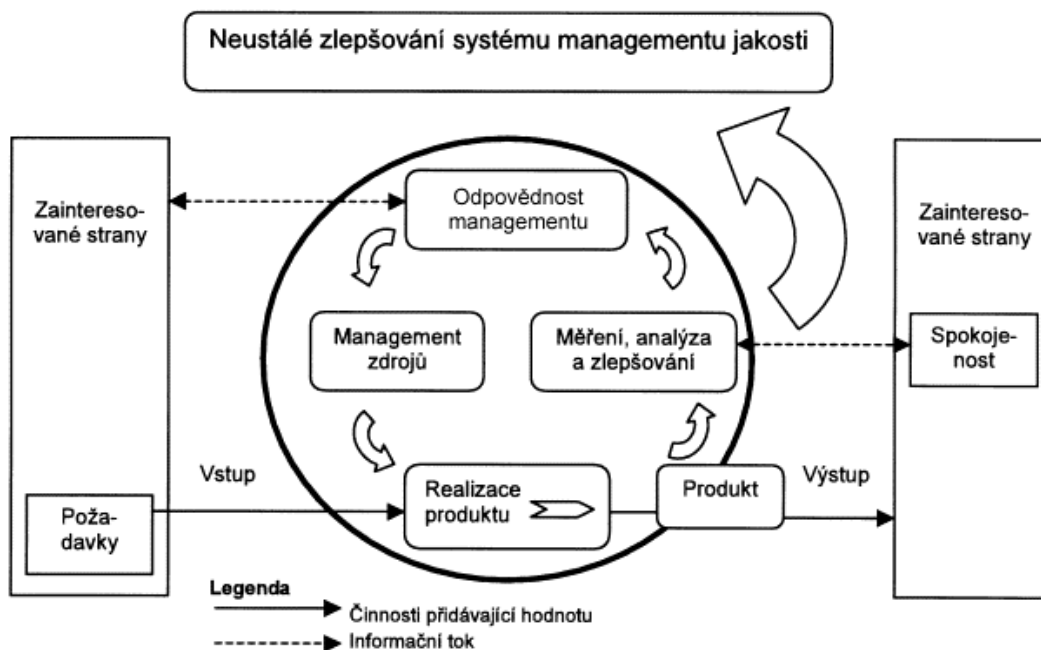
Cílem každé organizace by mělo být neustálé zlepšování celkového fungování organizace (**zásada neustálé zlepšování**), založeném na modelu PDCA. Základem je znalostní databáze organizace, ze které lze čerpat informace o realizaci procesů a změn, které mohou napomoci zlepšování procesů a systému. Důležitá je také schopnost provedení sebehodnocení zaměstnancem, týmy, skupinami atd., jako sebereflexe skutečného stavu. Dobrým nástrojem pro sebehodnocení organizace jsou interní audity, případně externí audity.

Efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací, které jsou získávány a zaznamenávány v průběhu realizace procesů aby byly následně analyzovány (**zásada přístup k rozhodování zakládající se na faktech**). Měření a vyhodnocování dosaženého stavu realizace je základem pro zjištění odchylek od plánovaného stavu a případné následné rozhodnutí o změně pro dosažení požadovaného cíle.

Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy jsou poslední zásadou managementu kvality. Důvodem vzájemné prospěšnosti je vzájemná závislost organizací vzhledem k dosažení jejich cílů. Organizace respektuje své dodavatele jako partnery, vyladuje své procesy s procesy dodavatelů, vymezují společné strategie realizace, sdílí s nimi rizika. (ČSN EN ISO 9000:2005, 2006)

