

3

Projektový management

Na logistiku, jak bylo uvedeno v předcházející kapitole, jsou kladeny velké nároky. Vzhledem k tomu, že v této publikaci je logistika chápána jako určitá filozofie řízení, je nutné vlastnímu řízení věnovat i zde odpovídající pozornost.

Není důležité dávat pozornost základním znalostem a dovednostem samotného řízení. To at čtenář hledá v odborné literatuře o řízení, či jak se stále více v české odborné mluvě hovoří o managementu.

V této publikaci se budeme věnovat okolnostmi, kdy je nutné řídit činnosti, které se váží k vytvoření nových subjektů logistiky. Jinými slovy k řízení činností majících charakter určitého projektu.⁶⁰

Pojem „management projektu“ vznikl překladem anglického termínu „Project Management“. V češtině není pojem management jednoznačně vymezen, proto je třeba určit jeho obsah. V této publikaci jej budeme chápat především jako filozofii přístupu k řízení projektu. Budeme-li tedy hovořit o *managementu projektu*, máme na mysli specifickou metodiku pro plánování a řízení projektu včetně jeho realizace.

Různé praktiky a postupy usnadňující řízení projektů se využívají od doby, kdy lidé začali pracovat v týmech se snahou dosáhnout určitých cílů, kterých by jednotlivci nedocílili. Jejich význam roste úměrně s rozsahem a složitostí řízených projektů.

3.1 Projekt

Pokusme si na několika definicích přiblížit pojem projekt.

*Projekt je výsledek materiální nebo nemateriální povahy, založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele.*⁶¹

Projekt je časově omezené úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu nebo služby. Časová omezenost znamená, že každý projekt má definovaný začátek a konec. *Unikátnost* znamená, že produkt nebo služba se nějakým významným způsobem liší od podobných produktů nebo služeb.⁶²

60 Projektem si v této publikaci nepředstavujeme výkresovou dokumentaci určitého díla.

61 FIALA, P. *Řízení projektu*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2002. ISBN 80-245-0448-0, s. 10.

62 SKALICKÝ, J. a VOSTRACKÝ, Z. *Projektový management*. 2. vyd. Plzeň: ZČU, 2000, ISBN 80-7082-590-1, s. 6.

Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.⁶³

V publikaci Projektový management autorky Ing. Svozilové je citována definice podle H. Kerznera z roku 1998, která zní:

Projekt je jakýkoliv sled aktivit a úkolů, který má:

- **dán specifický cíl, který má být realizací splněn,**
- **definováno datum začátku a konce uskutečnění,**
- **stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.**⁶⁴

Doplňme tuto část ještě rozsáhlejší citací z další české publikace, která se zabývá problematikou projektového managementu:

Vzhledem k povaze a charakteru realizovaných projektů nelze formulovat zcela jasnou definici projektu, která by postihovala veškeré projektové aspekty. Proto jsou v následujícím textu uvedeny některé obecné charakteristiky projektu.

- **Projekt** je „něco, co má začátek a konec“.
- **Projekt** je charakterizován jedinečností, systémovostí, omezenými zdroji, nejistotou a rizikem.
- **Projekt** je snaha o dosažení změny, při které je prováděna řada činností vedoucích k vytvoření produktu nebo k vyvinutí a zavedení určité technologie. Cílového stavu nebo výsledného produktu musí být dosaženo během limitovaného času, v rámci omezených zdrojů a nákladů a při dosažení požadovaných kvalitativních parametrů.
- **Projekt** je unikátním a jedinečným souborem činností, které se odlišují od činností rutinálních nejen obsahem, ale i cílovým zaměřením. Projekt je tedy jedinečná aktivita, která nemá vzor v minulosti a která se dokonce ani v budoucnu nebude přesně opakovat.
- **Projekt** vzhledem ke své jedinečnosti a neopakovatelnosti zahrnuje značné prvky neurčitosti a rizika.
- **Projekt** má dočasný charakter i v případech, kdy má dlouhou dobu trvání. Všechny zdroje, ať už lidské, materiální či finanční, jsou organizovány a řízeny výhradně za účelem dosažení projektových cílů. Po jejich dosažení bude organizace využívání zdrojů zrušena.
- **Projekt** je pracovní proces směřující k dosažení stanovených cílů. Během tohoto procesu prochází projekt mnoha etapami a fázemi. Tak jak se tyto etapy mění, mění se i úkoly, organizace a zdroje, které se na projektu podílejí.
- **Projekt** je úsilí, ve kterém jsou lidské, materiální a finanční zdroje organizovány specifickým způsobem za účelem provedení jedinečného souboru činností v rámci vymezených nákladů a času, které povedou k dosažení konkurenční výhody definované kvantitativními a kvalitativními cíli.
- **Projekt** vyžaduje sjednocení úsilí a dovedností mnoha odborníků z různých oblastí lidského konání. Projektové činnosti se prolínají organizačními liniemi. Dosažení cílového stavu je závislé na vzájemné provázanosti dílčích činností, což s sebou přináší nové a unikátní problémy.⁶⁵

63 NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0392-0, s. 11.

64 SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1501-5, s. 22.

65 DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V. a NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-287-5, s. 14 a 15.

