**29. Projektové řízení, dilema projektového řízení, věcná a procesní stránka projektu, faktory úspěchu projektu, projektová řídící struktura, nástroje pro řízení projektů.**

**Projektové řízení** je řízení časově ohraničené a ucelené sady činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.

**Řízení projektů** je způsob rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými [náklady](http://cs.wikipedia.org/wiki/N%C3%A1klady) tak, aby se dosáhlo stanovených cílů. Řízení projektů lze také charakterizovat jako účinné a efektivní dosahování významných změn.

Předmětem řízení projektů je projekt, chápaný jako jedinečný proces koordinovaných činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, vyhovující specifikovaným omezením v nákladech a zdrojích (ČSN / ISO 10 006).

Cílem řízení projektů je zajistit naplánování a realizaci úspěšného projektu, kterým se rozumí případ, kdy v plánovaném čase a s plánovanými náklady bylo dosaženo cílů projektu a realizace projektu nevyvolává negativní reakce.

Změna je způsobena realizací výstupů projektu. Obvykle nemůžeme změnu realizovat přímo, ale předpokládáme, že uskutečnění projektu způsobí realizaci změny.

Řízení projektů vychází z poznání, že jakmile rozsah, neobvyklost, složitost, obtížnost a rizikovost projektu přesáhnou určitou míru, je nutno použít adekvátních metod pro řízení celé akce.

Řízení projektů využívá pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu projektu celou řadu metod. Ty představují ověřené a popsané postupy, řešící problémy návrhu a implementace projektu.

Řízení projektů se opírá o kvalitní práci projektového týmu, který je veden zkušeným projektovým manažerem. Projektový manažer i další členové projektového týmu prokazují svoji kvalifikaci *Certifikátem projektového manažera*.

**Proces řízení projektu – jak dodat to, čemu jsme se smluvně upsali**

pět odlišných manažerských činností:

* definování projektových cílů
* plánování splnění podmínek trojimperativu
* vedení (lidské zdroje i materiál)
* monitorování průběhu projektu
* ukončení projektu

celý projektový tým MUSÍ považovat cíl projektu za dosažitelný

**Dilema projektového řízení - základní problém**

* neschopnost vytipování projektu
* jako projekt je označeno něco, co jím není
* je prováděna činnost, která není rozpoznána jako projekt

Projekt je strukturovaná množina činností, jejich výstupů, zdrojů a lidí, směřující k dosažení určitého cíle v určitém omezeném čase a v daných podmínkách. Projekt lze charakterizovat jeho typickými vlastnostmi, jimiž jsou: nerutinní činnosti, jedinečnost, neopakovatelnost, nejistota, riziko, limitovaný čas, limitované zdroje, systematičnost, souběh činností z různých oblastí, orientace na dosažení cíle, změny. Pro úspěšné řízení projektu je v první řadě nutné připravit plán projektu, ve kterém budou vymezeny tři klíčové složky projektu – cíl projektu, zdroje a čas. Všechny tyto tři složky jsou vzájemně závislé a v plánu projektu musí být vyváženě vybilancovány. Jakákoliv změna jedné z těchto složek vyžaduje změnu nastavení i zbývajících, jinak nelze projekt úspěšně dokončit.Pro úspěšné řízení projektu je nutné vyvážení řídit věcnou stránku - obsah, stejně jako procesní stránku – průběh. Příklady struktury jednotlivých etap projektu v těchto dvou dimenzích jsou uvedeny na následujících obrázcích:

Příklad věcné stránky projektu – předmět – to, co chceme dodat klientovi

Příklad procesní stránky projektu – jak předmět dodat klientovi



Procesní a projektové řízení jsou často propojovány a kombinovány. Významné změny v implementaci podnikatelské strategie mohou být takového rozsahu, že se pro ně využívají mechanismy projektového řízení. Projektové řízení integruje zdánlivě protikladné oblasti, které je pro úspěšnou realizaci projektu nutné zajistit. Schematicky je možné jednotlivé oblasti projektového řízení znázornit na následujícím obrázku:

**Faktory úspěchu projektu** - pro **úspěch** projektu je nutné jeho vedením pověřit kvalifikovaného manažera projektu, který musí vyjasnit a vyřešit následující otázky:

* Jak definovat smysl, poslání a cíle projektu?
* Jak identifikovat rizika projektu a jak s nimi naložit?
* Jak získat pro projekt podporu vrcholového vedení?
* Jak rozhodnout o volbě a zapojení zdrojů a jak je do projektu získat?
* Jak vybrat a zapojit lidi, jaké techniky práce s nimi zvolit?
* Jak nastavit systém řízení projektu, jak řešit problémy?

U projektového manažera se předpokládá, že bude paralelně hrát několik rolí, které jsou pro řízení projektu nezbytné:

* **Vůdce**  - vytváří vizi, podněcuje diskusi členů týmu
* **Kouč** - podpora rozvoje členů týmu, přiměřené úkolování
* **Znalec organizace** - udržuje vztahy týmu s okolím
* **Facilitátor** - má informace, mzdy, prostředky pro zefektivnění práce týmu
* **Bořitel bariér –** rozpoznání vnějších i vnitřních bariér a jejich eliminace, harmonizace týmu
* **Advokát zákazníka** - identifikace zákazníka (i uvnitř organizace)
* **Živý příklad** - soulad hlásaného a reálného v týmu i v externí komunikaci

Z praxe se ukazuje, že řada projektů nekončí úspěšně nebo minimálně nebývá v plném rozsahu dodržen časový prostor, rozpočet nebo plánovaný cíl. Typické důvody selhání projektu jsou uvedeny v následujícím přehledu, který může sloužit současně jako návod k tomu, čeho je třeba pro úspěšné dokončení projektu vyvarovat:

* Odtržení od strategie a vytváření hodnoty
* Devalvace pojmu projekt
* Nevyjasněné zadání
* Nespecifikované metriky cílů
* Projekty tažené technologií
* Zadávání x iniciace projektů zdola
* Nevyjasněná potřeba zdrojů
* Vychýlení rovnováhy proces x obsah
* Nezmrazený koncept
* Průběžné změny rozsahu prací
* Chybný, nereálný harmonogram
* Nevhodné kontrakty
* Špatné subdodávky
* Nepřevzetí výstupů
* Nedostatečná komunikace
* Nepřející klima v oblasti dotčené projektem
* Odtržení projektů od prostředí

**Projektová řídící struktura** - Projektový tým svojí činností zajišťuje zejména:

* zastřešení realizace projektu po věcné stránce,
* zpracování dokumentace projektu,
* zajištění chodu projektu (plánování, řízení, úkolování, monitoring, reporting),
* operativní řízení projektu,
* využívání alokovaných zdrojů (finančních, materiálních a lidských) pro projekt tak, aby byly naplněny definované výstupy projektu ve stanoveném rozsahu času, kvality a obsahu,
* součinnost při tvorbě a uplatňování projektových standardů a procedur;
* specifikaci předmětu dodávek, spolupráci při tvorbě zadávací dokumentace pro výběrová řízení projektu,
* koordinaci, součinnost, synchronizaci, řízení a kontrolu činností pracovního týmu,
* koordinaci činností dodavatele a zástupců třetích stran zapojovaných do projektu,
* účinnou informační, metodickou a organizační podporu aktivit dodavatele při tvorbě výstupů a plnění dodávek projektu,
* operativní řešení veškerých problémů, u kterých není zapotřebí eskalace na řídící výbor,
* eskalaci nevyřešených problémů na vyšší úroveň řízení (na úroveň řídícího výboru),
* vyhodnocení projektu při jeho ukončení.