7.4 Systém managementu kvality

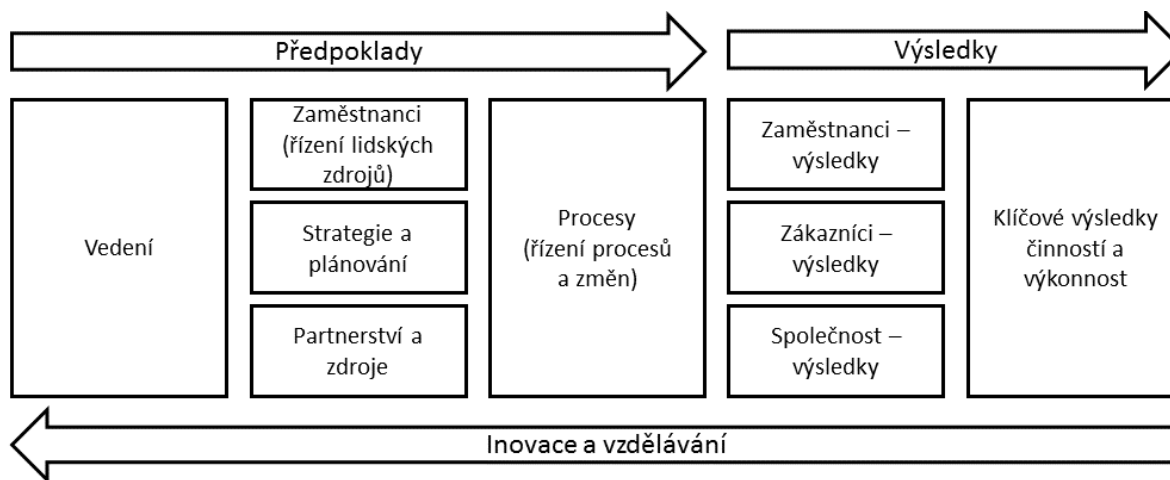
Systém řízení kvality, zobrazený modelem na obrázku 34, pracuje s požadavky zákazníků, dodavatelů (zajímavých stran) jako se vstupy do procesů realizace, měření a analýzy, rozhodování managementu, řízení zdrojů. Zákazníci využívající výstupy realizace poskytují zpětnou vazbu o spokojenosti (kvalitě) využití služby, používaného výrobku. Zpětná vazba od zákazníka je vstupem spolu s informacemi o tvorbě produktu, kdy při měření, analýze jsou formulovány návrhy na zlepšování tvorby produktu (výstupu). Formulované návrhy jsou posuzovány managementem organizace a jeho rozhodnutí se následně projevují v řízení zdrojů a realizaci (tvorbě) produktů. Jedná se o aplikaci metody PDCA.



Obrázek 34 Model procesně orientovaného systému managementu kvality

Zdroj: ČSN EN ISO 9004 (2002)

Zpětná vazba od zákazníka se získává prostřednictvím dotazníkového šetření v přímém kontaktu se zákazníkem (ústně nebo písemně), telefonicky (ústně), internet (písemně). Zákazník takto sděluje kvalitu naplnění svého očekávání s poskytnutou službou či užíváním produktu.



Obrázek 35 EFQM Model Excellence

Zdroj: autor

Systém managementu kvality je prezentován progresivní koncepcí TQM (Total Quality Management) na jejíž podporu byly vyvinuty modely označované jako modely excellence organizací. V Evropě nejpoužívanějším modelem je EFQM Model Excellence (European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro management kvality). Pod pojmem

excelence se rozumí vynikající působení organizace v oblasti řízení a dosahování výsledků. Výchozím předpokladem, že vynikající výsledky může organizace dosáhnout, je dosažení maximální spokojenosti svých zákazníků i zaměstnanců, včetně respektu organizace projevovaným jejím okolím. Cílem modelu jsou dlouhodobě dosahované vynikající klíčové výsledky výkonnosti organizace prostřednictvím nadprůměrných výsledků v oblasti spokojenosti a loajality externích zákazníků i vlastních zaměstnanců, jakož i v oblasti vnímání organizace z vnějšího okolí.

EFQM Model Excellence (obrázek 35) je manažerský nástroj sloužící k systematickému a trvalému přezkoumávání kvality organizace a to od vedení, až po klíčové výsledky, při naplnění zásad managementu kvality pro dosažení vynikajících klíčových výsledků výkonnosti.

Model vychází ze schopnosti sebehodnocení organizace (realizace procesu sebehodnocení), podle přesně stanovených pravidel. Výstupy z procesu ukazují manažerům silné stránky organizace (co se daří realizovat) a slabé stránky organizace (na co je třeba se zaměřit, neboli příležitosti pro zlepšování). Model vytváří pro manažery nestranný pohled na organizaci (nadhled) spolu se výraznějším detailu slabých stránek organizace. Nestranný pohled a detail slabých stránek je podkladem pro řešení příčin problému. Platí totiž, že je lépe řešit příčiny problému než případné následky. Vytvořený model dokáže odhalit a pomoci odstranit dvojkoľejnost procesů i procesy, jejichž produkt není zákazníky využíván (nadbytečné procesy). Umožňuje zaměřit celou organizaci na klíčové zákazníky, a tím zvýšit kvalitu řízení organizace a její výsledky. Model napomáhá zlepšování organizace (jejímu kontinuálnímu růstu).