Vidíme, kolika způsoby můžeme definovat projekt. Co projektem tedy není? **Projektem není periodicky se opakující operace.** Například každodenní rutinní práce výrobního charakteru, evidence docházky, běžný zásobovací proces apod. Operace a projekty mají mnoho společného, například:

- Jsou vykonávány nebo alespoň inicializovány lidmi.
- Potýkají se s omezenými zdroji.
- Jsou plánovány, prováděny a kontrolovány.

Pokusme se ještě uvést několik charakteristik umožňujících pojmenovat daný úkol projektem. Nezákladnější charakteristiky jsou:

- **Rozsáhlost** – projekt je charakteristický rozsáhlým, unikátním a jedinečným souborem mnoha činností a prvků.
- **Různorodost** – projekt vyžaduje sjednocení úsilí a dovedností mnoha subjektů z různých profesních oblastí lidského konání.
- **Velký počet vazeb** – projekt se vyznačuje množstvím vzájemných vazeb dílčích činností a prvků.
- **Omezené zdroje** – projekt má omezené zdroje: čas, materiální, lidské a finanční zdroje při respektování kvality výstupů.⁶⁶

Projekt v tom nejširším slova smyslu **má dvě funkce:**

- **definuje nějaký cíl**, změnu, budoucí stav – **projektový produkt** – u většiny projektů jde o něco nového,
- **ukazuje cestu** k dosažení této změny – **projektový management**.⁶⁷

Z výše uvedeného vyplývá, že na začátku vzniku projektu stojí potřeba změny. Je nutné tuto potřebu podrobněji určit, konkretizovat a především alespoň odhadem kvalifikovat a kvantifikovat přínosy a dopady této změny (určit proč projekt realizovat)

Druhým nutným rozhodnutím je výběr možného způsobu, jak projekt realizovat a určení základního přístupu k projektu.

Každým projektem chceme dosáhnout nějaký předem stanovený cíl. **Cíl projektu je základním motivem při uvažování o projektu.** Cíl může mít povahu hmotnou (vybudování nového skladu, postavení nové balicí linky apod.) nebo povahu nehmotnou (nová organizace nákupu, organizace logistického řetězce apod.).

Projektový produkt (výstup projektu) – je realizace hmotné nebo nehmotné povahy, kterou zabezpečuje nositel projektu. Produktem se realizuje projekt a na závěr projektu se projektový produkt předává uživateli.

Projekty mohou být velmi různorodé. **Rozdílnost projektů** může být vyjádřena např. **rozsahem, náklady a časem.** Proto je vhodné dělit projekty do určitých kategorií. Jedná se o projekty:

- **komplexní** – unikátní, jedinečné, neopakovatelné, dlouhodobé, s mnoha činnostmi, speciální organizační strukturou, vysokými náklady, mnoha zdroji apod.,
- **speciální** – střednědobé, s nižším rozsahem činností, odpovídajícími zdroji a náklady,
- **jednoduché** – malé projekty, krátkodobé (trvání v rozsahu měsíce), jednoduchý cíl, vyhotovitelné jednou osobou, s několika málo činnostmi, využívající standardizované postupy.⁶⁸

66 Upraveno dle DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V. a NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5, s. 15.

67 SKALICKÝ, J. a VOSTRACKÝ, Z. *Projektový management*. 2. vyd. Plzeň: ZČU, 2000. ISBN 80-7082-590-1, s. 7.

68 Upraveno dle NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0, s. 12.

Spektrum projektů je velmi rozmanité, jejich realizace může trvat několik dní, ale i desítky let. Uvedené rozdělení projektů do kategorií má samozřejmě pomocný význam, protože je nelze vždy jednoznačně rozlišit. Ukazuje jen, že projekty se mohou týkat problémů jednoduchých, které zvládne jeden člověk, ale také velmi složitých, na nichž musí pracovat celé týmy projektantů různých profesí. Na všechny projekty však lze aplikovat prakticky shodné principy a metody řízení.

