

Recenzenti: prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.  
prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.

Vydání knihy bylo schváleno vědeckou radou nakladatelství.

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této knihy nesmí být reprodukována žádnou formou, elektronickým, optickým, audio, mechanickým či jiným způsobem, včetně systémů na ukládání a vyhledávání informací, bez písemného souhlasu vydavatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

Petr Řeháček

**P3M – Řízení projektu, řízení programu, řízení portfolia**

I. vydání – 2019

Vydalo nakladatelství Ekopress, s. r. o.

K Oboře 578, Osnice, Jesenice

Odpovědná redaktorka Iva Kapcová

Obálka a sazba Karel Novák

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

**[www.ekopress.cz](http://www.ekopress.cz)**

© Dr. Ing. Petr Řeháček, 2019

© Ekopress, s. r. o., 2019

ISBN 978-80-87865-49-1

# Obsah

Úvod .....	7
<b>I. ŘÍZENÍ PROJEKTU</b> .....	9
1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....	11
2. ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU .....	14
3. PROBLÉMY A RIZIKA V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ .....	18
4. PŘÍSTUPY K PROJEKTOVÉMU ŘÍZENÍ .....	24
a. Standard PRINCE2 .....	26
b. Standard IPMA Competence Baseline (ICB) .....	32
c. ISO 21 500 – ISO standard projektového řízení .....	33
d. Standard PMBOK podle PMI .....	41
5. SROVNÁNÍ STANDARDŮ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	75
6. PERSONÁLNÍ CERTIFIKACE .....	77
<b>II. ŘÍZENÍ PROGRAMU</b> .....	81
1. PROGRAM A BENEFITY PROGRAMU .....	83
2. OBLASTI ŘÍZENÍ PROGRAMU .....	86
a. Řízení benefitů .....	87
b. Řízení programu zainteresovaných stran .....	87
c. Správa programu .....	88
3. ŽIVOTNÍ CYKLUS PROGRAMU .....	88
4. PROCESY V RÁMCI ŘÍZENÍ PROGRAMŮ .....	95
a. Zahajovací procesy .....	96
b. Plánovací procesy .....	97
c. Prováděcí procesy .....	101
d. Procesy monitorování a kontroly .....	102
e. Ukončovací procesy .....	104
<b>III. ŘÍZENÍ PORTFOLIA</b> .....	107
1. PROCESY V RÁMCI ŘÍZENÍ PORTFOLIA .....	113
a. Skupina procesů pro uspořádání portfolia .....	114
b. Skupina monitorovacích a kontrolních procesů v portfoliu .....	118

<b>IV. ZAČLENĚNÍ PROJEKTU V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE A PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ</b> .....	121
1. PROJEKTOVÁ ORGANIZACE VLIVEM (S OMEZENOU PROJEKTOVOU AUTORITOU).....	125
2. RYZÍ PROJEKTOVÁ ORGANIZACE (S OMEZENOU FUNKČNÍ AUTORITOU) .....	126
3. MATICOVÁ PROJEKTOVÁ ORGANIZACE .....	128
4. PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ .....	130
<b>V. ŘÍZENÍ PROJEKTU V PRAXI</b> .....	135
Praktická aplikace – Model PM_2020 .....	138
Přílohy .....	201
Seznam obrázků.....	209
Seznam tabulek .....	211
Seznam zkratk .....	211
Seznam příloh .....	212
Literatura .....	213
Rejstřík .....	215
Shrnutí .....	218
Summary .....	219

# Úvod

## Komu je kniha určena?

Tato kniha je určena třem skupinám čtenářů. První skupinou jsou projektoví manažeři, členové projektových týmů a zástupci dalších zainteresovaných stran, kteří se na řízení projektu podílejí nebo se ho jen účastní. Jedná se tedy o všechny, kdo řídí projekty a kdo se podílí na přípravě, plánování, realizaci a ukončení projektů a zároveň mají odpovědnost za splnění projektových cílů.