EFQM Model Excellence na obrázku 35 zdůrazňuje, že spokojenost zaměstnanců, zákazníků i vnímání organizace zvenčí je ovlivněno realizací vhodně navržených a řízených procesů včetně cíleně motivovaných a odborně způsobilých zaměstnanců. Toto je podporováno jasnou firemní politikou a strategií a důsledným plněním funkcí manažerů všech úrovní řízení. Zpětná vazba v modelu je tvořena inovacemi a učením se (učící se organizace). Analýzou dosahovaných výsledků lze stanovit směry dalšího učení se a zlepšování přístupů a aktivit v organizaci.

EFQM Model Excellence je definován soubory principů excelence:

- orientace na výsledky organizace se zaměřuje na výsledky dosahované k spokojenosti zainteresovaných stran v souladu se stanovenými cíli organizace;
- zaměření se na zákazníka organizace, na potřeby stávajících i potenciálních zákazníků a jejich zapojení do tvorby výrobků, služeb a zlepšování své výkonnosti;

- řízení dle jasných cílů spojuje vizionářské a inspirativní vedení a podporuje stálost záměrů v měnícím se prostředí. Lídři organizace jasně formulují poslání, vizi a hodnoty. Také vytvářejí a udržují vnitřní prostředí organizace, které umožňuje maximální zapojení zaměstnanců při plnění cílů organizace;
- řízení podle procesů a faktů za předpokladu, že žádoucího výsledku lze dosáhnout účinněji, pokud jsou zdroje a činnosti v organizaci řízené pomocí procesů a efektivní rozhodování je založené na sběru a analýze dat a informací;
- rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení na všech úrovních hierarchie. Jejich zapojení umožňuje, aby schopnosti zaměstnanců byly využívány ve prospěch organizace. Důležitá je podpora rozvoje a zapojování zaměstnanců, vytváření prostředí společně sdílených hodnot, kultury založené na důvěře, otevřenosti, společenské odpovědnosti a uznání;
- neustálé učení se, zlepšování a inovace pro uskutečňování změn;
- rozvoj partnerství s dalšími organizacemi pro dosahování svých cílů. Organizace a její klíčoví partneři jsou na sobě vzájemně závislí. Jejich vzájemně výhodný vztah zlepšuje jejich schopnosti vytvářet společenské hodnoty (přidanou hodnotu);
- společenská odpovědnost organizace vzhledem k trvale udržitelnému rozvoji zahrnuje porozumění a reakci na očekávání jak místní tak i globální komunity.

Uvedené principy excelence jsou z velké části shodné se zásadami uvedenými v ČSN EN ISO 9004 (2002). Ohodnocené principy vytvářejí představu o svém postupu k excelenci na základě čtyř stupňů hodnocení vyspělosti organizace.

Model EFQM umožňuje zlepšování organizace definované deseti kroky ve třech fázích:

- fáze zahájení práce s modelem – rozhodnutí jak organizovat a plánovat sebehodnocení, diskuse o sebehodnocení;
- fáze sebehodnocení – vytvoření týmu(ů) sebehodnocení, proškolení týmu(ů), provedení sebehodnocení, vypracování zprávy s popisem sebehodnocení;
- fáze zlepšování a stanovení priorit – vypracování plánu zlepšování, komunikování plánu, realizace plánu zlepšování, naplánování dalšího kola sebehodnocení. (Grasseová, Řehák, 2008)

7.5 Dílčí závěr

Kvalita je České republice synonymem pojmu jakost. Užívání pojmu jakost je přesto nestandardní, neboť tento pojem byl využíván k třídění výrobku do jakostních skupin (tříd

jakosti). Z uvedeného důvodu se jeví jako vhodnější využívání pojmu kvalita (kvalita produktu).