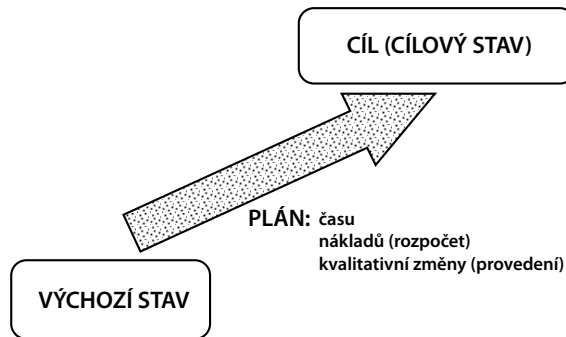
3.2 Management projektu

Z celkové povahy projektů vyplývá potřeba použít k jejich řízení (manažerování) zvláštní (speciální) nástroje a techniky, které souhrnně označujeme jako metodiku managementu projektu nebo zkráceně *management projektu*.

Management projektu zahrnuje dvě základní skupiny činností:

- *plánování projektu,*
- *řízení realizace projektu.*

Na tomto místě je nutné uvést, že publikace nemá za úkol podat podrobnou studii o projektovém managementu. Přesto je nutné se zmínit a vysvětlit základní termíny.



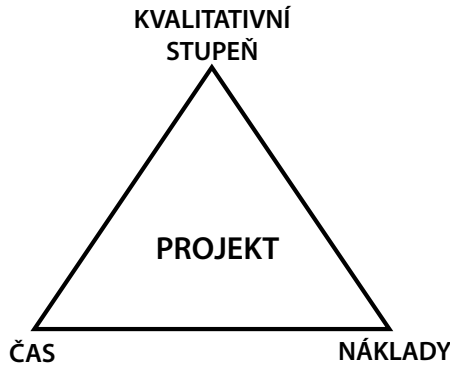
Obr. 3-1 Schematické znázornění významu plánu

Nejjednodušeji bychom mohli charakterizovat plánování projektu asi takto. *Plánování není popis toho, co se stane, ale toho, co chceme, aby se stalo.* V nejširším slova smyslu je plánování závislé na znalosti tří faktorů:

- *Kde* nyní jsme (výchozí stav).
- *Kam* se chceme dostat (cílový stav).
- *Jakým způsobem* se dostaneme tam, kde chceme být (viz obr. 3-1).⁶⁹

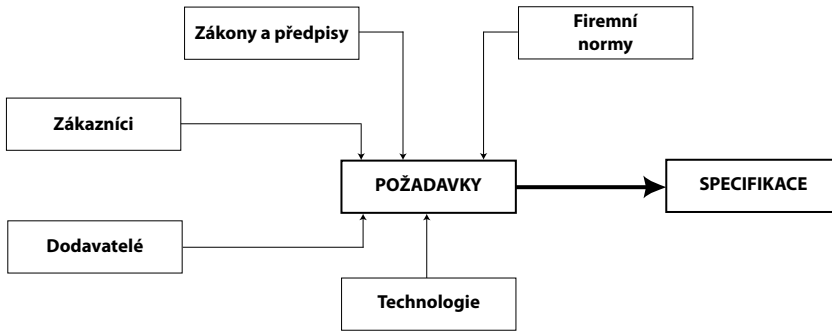
Na obrázku 3-1 plán zahrnuje tři hlavní složky: *čas, náklady, kvalitativní změnu*. Tyto tři základní složky plánu projektu lze zvýraznit tzv. *trojimperativem*. Trojimperativ je velmi důležitý pojem. Úspěšné řízení projektů znamená dosáhnout požadované parametry provedení v daném termínu (nebo před ním) v rámci rozpočtových nákladů. Náklady se obvykle počítají v určité měně, ale mohou být i uváděny počtem pracovních hodin. *Klíčovým požadavkem trojimperativu je dosáhnout současně všech tří nezávislých cílů – ne pouze jednoho.*

⁶⁹ Upraveno dle ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1, s. 55.



Obr. 3-2 Tři základní parametry projektu

Na obrázku 3-2 jsou znázorněny základní parametry projektu: čas, náklady, kvalitativní stupeň⁷⁰, které jsou v určitém vzájemném vztahu. Některý z nich může být (např. zákazníkem) zdůrazňován na úkor ostatních. Klademe-li důraz na kvalitativní stupeň, většinou se zvyšují nároky na náklady a čas. Při omezených nákladech se musíme spokojit s jiným, levnějším provedením díla. A chceme-li provést změnu v kratším termínu a na vysokém kvalitativním stupni, znamená to většinou zvýšení nákladů. Je proto třeba, aby hned na začátku projektu bylo všem stranám jasné, jaký bude kvalitativní stupeň, v jakém termínu a s jakými náklady.