Do druhé skupiny patří všichni, kteří koordinují více projektů a zabývají se alokacemi zdrojů a jejich optimalizací, tzn. pro manažery programů a manažery portfolií.

Do třetí skupiny patří zástupci akademické sféry, kterým kniha přináší shrnutí teoretických poznatků z dostupné literatury a zároveň propojení až na úroveň praktického využívání projektového řízení, např. možnosti začlenění projektů do organizační struktury, vč. projektové kanceláře (PMO – Project Management Office).

Obsah a filozofie této knihy vychází ze zkušeností a z více jak 30-leté praxe autora s řízením projektů v podnikatelské a státní sféře. Zkušenosti zahrnují první zavádění projektového řízení, postupné ověřování a rozvíjení poznatků, tvorbu a zdokonalování modelu pro řízení projektů, až do konečné podoby představované v této knize.

## Proč je projektové řízení tak důležité?

Projektové řízení se ve skutečnosti týká většiny organizací, ať si to uvědomují nebo ne a jedná se pouze o míru jeho využití a intenzity. Každá organizace totiž provádí organizační změny, občas upravuje svůj informační systém, instaluje novou technologii, pořádá vzdělávací aktivity aj., a to jsou svým charakterem ucelené soubory činností, jejichž cílem je zavést změnu – tedy projekty.

Z toho vyplývá, že projektové řízení v současné době již patří automaticky do základní výbavy znalostí a dovedností každého manažera.

## Jak číst knihu?

Kniha byla napsaná s cílem poskytnout čtenářům nejen rychlou orientaci, ale také možnost postupného seznamování s problematikou zásad pro řízení projektu, programu a portfolia (P3M).

V první kapitole se čtenář seznamuje s návazností strategického řízení a projektového řízení a s životním cyklem projektu. Dále jsou vysvětleny principy projektového řízení, ale v případě jejich nedodržování taktéž vyplývající problémy a rizika. Tato kapitola hlavně popisuje přístupy k projektovému řízení podle PRINCE2, IPMA ICB, ISO 21500 a PMBOK, vč. jejich srovnání. Závěr kapitoly je věnován různým typům personální certifikace.

Druhá kapitola se zabývá řízením programu a popisuje vztah mezi řízením programu a řízením projektu. Hlavní zaměření je na řízení jednotlivých benefitů programu, na řízení zainteresovaných stran a na správu programu. Vysvětluje procesy v rámci řízení programu a životní cyklus programu.

Třetí kapitola se věnuje řízení portfolia. Opět je zde srovnávací přehled pro řízení projektu, programu a portfolia a vysvětlení jednotlivých komponent a jejich vzájemné vztahy. Seznamuje s kompetencemi manažera portfolia, s riziky při řízení portfolia a s procesy v rámci řízení portfolia, které podrobně vysvětluje jako skupinu procesů pro uspořádání a skupinu monitorovacích a kontrolních procesů.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na začlenění projektu v organizační struktuře a nabízí základní alternativy v podobě projektové organizace vlivem nebo jako ryzí projektovou organizaci nebo maticovou projektovou organizaci. Závěr je věnován funkci projektové kanceláře a její začlenění do organizace, vč. výhod a nevýhod.

Pátá kapitola nabízí praktickou aplikaci Model\_2020 pro přípravu, plánování, realizaci a ukončení projektu. Na obecném procesním modelu se může čtenář dozvědět požadavky na vstupy jednotlivých fází v projektu, informace o jejich očekávaných výstupech, ukázky formulářů, např. zpráva o stavu projektu, plán projektu, námět na projekt nebo závěrečná zpráva projektu.

Autor si uvědomuje, že existuje řada dalších možností, jak vysvětlit procesy projektového řízení a je připraven vést diskuzi na uvedené téma a naslouchat k námětům na zlepšení.

Leden 2019