Kvalitou podle ČSN EN ISO 9000:2005 (2006) rozumíme stupeň splnění požadavků stanovených zákazníkem, závazným předpisem nebo souborem inherentních charakteristik (vnitřní vlastností výrobku, procesu, systému).

Management kvality je založen na osmi zásadách. Uvedené zásady jsou velmi blízké osmi kritériím využívanými v EFQM Modelu Excellence (součást koncepce TQM). Formulované zásady a kritéria prochází napříč celou organizací a jejím okolím čímž umožňují vytváření komplexního pohledu na organizaci (její kvalitu). Model EFQM vychází ze schopnosti realizovat sebehodnocení organizace, čímž poskytuje manažerův nadhled pro zvýraznění detailu slabých stránek organizace. Včasné řešení problémů plynoucích ze slabých stránek organizace je vhodnější než řešení vzniklých následků. Vytvořený model dokáže zaměřit celou organizaci na klíčové zákazníky, a tím zvýšit kvalitu řízení organizace a její výsledky.

V projektovém prostředí i organizaci je řízení kvality realizováno v průběhu celého životního cyklu projektu a řízeno podle plánu řízení kvality. Zákazník své požadavky na kvalitu produktu formuluje zpravidla ve smlouvě s realizátorem produktu (případně schválenou definicí cíle a rozsahu v projektovém prostředí). Realizace výstupů je průběžně měřena, hodnocena a zaznamenávána. Po schválení výstupu (výrobku) realizátorem je výsledek procesu předán zákazníkovi. Při předání výstupu zákazníkovi se pořizuje zápis, ve kterém zákazník stvrzuje převzetí výstupu (v projektu je nazýván akceptačním protokolem). V dokumentu o předání a převzetí produktu zákazník uvádí zjištěné nedostatky, které jsou odstraněny následně již při užívání produktu (nebrání užívání produktu), případně nedostatky bránící užívání produktu a tedy brání převzetí produktu.

Kontrolní otázky:

1. Objasněte co je kvalita.
2. Na zvoleném příkladu formulujte kritéria, podle kterých vy jako zákazník posuzujete kvalitu výrobku.
3. Na zvoleném příkladu formulujte kritéria, podle kterých vy jako zákazník posuzujete kvalitu služby.
4. Na zvoleném příkladu formulujte naplnění zásad řízení kvality.
5. Formulujte co je to EFQM Model Excellence a k čemu se v organizaci využívá.

ZÁVĚR

Přístupy k řízení, uvedené v učebnici, tvoří celek propojený svými procesy. Nelze tak pohlížet na tyto přístupy striktně odděleně. Procesní řízení je základem dalších definovaných přístupů. Například metoda MBO je realizována svým procesem, stejně jako řízení zainteresovaných stran a rizik. Projektové řízení zahrnuje jak jednorázový proces (proces tvorby produktu projektu), tak opakující se řídicí a podpůrné procesy.

Uvedené přístupy i metody jsou aplikovatelné v prostředí armády, jak je demonstrováno na několika příkladech. Záleží však na zaměstnancích organizace a jejich manažerech, příslušnících Armády České republiky a Ministerstva obrany kdy a jak využijí tyto přístupy k řízení.

Na závěr motto: „Pro dosažení úspěchu je třeba vykonat nejen správné věci, ale také tyto správné věci vykonat správným způsobem.“

LITERATURA

- ČERNÝ, J., HRŮZA, P., JAROŠ, V., 2011. Systém velení a řízení v operacích. Brno: Univerzita obrany. ISBN 978-80-7231-836-0.
- DEPARTMENT OF DEFENSE. 2011. Department Of Defense Standard Practice: Work Breakdown Structures For Defense Materiel Items [online]. 3th edition. United States of America: Department Of Defense U.S. Army, [cit. 2016-09-08]. Dostupné z: http://everyspec.com/MIL-STD/MIL-STD-0800-0899/MIL-STD-881C_32553/.
- DOLEŽAL, J. a kol., 2016. Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- DORAG, G. T., 1981 There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. Vol. 70, Issue 11, pp. 35-36.
- DRUCKER, P. F., 2004. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Magnet Press. ISBN 80-7261-066-X.
- DRUCKER, P. F., 2004. The Practice of Management. 21. reprint. New Delhi: Allied Publishers Private Limited. ISBN 81-7764-186-7.
- GRASSEOVÁ, M. - editorka. 2013. Efektivní rozhodování: Analyzování - Rozhodování - Implementace a hodnocení. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.
- GRASSEOVÁ, M. a kol., 2010. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R., 2008. Procesní řízení ve veřejném sektoru: Teoretická východiska a praktické příklady. 1. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D., 2010. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GRASSEOVÁ, M. a ŘEHÁK, D., 2008. Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace. Brno: Ústav strategických a obranných studií. ISBN 978-80-7231-566-6.
- HAUGHEY, D., 2014. A Brief History of SMART Goals. In: *Project Smart: Exploring trends and developments in project management today* [online]. [cit. 2016-08-16]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-smart-goals.php>.