Obr. 3-3 Vznik specifikací určitého projektu

Je vhodné doplnit obr. 3-3 ještě o následující myšlenku. Každý projekt je realizován v určitém konkrétním prostředí, které je charakterizováno *okolím projektu*. Mezi projektem a okolím existují vazby, které mohou být negativní, ale i pozitivní. Projekt je realizován v:

- určitém kulturním a sociálním prostředí, které ovlivňuje zejména chování, zvyky a rozhodování osob účastnících se projektu,
- konkrétní mezinárodní a politické situaci, která odráží celou řadu aspektů od zákonného prostředí až po režim a komunikaci v určitých časových pásmech, v obvyklých obdobích pro dovolenou nebo náboženské svátky,

⁷⁰ Je nutné upozornit čtenáře na zásadní rozdíl mezi termínem „kvalita“ a „kvalitativní stupeň“. Rozdíl lze objasnit nejlépe na následujícím příkladu. Dva podnikatelé si přejí realizovat projekt výstavby skladu hotových výrobků. Jeden chce výškový sklad s využitím moderního vychystávacího zařízení. Druhý podnikatel požaduje výstavbu skladu bez skladových regálů. Každý podnikatel chce jiný kvalitativní stupeň skladu, ale oba si přejí, aby provedení skladu bylo v nejvyšší kvalitě, bez chyb, nedodělků apod.

- určitém hospodářském a tržním prostředí, které může generovat mnoho impulsů v širokém spektru od neočekávaných konkurenčních útoků po vstup nových technologií na trh,
- specifickém fyzickém okolí, kde určitá omezení mohou vyplývat z geografických nebo geologických podmínek, ochrany životního prostředí, výkyvů počasí a podobně.⁷¹

Plánovat můžeme jen tehdy, máme-li před sebou přesně definovaný cíl. Daleko obsírněji lze popsat projektové plánování zodpovězením následujících otázek:

- **Kde a v jaké** situaci se nacházíme?
- **Čeho** chceme dosáhnout a proč toho chceme dosáhnout?
- **Jak** toho chceme dosáhnout?
- **Kdy** toho chceme dosáhnout?
- **Kdo** by toho měl dosáhnout?
- **Za kolik** toho chceme dosáhnout?
- **Jaká rizika** je nutné uvažovat?
- Máme k dispozici požadované **zdroje**?
- **Jaké** kontrolní procedury bude nutné provádět?

Věnujme ještě několik řádků vlastnímu cíli. Cíl musí popisovat, co má být uděláno. Měl by obsahovat všechna specifika (viz obr. 3-3), která budou použita při hodnocení výsledků projektu. Měl by určovat **měřitelná, hmotná a ověřitelná akceptační** (přejímací) **kritéria**, aby nevznikly pochybnosti, zda výstup je skutečně přijatelný a v pozdějším časovém horizontu kontrolovatelný. Dalším usnadněním jsou tzv. **priority jednotlivých parametrů trojimperativu**, tj. který parametr trojimperativu je pro zadavatele (zákazníka) nejdůležitější a který je druhý v pořadí důležitosti. Tyto znalosti pomohou dosáhnout rozumného kompromisu při stanovování akceptačních kritérií (viz obr. 3-4).



Obr. 3-4 Vznik akceptačních kritérií

Zde je vhodné upozornit na **nutnost měřitelnosti akceptačního kritéria**. Zdá se být jednoduché navrhnout a realizovat sklad s větším množstvím skladových míst, ale výsledek tohoto projektu může být hodnocen různě. V jednom případě může dodavatel považovat cíl za splněný při 10%

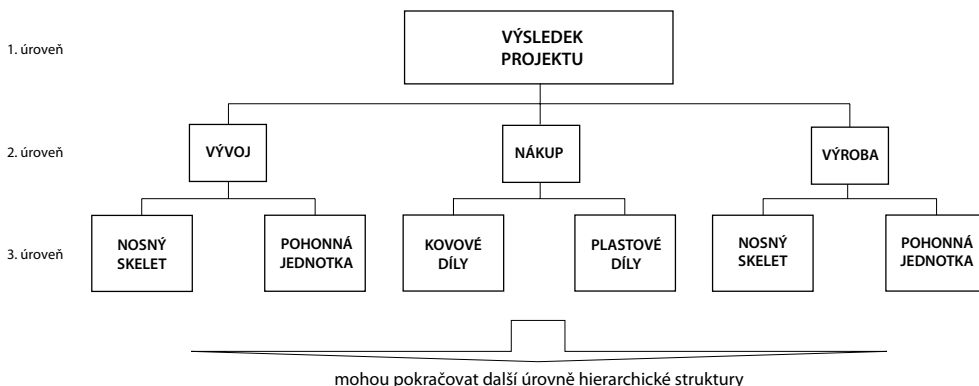
71 SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5, s. 25.

zvýšení skladovacích prostor. Zákazník (zadavatel) však očekával, že nový sklad bude mít skladovacích míst o 200 % více. To vede k neshodám při ukončení a předávání výsledku projektu. Existuje příliš mnoho situací, kdy je lákavé slíbit, že výsledek projektu bude rychlejší, hladší, lehčí, prostornější, odolnější, jeho ovládání jednodušší, životnost delší atd., aniž by se přesně určilo, jakou hodnotu má toto zlepšení.