Členy projektového týmu jsou zástupci operativního řízení dotčených stran (jednotlivých liniových organizačních útvarů MK a případného externího dodavatele řešení projektu), kteří mají dostatečnou pravomoc pro rozhodování o klíčových aspektech projektu včetně věcného, legislativního, procesního a technologického hlediska.

Složení projektového týmu závisí na typu, rozsahu a složitosti řešeného projektu. Projektového manažera a ostatní členy projektového týmu jmenuje nebo deleguje a odvolává příslušná úroveň vedení MK nebo předseda řídícího výboru (pokud je řídící výbor ustaven). Projektového manažera navrhuje zástupce garanta projektu. Členy projektového týmu navrhuje ustanovený projektový manažer ve spolupráci se zástupcem odborného garanta projektu tak, aby členové týmu byli schopni zajistit plnění veškerých požadavků kladených na realizaci projektu.

Základními členy projektového týmu jsou (tučně jsou označeny povinné role vymezující minimální složení projektového týmu):

* **projektový manažer,**
* **odborný garant projektu,**
* **technický garant projektu** (povinný u projektů, jejichž úspěch je podmíněn technickým řešením řešené problematiky, nejčastěji zástupce ICT útvaru),
* finanční manažer,
* manažer kvality,
* právník projektu,
* administrátor projektu,
* zástupce dodavatele – vedoucí projektu za dodavatele (pokud je projekt realizován dodavatelsky, tato role nemusí být plnohodnotným členem projektového týmu),
* vedoucí pracovního týmu.

Rozhodnutí o naplnění všech nebo jen vybraných rolí projektového týmu přísluší projektovému manažerovi s ohledem na rozsah a složitost řešeného projektu.

Členy projektového týmu – specialisty z jednotlivých odborných oblastí (např. právník projektu apod.) alokuje příslušná úroveň vedení MK nebo předseda řídícího výboru (pokud je řídící výbor ustaven). V odůvodněných případech může rovněž zástupce příslušného organizačního útvaru (garant projekt, odborný garant) iniciovat potřebu zřízení nového pracovního místa pro potřeby sestavení projektového či pracovního týmu.

Projektový tým není kolektivní rozhodovací orgán, je řízen projektovým manažerem, který má rozhodující slovo ve všech podstatných otázkách. Jeho rozhodnutí jsou závazná pro všechny pracovníky projektu. Případné spory vzniklé v průběhu projektu řeší příslušná úroveň vedení MK nebo řídící výbor projektu.

Jednání projektového týmu se koná pravidelně na základě stanovené frekvence (zpravidla jedenkrát týdně), je řízeno projektovým manažerem a účastní se ho členové určení projektovým manažerem s tím, že při jednáních souvisejících s významnými milníky projektu se jednání zúčastní všichni členové projektového týmu.

**Nástroje pro řízení projektů** -  Nástroje pro řízení projektů jsou od těch nejjednodušších, které umožňují evidenci projektů, tvorbu Ganttova diagramu, výpočet kritické cesty, až po složité systémy určené pro velké organizace a podniky EPM (Enterprise Project management), které jsou součástí systémů plánování a řízení zdrojů ([ERP](https://managementmania.com/cs/enterprise-resource-planning)) a obsahují funkce koordinace soustavy projektů, řízení rizik, finančního plánování, plánování a optimalizace kapacit a další.

Projektové řízení se stává nedílnou součástí managementu, protože formou projektu je možné, a v řadě případů i nezbytné, dosáhnout efektivního a rychlého zavedení změn, které by v organizační struktuře nebylo možné realizovat. Negativní tendencí je někdy snaha nahradit averzi zaměstnanců a managementu ke změnám, které je možné realizovat v běžném procesním nebo operační řízení, právě projektovým řízením. Pro podporu projektového řízení se používá řada nástrojů, z nichž jmenujme např. Microsoft Project umožňující mj. automatické vytváření tzv. Ganttova diagramu popisujícího plán projektu.