- HUJŇÁK, J., HUJŇÁK, P., 2013. Řízení rizik a příležitostí: Metodické přístupy a praxe na projektech a v organizacích. Brno: Per Partes Consulting, s.r.o.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 2001. Balanced Scorecard: Strategický systém výkonnosti podniku. 2. vydání. Praha: Management Press, a.s. ISBN 80-7261-037-6.
- OFFICE OF THE SECRETARY OF DEFENSE a NATIONAL AERONAUTIC AND SPACE ADMINISTRATION, 1962. DOD and NASA Guide PERT COST: System Design. Springfield: U.S. Department Of Commerce.
- PITAŠ, J. a kol., 2012. Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2. 3. aktualizované a doplněné vydání. Brno: Společnost pro projektové řízení, o.s. ISBN 978-80-260-2325-8.
- PITAŠ, J., ŠTĚPÁNEK, J., VÍT, V., 2012. Směrnice pro řízení projektů vyzbrojování. Praha: Ministerstvo obrany, Sekce vyzbrojování.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTION, 2013. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide). 5th edition. Pennsylvania: Project management Institute, Inc. ISBN 978-1-935589-67-9.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTION, 2006. Practice Standard for Work Breakdown Structure. 2nd edition. Philadelphia: Project manegment Institution, Inc. ISBN 978-1-933890-13-5.
- PROJECT MANGEMENT INSTITUTION, 2011. Practice Standard For Earned Value Mangement. 2nd edition. Philadelphia: Project Managemnt Institution, Inc. ISBN 978-1-935589-35-8.
- ROSENBERG, L. J., POSNER, L. D., HANLEY, E. J., 1970. Project Evaluation And The Project Apprasial Reporting system [online]. [cit. 2016-08-16]. Dostupné z: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADW881.pdf. Final report. Agency for international development. Vedoucí práce Leon J. Rosenberg.
- ŘEHÁČEK, P., 2013. Komentované vydání normy ČSN ISO 21500 pro management projektu. Praha: Česká společnost pro jakost, o.s. ISBN 978-80-02-02508-5.
- ŘEPA, V., 2005. Průzkum stavu procesního řízení v ČR [online]. Praha, [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: http://bpr.panrepa.org/Pruzkum_2005_presentace_cz.pdf.
- SMEJKAL, V., RAIS, K., 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SMITH, A., 2001. Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. 2. vydání. Praha: Liberální Institut. ISBN 80-86389-15-4.

SVOZILOVÁ, A., 2011. Projektový management. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠIMONOVÁ, S., 2009. Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. ISBN 9788073952051.

ŠULEŘ, O., 2003. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-89-X.

TEAM TECHNOLOGIES, Inc., 2007. The Logframe Handbook: A Logical Framework Approach To Project Cycle Management [online]. Washington: The World Bank, [cit. 2016-07-20]. Dostupné z: http://gametlibrary.worldbank.org/FILES/440_Logical%20Framework%20Handbook%20-%20World%20Bank.pdf.

VEBER, J., 2007. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1782-1.

ZELENÝ, M., 2006. Kvalita není jakost [online]. [cit. 2016-09-05]. Dostupné z: www.milanzeleny.com/Files/Content/Jakost.doc

ISO 31000:2009, 2009. Risk management: Principles and guidelines. Geneva.

ČSN ISO 10006, 2004. Systém managementu jakosti: Směrnice pro management jakosti projektů. 2. vydání. Praha: Český normalizační institut.