Cíl, ale hlavně jeho rozsah, by měl vždy obsahovat seznam všech výstupů a měl by být doplněn časovým plánem projektu; a aby měl cíl jednoznačný smysl, musí být doplněn i rozpočtem. **Plán provedení z trojimperativu je tedy v první řadě výpisem každé činnosti, kterou je třeba provést, a každého výsledku, kterého musí být dosaženo.** K tomu, aby byl výčet úplný, je vhodné zpracovat tzv. **hierarchickou strukturu projektu.**

Hierarchická struktura projektu je vhodnou metodou pro rozdělení projektu do jednotlivých činností. Hierarchická struktura projektu snižuje pravděpodobnost, že některé části projektu nebudou splněny. Účelem hierarchické struktury projektu je zajistit, aby všechny požadované projektové činnosti byly logicky identifikovány a vhodně propojeny. Příklad hierarchické struktury projektu je uveden na obr. 3-5.

Je vhodné čtenáře upozornit na základní **rozdíl mezi běžným (kontinuálním) řízením procesů a managementem projektu.** Mnoho manažerů si tyto pojmy zaměňuje. **Management projektu je zaměřen na dosažení určitého cíle během určitého času, v rámci určitého rozpočtu,** při respektování všech funkčních a technických požadavků.⁷² Organizační jednotky (úseky, útvary, odbory, oddělení), které se na projektu podílejí, musejí přitom vykonávat i další (běžné) funkce zabezpečující fungování organizace, která projekt řeší.



Obr. 3-5 Ukázka hierarchické struktury projektu o třech úrovních

Běžné řízení představuje kontinuální proces, jehož cílem je zachování stávajícího stavu řízeného objektu, či zajištění jeho dalšího rozvoje. V zásadě se jedná o **nepřetržitý proces řízení organizace, jehož časový horizont není omezen.** Řízené činnosti jsou spojené a opakují se (zásobování, výroby, distribuce), jakmile účinky dřívějších rozhodnutí pominou. Jedná se o typ rutinního řízení procesů.

V předcházejícím textu bylo již řečeno, že **management projektu** je charakteristický jasně definovaným začátkem a koncem a neopakovatelností řízených procesů. To prakticky **vylučuje možnost rutinního řízení, opakování a náprav předchozích mylných rozhodnutí.**

72 DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V. a NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5, s. 18.

Za splnění cílů projektu musí být zodpovědná jedna osoba – **manažer projektu**, který **stojí v čele** dočasně vytvořeného **projektového týmu** (projektové organizační struktury⁷³). Hlavní činností manažera projektu je integrace všech členů projektového týmu ke splnění cílů projektu.

Je nutné upozornit, že management projektu vyžaduje i spolupráci mnoha manažerů z dalších funkčních oblastí, kteří se přímo na řešení projektu nepodílejí, kteří však projektu poskytují nutnou podporu.

Jednotlivé rozhodovací a řídicí pravomoci a jim odpovídající zodpovědnosti musí být předem delegovány mezi manažera projektu a ostatní členy projektového týmu.

Autoři jsou si vědomi, že pro projekty v oblasti logistiky budou sestavovány projektové týmy v rámci určité organizační jednotky, velmi často do projektového týmu budou zvaní odborníci z různých organizací (dodavatelé, realizátoři, pedagogové vysokých škol apod.).

3.3 Výchozí podmínky managementu projektu

Mezi výchozí podmínky úspěšného managementu projektu obvykle patří:

- Klíčové úkoly a cíle projektu. (Můžeme hovořit i o produktu projektu.⁷⁴)
- Rozpočet.
- Základní lhůtové termíny (dokončení projektu, realizování etap...).
- Předpokládané důsledky a problémy realizace projektu.
- Priority trojimperativu.
- Potřebné znalosti a dovednosti pracovníků, kteří se na projektových pracích budou podílet.
- Informační a komunikační požadavky.
- Struktura a termíny předkládání průběžných zpráv.
- Zodpovědnosti a pravomoci manažera projektu a dalších zúčastněných pracovníků.⁷⁵

Nejdůležitějším výchozím požadavkem managementu projektu je stoprocentní znalost cíle projektu. Jeho písemné vyjádření (struktura a charakter) závisí především na důležitosti, rozsahu a složitosti daného projektu. Není vhodné, má-li manažer projektu pouze slovní instrukce. Pokud neobdržel jednoznačné písemně zpracované cíle, měl by je sám sepsat a nechat si je schválit. Obdrží-li výchozí požadavky písemně, bez uvedení projektové hierarchie (vztahy nadřízenosti a podřízenosti), je bezpodmínečně nutné, aby je rovněž písemně doplnil a nechal dodatečně odsouhlasit a podepsat zadavatelem projektu (ústní souhlas nestačí).