ČSN ISO 10007, 2004. Systémy managementu jakosti: Směrnice managementu konfigurace. 2. vydání. Český normalizační institut.

ČSN EN ISO 9004, 2002. Systémy managementu jakosti: Směrnice pro zlepšování výkonnosti. 2. vydání. Praha: Český normalizační institut.

ČSN EN ISO 9000:2005, 2006. Systémy managementu kvality: Základní principy a slovník. Praha: Český normalizační institut.

ČSN EN 62198, 2014. Management rizik v projektech: Směrnice pro použití. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

NVMO č.44/2014, 2014. Pravidla projektového řízení v rezortu Ministerstva obrany. Praha: Ministerstvo obrany.

Seznam.cz o nás: Vize firmy [online], 2016 [cit. 2016-07-26]. Dostupné z: <https://onas.seznam.cz/cz/vize-firmy.html>.

BSC [online], 2016 [cit. 2016-08-24]. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/bsc/ds-18803>.

RMO Č. 20/2015 VĚSTNÍKU, 2015. Řízení rizik v rezortu Ministerstva obrany. Praha: Ministerstvo obrany.

RMO Č.103/2013 VĚSTNÍKU, 2013. Projektové řízení v rezortu Ministerstva obrany. Praha: Ministerstvo obrany.

Armáda České republiky se představuje [online], 2016. Praha: Ministerstvo obrany, [cit. 2016-07-26]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=5090>

Strategie a cíle NATO [online], 2016 [cit. 2016-08-15]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=133>

ČOS 051662, 2014. Příručka pro postupné plánování vyzbrojování. 2. vydání. Praha: Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti.

Čj. 84-23/2015-1322, 2015. Manuál k Modulu řízení rizik. Praha: Ministerstvo obrany.

AJP-3.14, 2007. Allied Joint Doctrine For Force Protection. USA: NATO Standardization Agency.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma procesu	12
Obrázek 2 Plánovací proces velitele a štábu – varianta	15
Obrázek 3 Životní cyklus procesu (aplikace metody PDCA)	18
Obrázek 4 Hierarchie cílů (strom cílů) a vazba na poslání a vizi.....	22
Obrázek 5 SWOT analýza a její výstupy	24
Obrázek 6 Podklad pro definování strategií	24
Obrázek 7 Hierarchický rozpad cílů ve vnitřní struktuře logického rámce	31
Obrázek 8 Logická rámcová matice	32
Obrázek 9 Vertikální a horizontální logika logické rámcové matice.....	33
Obrázek 10 Znárodnění procentuálního plnění v Ganttově diagramu	35
Obrázek 11 Grafické zobrazení měření metodou EVM.....	40
Obrázek 12 Proces metody MBO.....	44
Obrázek 13 Perspektivy hodnocení organizace a jejich vazba na vizi a strategii organizace..	46
Obrázek 14 Příklad strategické mapy vztahů prvků perspektiv hodnocení organizace	47
Obrázek 15 Porovnání fází procesu řízení změny – Lewinův model, ISO ČSN 10007 a obecné fáze	53
Obrázek 16 Proces přípravy programu a projektu.....	61
Obrázek 17 Životního cyklus projektu	62
Obrázek 18 Cíl projektu vyjádřený trojimperativem – rozsah, čas, náklady podmíněné kvalitou.....	63
Obrázek 19 WBS vytvořená formou hierarchického rozpadu (stromu)	67
Obrázek 20 Metoda CPM – činnost v síťovém grafu vyjádřena maticí (možná varianta)	69
Obrázek 21 Použití metody CPM při síťové analýze s činnostmi v uzlu – příklad	69
Obrázek 22 Metoda PERT – odhady dob trvání činností a jejich průběh v projektu	71
Obrázek 23 Metoda kritického řetězu – příklad.....	72
Obrázek 24 Proces řízení zainteresovaných stran	80
Obrázek 25 Matice zájem x vliv.....	84
Obrázek 26 Matice problémových zainteresovaných stran.....	85
Obrázek 27 Matice problémových zainteresovaných stran 4+4	85
Obrázek 28 Matice koalic.....	86
Obrázek 29 Model vzniku rizika s pozitivním dopadem na cíl.....	91
Obrázek 30 Model vzniku rizika s negativním dopadem na cíl	91