3.4 Základní model projektového managementu

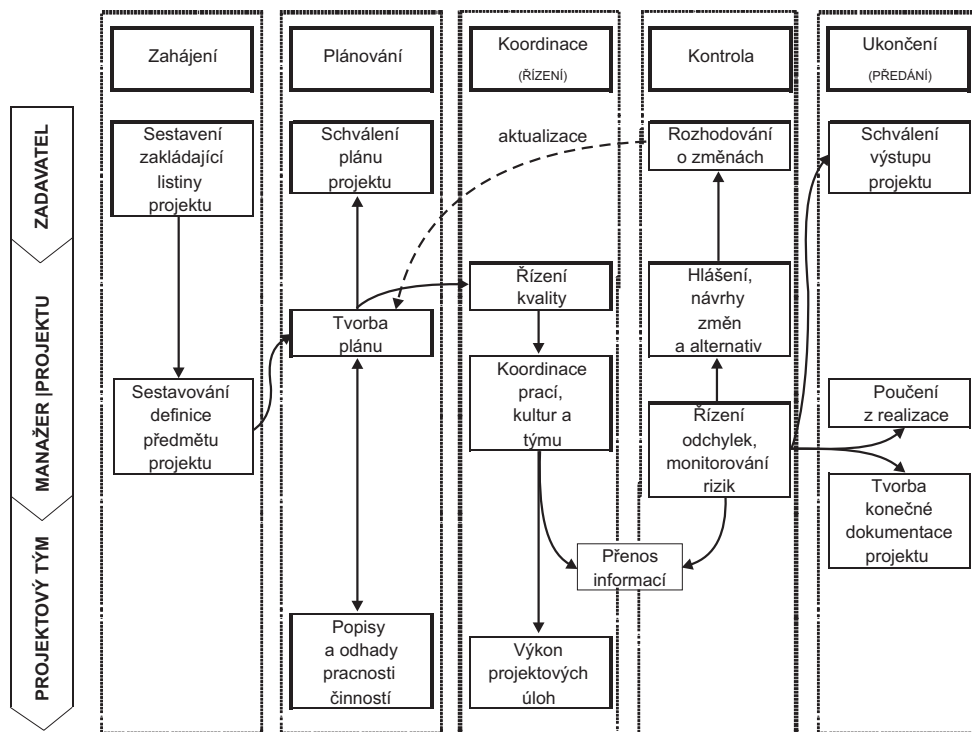
Je patrné, že každý projekt se v závislosti času vyvíjí – prochází tzv. **fázemi životního cyklu projektu**. Vývoj projektu nelze popsat jako jednoduší procesní tok – projekt se skládá z řady vývojových etap.

73 DOLANSKÝ, V., MÉKOTA, V. a NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5, s. 19.

74 Produkt projektu je cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu, který má být realizací projektu vytvořen - SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5, s. 24.

75 Upraveno dle DOLANSKÝ, V., MÉKOTA, V. a NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5, s. 19 a 20.

Na obrázku 3-6 je zachycen **základní** (zjednodušený) **model**, který obsahuje základní vztahy a orientační přiřazení činnosti na pozici, která je za zpracování a rozhodnutí v příslušném etapě projektu odpovědná.



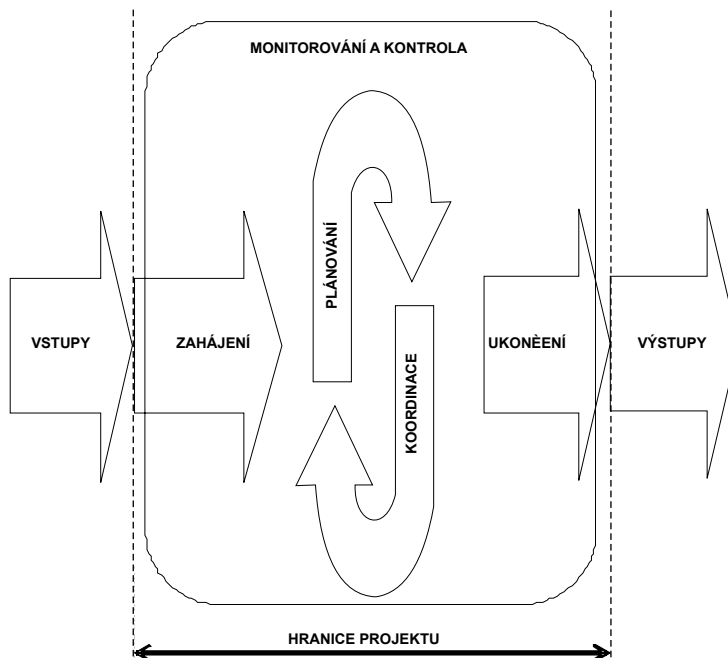
Zdroj: upraveno dle SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5, obr. 3.1, s. 59.