Obrázek 31 Proces řízení rizik	93
Obrázek 32 Model řízení rizik v rezortu Ministerstva obrany	94
Obrázek 33 Agregace závislých a nezávislých rizik do jednotného rizikového profilu	98
Obrázek 34 Model procesně orientovaného systému managementu kvality	105
Obrázek 35 EFQM Model Excellence	105

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Klasifikace cílů.....	21
Tabulka 2 Zjištěné hodnoty při měření cíle	41
Tabulka 3 Dypočítané hodnoty EV, SPI a CPI	42
Tabulka 4 Matice odpovědnosti – varianta	73
Tabulka 5 Tabulka definice cíle a rozsahu projektu – varianta.....	74
Tabulka 6 Matice plánování účasti pro životní cyklus projektu	87

SEZNAM ZKRATEK

ZKRATKA	VYSVĚTLIVKA
AC	<i>Actual Cost</i> Skutečné náklady provedených prací na činnosti, úkolu, nebo cíli v okamžiku měření
AJP	<i>Allied Joint Doctrine</i> Spojenecká doktrína
BAC	<i>Budget At Completion</i> Rozpočet (náklady) činnosti, úkolu, nebo cíle v okamžiku dokončení
BSC	<i>Balanced Score Card</i> Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti
BVP	Bojové vozidlo pěchoty
CC	<i>Critical Chain</i> Kritický řetěz
C/SCSC	<i>Cost/Schedule & Control System Criteria</i> Náklady/harmonogram, kritéria systému kontroly
CPI	<i>Cost Performance Index</i> Ukazatel čerpání nákladů (nákladový index) činnosti, úkolu, nebo cíle
CPM	<i>Critical Path Method</i> Metoda kritické cesty
CV	<i>Cost Variance</i> Odchylka nákladů činnosti, úkolu, nebo cíle
ČSN	Česká státní norma
DOD	<i>Department Of Defence</i> Obdoba Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany
EAC	<i>Estimated At Completion</i> Odhad nákladů v okamžiku konečného produktu (dokončení cíle)
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i> Evropská nadace pro management kvality
ETC	<i>Estimated To Completion</i> Odhad nákladů pro dokončení konečného produktu (dosažení cíle)
EV	<i>Earned Value</i>

ZKRATKA	VYSVĚTLIVKA
	Dosažená (vytvořená) hodnota činnosti, úkolu, nebo cíle v okamžiku měření
EVM	<i>Earned Value Management</i> Řízení dosažené hodnoty
GAČR	Grantová agentura České republiky
IPMA	<i>International Project Management Association</i> Mezinárodní společnost pro projektové řízení
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> Mezinárodní organizace pro standardizaci
MBO	<i>Management By Objectives</i> Řízení podle cílů
NASA	<i>National Aeronautic and Space Administration</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> Severoatlantická aliance
PDCA	<i>Plan–Do–Check–Act</i> Plánuj, realizuj, ověř, jednej
PERT	<i>Program Evaluation and Review Technique</i> Metoda síťové analýzy – anglický název nemá český ekvivalent
PMI	<i>Project Management Institute</i> Institut projektového řízení
PV	<i>Planned Value</i> Rozpočtované (plánované) náklady plánovaných prací v okamžiku měření (plánovaná hodnota)
RMO	Rozkaz ministra obrany
S.M.A.R.T	<i>Specific–Measurable–Assignable–Realistic–Time-related</i> Specifikovaný, měřitelný, přiřaditelný, realistický, časově závislý
SMARTER	<i>Specific–Measurable–Agreed–Realistic–Time-bound–Ethic–Reevaluate (Recordable)</i> Specifikovaný, měřitelný, akceptovatelný, realistický, časově ohraničený, etický, průběžně hodnocený (zaznamenávaný a hodnocený)
SO	<i>Strengths–Opportunities</i> Silné stránky, příležitosti

ZKRATKA	VYSVĚTLIVKA
SPI	<i>Schedule Performance Index</i> Ukazatel plnění plánu (časový index)činnosti, úkolu, nebo cíle
ST	<i>Streghts–Threats</i> Silné stránky, hrozby
SV	<i>Schedule Variance</i> Odchylka plánování činnosti, úkolu, nebo cíle
SWOT	<i>Streghts–Weaknesses–Opportunities–Threats</i> Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
TQM	<i>Total Quality Mangement</i> Celkové řízení kvality
U.S.	<i>United States</i> Spojené státy
VAC	<i>Varince at Completion</i> Odchylka nákladů při dokončení konečného produktu a dosažení cíle od nákladů podle plánu
WBS	<i>Work Breakdown Structure</i> Hierarchická struktura prací
WO	<i>Weaknesses–Opportunities</i> Slabé stránky, příležitosti
WT	<i>Weaknesses–Threats</i> Slabé stránky, hrozby

REJSTRÍK

- Agregace rizik, 97
- Akceptace rizika, 96
- Aktivum, 93
- Cíl, 9, 21, 27, 32, 34, 42, 51, 63
- Časový harmonogram, 65
- Činnost, 12, 27, 32, 34
- Deterministický proces, 16
- Dokumentace projektu, 76
- EFQM Model Excellence, 104
- Formulace cílů, 26
- Funkční přístup, 11
- Funkční přístup k řízení, 7
- Ganttův diagram, 35
- Hierarchický rozpad prací, 66
- Hierarchie cílů, 22
- Hlavní procesy, 14
- Hrozba, 53, 90, 94
- Identifikace rizika, 95
- Jakost, 100
- Kategorie změn projektu, 76
- Kvalita, 13, 32, 63, 65, 76, 100, 101
- Kvalita procesu, 101, 102
- Kvalita produktu, 101
- Kvalita služby, 101
- Kvalita výrobku, 101
- Lewinův model, 53
- Manažer projektu, 62
- Matice odpovědnosti, 73
- Matice plánování účasti, 86
- Matice problémových zainteresovaných stran, 84
- Matice zájem vliv, 83
- Metoda 0-50-90-100, 36
- Metoda 0-W-100, 36
- Metoda BSC, 45
- Metoda GROW, 43
- Metoda kritické cesty CPM, 68
- Metoda kritického řetězu, 71
- Metoda logického rámce, 30
- Metoda PERT, 68, 71
- Metoda procentuálního plnění, 35
- Metoda řízení dosažené hodnoty EVM, 37
- Metoda řízení podle cílů MBO, 42
- Milník, 36
- Milníková metoda, 36
- Monitorování a měření cílů, 34
- Operační cíl, 21
- Operativní cíl, 22
- PDCA, 17, 18, 34
- PERT, 37
- Plánování projektu, 65
- Podpůrné procesy, 13
- Poslání, 22
- Posunutí rizika, 96
- Principy excellence, 105
- Proces, 9, 11, 46
- Proces řízení rizik, 89, 92
- Procesní přístup, 11
- Procesní přístup k řízení, 8
- Procesní řízení, 7
- Produkt, 13, 32, 34
- Přenesení rizika, 96

Příležitost, 53
Přístup dle logického rámce, 31
Regulátor, 15
Regulátor řízení, 12
Riziko, 33, 53, 66
Riziko procesu, 12
Rozsah projektu, 65, 66
Řídící dokumentace projektu, 76
Řídící procesy, 13
Řízení kvality, 100
Řízení podle cílů, 21
Řízení podle výsledků, 42
Řízení rizik, 89
Řízení změn, 74
Řízení zainterесovaných stran, 77
Síťová analýza, 68
SMARTER, 29, 36, 44
Snížení rizika, 96
Stochastický proces, 16
Strategická mapa, 48
Strategický cíl, 21, 23
Strom cílů, 22, 31
SWOT, 23
SWOT analýza, 53, 89
Systém řízení kvality, 103
Taktický cíl, 22
Total Quality Management, 104
Trojimperativ, 63
Úkol, 27
Vize, 23, 42
Vlastník, 15
Vlastník procesu, 12
Vstup, 12, 15
Výstup, 12, 15, 32, 34
WBS, 66
Zahájení projektu, 62
Zainterесovaná strana, 66
Zákazník, 46
Zákazník procesu, 12
Zásady managementu kvality, 102
Zdroj, 15, 32, 71
Zdrojprocesu, 12
Zvládání rizik, 96
Životní cyklus procesu, 16
Životní cyklus projektu, 61, 86