Obr. 3-6 Model vztahů v rámci fází procesů řízení projektů

Jednodušším pohledem na procesní toky projektového managementu může být **procesní model**, uvedený na obr. 3-7. Jeho základem jsou hlavní etapy **plánování** – **koordinace** (vlastní řízení) – **kontrola** (monitorování), které na základě zadaných vstupních požadavků aplikuje metody, znalosti a technologie na zdroje a jejich prostřednictvím pak dosahuje stanovených cílů. Do tohoto základního cyklu vstupují požadavky prostřednictvím **fáze zahájení**. Vyhodnocení požadovaných cílů (výstupů) projektu probíhá ve **fázi uzavření** (ukončení, předání) projektu. K podrobnému prostudování náplní jednotlivých fází doporučují autoři publikaci autorky Svozilové.

Vazby na obr. 3-7 se zdají na první pohled velmi jednoduché. Ve skutečnosti tomu tak není. Jednotlivé vazby a souběhy těchto vazeb jsou podmíněny existencí:

- větvení pracovních toků u rozsáhlých projektů,
- reakcí na časem vyvolané změny v zadání projektu,
- působením rizik z vnějšího okolí i z projektu samotného,
- nároků na změny a zlepšování procesů v důsledku požadavků na řízení kvality,
- odlišností v metodách řízení rizik a kvality.



Zdroj: upraveno dle SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5, obr. 3.2, s. 60.

Obr. 3-7 Hranice a procesní model projektu

Velmi zajímavý je pohled na projektový management, který vyslovil autor Dvořák.⁷⁶ Projekty jsou rozsáhlé a komplexní, vyžadují náročnou organizační práci a stojí hodně peněz. Zároveň hodně peněz přinášejí, umožňují lidem kariérní postup a podpoří přežití firmy v současných turbulentních podmínkách. Aby se projekt realizoval rychleji, aby se vyvaroval problémů s kvalitou, zpožděním atd., je nanejvýš rozumné opřít se o moderní přístupy a nástroje.

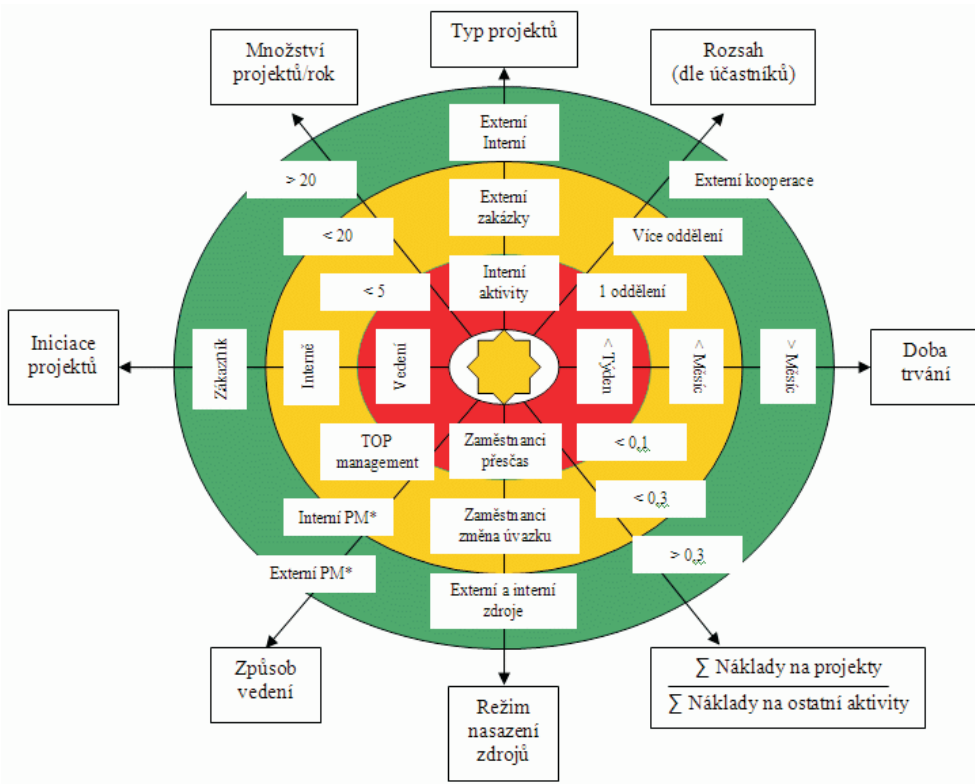
V tom okamžiku je však potřeba řešit i druhou věc: do jaké míry nástroje a potažmo i metodiky pro řízení projektu používat tak, aby realizace projektu byla nanejvýše efektivní. Protože moderní nástroje a špičkoví konzultanti jsou k dispozici za nemalé peníze. K rozpoznání správné míry použití nástrojů a metodik při řízení projektů může posloužit následující barometr definující rozsah projektového řízení v organizaci.

Na obrázku 3-8 je představeno osm rovin (osm paprsků vycházejících ze středu obrázku), přičemž ani tento počet nemusí být konečný. Do přehledu byly zohledněny tyto základní proměnné:

- Rozsah projektu, resp. počet zainteresovaných stran a míra zapojení externích subjektů.
- Typy projektů zahrnující interní aktivity nebo projekty realizované pro vnějšího zákazníka.
- Množství projektů za časové období – prostý počet projektů za rok.
- Doba trvání typického projektu – průměrná doba trvání projektových aktivit.
- Náklady na projektové aktivity vůči aktivitám ostatním.
- Režim zdrojů, přesněji režim práce na projektech.

76 DVOŘÁK, D. *Metody a nástroje v projektovém řízení*. 1. vyd. Mladá Boleslav: ŠAVŠ, 2007, ISBN 978-80-87042-16-8, s. 6 až 8.

- Způsob iniciace projektu – jak a kým je projekt zakládán.
- Přístup k řízení projektu a jeho garanti.



Obr. 3-8 Barometr míry nasazení projektového řízení ⁷⁷

V závislosti na velikosti plochy, která se získá spojením hodnot specifických pro konkrétní situaci a počtu zásahů ve vnitřní, střední a okrajové zóně, pak lze usuzovat na kroky potřebné k zavedení systému projektového řízení.

Vnitřní zóna

Pro vnitřní zónu (pásno) zavádění komplexního systému řízení projektů není vhodné. Situaci v oblasti projektů lze za naznačených podmínek shrnout asi následovně. Ve společnosti probíhá zhruba pět projektů ročně s rozsahem nepřesahujícím několik dnů nebo jeden až dva delší projekty. Výstupy těchto projektů slouží výhradně interním potřebám organizace jako zadavatele a práci zajišťují v drtivé převaze vlastní zaměstnanci. Projekty jsou v podniku chápány jako aktivity „navíc“. Budování komplexní metodiky pro řízení projektů by v tomto případě znamenalo brát kanón na pomyslného vrabce.

⁷⁷ DVOŘÁK, D. *Řízení projektů – nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-18858-6, s. 16.

Střední zóna

Střední zóna a její charakteristické proměnné budou vyžadovat nepoměrně více pozornosti než předchozí situace. Projekty zde uvedené mění svou tvář z aktivit konaných zpravidla nad rámec běžných povinností do činností, které vývoj, výrobu, obchod a další strategické procesy přímo ovlivňují. Závažnost těchto projektů je tedy v porovnání s prvním případem značně odlišná. Na diametrální rozdíl priority projektů ukazuje zejména jejich obsah (roste poměr externích zakázek), stoupající počet a ve prospěch externích zdrojů měnící se struktura členů projektových týmů.

Okrajová zóna

Okrajová zóna představuje stav, kdy jsou v podstatě veškeré procesy označované v minulých odstavcích za „ostatní aktivity“ realizovány formou projektů. Projektové řízení v podstatě plní roli řízení podniku obecně. Podle toho musí vypadat i podpora tohoto systému, kde implementace uceleného know-how pro projektové řízení bývá nezbytná.

Těž rozdílný pohled mají určití autoři odborných publikací o projektovém managementu na jednotlivé etapy projektového řízení. Autorka Svozilová⁷⁸ (viz obr. 3-7) etapy nazývá procesem, jmenovitě: zahájení, plánování, koordinace a ukončení; Rosenau⁷⁹ nazývá jednotlivé etapy jednotlivými kroky, jmenovitě: definováním, plánováním, vedením, sledováním a ukončením. Autor Dvořák⁸⁰ dělí etapy zcela odlišně. Hovoří o tzv. matici rozdělení projektových metodik a nástrojů (viz obr. 3-9). Všimněme si prvního sloupce této matice.



Obr. 3-9 Matice rozdělení projektových metodik a nástrojů

3.4.1 Iniciační projektu

Smyslem iniciační fáze projektu je prověřit, že realizace projektu má smysl. Základní metodikou pro iniciační fázi projektu představuje **logický rámec**. Na něj mohou být postupně navázány další nástroje, které rozvíjejí některé jeho části (myšlenkové mapy), případně proboují projekt hlubší analýze (definice rozsahu).

78 SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1501-5.

79 ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-218-1, s. 12.

80 DVOŘÁK, D. *Řízení projektů – nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-18858-6, s. 16.