

KREATIVNÍ

---

projekt  vý  
management

Eva Šviráková

## **KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR**

Šviráková, Eva

Kreativní projektový management / Eva Šviráková

1. vyd. – Zlín : VeRBuM, 2014. – 152 s.

Anglické resumé

ISBN 978-80-87500-58-3

005.8 \* 338.4:7.05 \* 338.4:316.74

- projektový management

- kreativní průmysl

- kulturní průmysl

- monografie

005 - Management. Řízení [4]

Recenzovali: doc. Ing. Vladimír Bureš, Ph.D., Univerzita Hradec Králové  
doc. Ing. Stanislava Mildeová, CSc., Vysoká škola ekonomická v Praze

Monografii doporučila k publikaci Vědecká redakce nakladatelství VeRBum

© Ing. Eva Šviráková, Ph.D., 2014

© Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2014

Vydání této knihy podpořila Interní grantová agentura  
Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně,  
grant Plánování a řízení projektů v kulturních a kreativních průmyslech.

# Obsah

Úvod.....	5
<b>1. KAPITOLA – Kreativní projektový management .....</b>	<b>8</b>
1.1 Kulturní a kreativní průmysly .....	8
1.1.1 Definice pro kreativní projektový management.....	11
1.1.2 Definice pro kreativní projekt.....	12
1.2 Kreativní ekonomika .....	13
1.3 Kreativní třída a kreativita v projektovém managementu .....	16
1.4 Kreativní klastř a coworkingové centrum .....	21
1.5 Manažerské styly v kreativním projektu .....	24
1.6 Vzdělávání kulturních manažerů .....	30
<b>2. KAPITOLA – Tradiční přístup k řízení (kreativních) projektů.....</b>	<b>33</b>
2.1 Standardy, metodiky a nástroje projektového řízení .....	35
2.2 Projekty v kontrolovaném prostředí.....	36
2.3 Procesy podle metodiky PRINCE2 – přehled .....	38
2.4 Témata PRINCE2 – přehled .....	40
2.5 Principy metodiky PRINCE2.....	42
2.6 Zahájení projektu .....	44
2.7 Strategie řízení projektu – směřování projektu.....	47
2.8 Obchodní případ.....	48
2.9 Organizace .....	50
2.10 Nastavení projektu – iniciace projektu .....	53
2.11 Plány projektu .....	57
2.11.1 Návrh plánu.....	57
2.11.2 Definice a analýza produktů .....	60
2.11.3 Identifikace aktivit a závislostí produktů .....	65
2.11.4 Realizace odhadů .....	68
2.11.5 Časové plánování.....	69
2.11.6 Zdokumentování plánu .....	69
2.11.7 Průběžné hodnocení rizik.....	69
2.12 Řízení dodávky produktu .....	70
2.13 Řízení přechodu mezi etapami .....	72
2.14 Řízení etapy.....	74
2.15 Kvalita .....	75
2.16 Změna .....	78
2.17 Progres .....	81
2.18 Řízení rizik v projektu.....	83
2.19 Ukončení projektu .....	84
<b>3. KAPITOLA – Nový přístup ke kreativnímu projektovému managementu.....</b>	<b>87</b>
3.1 Systémový přístup a mentální modelování pro kreativní projekty .....	90
3.1.1 Systémové myšlení a mentální modely .....	91
3.1.2 Příčinné smyčkové diagramy .....	97
3.1.3 Systémové archetypy ve vztahu k řízení projektů .....	102
3.2 Metoda pro kreativní projektový management: systémová dynamika .....	106
3.2.1 Projekty jako souborné dynamické systémy .....	110

3.2.2	Design systémově dynamického modelu .....	115
3.2.3	Východiska pro metodu GPS-PM .....	116
<b>4.</b>	<b>KAPITOLA – Řízení projektů podle metody GPS-PM .....</b>	<b>119</b>
4.1	Postup pro uplatnění metody GPS-PM .....	119
4.1.1	Hierarchická struktura produktů pro metodu GPS-PM .....	120
4.1.2	Odhad obtížnosti výstupů .....	120
4.1.3	Sestavení registru kreativních produktů .....	122
4.1.4	Předpokládaná a skutečná produktivita týmu .....	124
4.1.5	Simulační systémově dynamický model .....	126
4.1.6	Simulování průběhu projektu .....	129
4.2	Vyhodnocení průběhu projektu .....	130
4.3	Rozpracování nových výzkumů – manažerské etapy a řízení rizik.....	138
	<b>Závěr .....</b>	<b>140</b>
	<b>Resumé .....</b>	<b>143</b>
	<b>Summary .....</b>	<b>144</b>
	<b>Bibliografický záznam.....</b>	<b>146</b>

# Úvod

Monografie Kreativní projektový management vznikla jako výsledek víceletého úsilí autorů uplatnit výzkumnou metodu systémově dynamického modelování a systémového myšlení v oboru projektový management tak, aby byla metoda pro projektové manažery a sponzory projektů prakticky použitelná. Vydání monografie podpořila Interní grantová agentura Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně grantem „Plánování a řízení projektů v kulturních a kreativních průmyslech“. Výzkumy, které jsou v knize použity, se odehrály mezi projektovými manažery a členy projektových týmů ve specifickém prostředí kulturních projektů. V současné době je kultura vnímána v širším pojetí, v antropologickém slova smyslu jako základ symbolického pojmu pro významy, přesvědčení, hodnoty a tradice, které jsou vyjádřeny od jazyka, umění, náboženství a mýtů až k materiální kultuře. S tímto širším pojetím kultury souvisí i zavedení a propagace širšího konceptu kreativity. Kreativita je ve společnosti synonymem úspěchu, moderních trendů a entuziasmu. Kreativita je vnímána jako nezbytný předpoklad pro společnost, která usiluje o inovace a pokrok. Základním zdrojem kreativity bylo vždy umění a kultura.

Publikace je rozčleněna na čtyři kapitoly. První kapitola je analýzou pojmů *kulturní a kreativní průmysly* v tom smyslu, jak se tyto obory vztahují k projektovému managementu. V první kapitole je vysvětlen a poprvé definován pojem *kreativní projektový management* a pojem *kreativní projekt*. Oba termíny nejsou v manažerské literatuře v České republice ani v zahraničí doposud zmíněny v souvislosti s prostředím, ve kterém jsou tyto typy projektů plánovány a řízeny. V další části první kapitoly je charakterizována kreativní třída s využitím konceptu Richarda Floridy a styly řízení v managementu, které jsou vhodné pro kreativní myšlení. Dále je kapitola věnována ekonomické stránce kultury a jejího vlivu na rozvoj společnosti, novým formám podnikání a trendům ve vzdělávání členů kreativní třídy.

Druhá kapitola monografie se týká pohledu na nástroje a techniky řízení projektů v kontrolovaném prostředí. Základem kapitoly je metodika PRINCE2, která je částečně komentována z pohledu kulturního kreativce. Metodika je ve svém původním formátu detailním popisem každého procesu a dokumentu v projektu. Pro popis a komentáře v monografii je metodika zkrácena, jsou vybrány jen ty pasáže, které jsou v kreativním projektovém managementu potenciálně využitelné. Metodika je doplněna o některé příklady z plánování kreativního projektu „The Cell for Design“ z toho důvodu, aby byla pro čtenáře srozumitelnější. Přesto je v pasážích druhé kapitoly znát, že dodržování podrobných postupů znamená sice větší jistotu, že projekt dosáhne cíle, avšak pro projektové manažery v kultuře jsou procesy natolik svazující a byrokratické, že je nejsou schopni dodržovat, což je dáno samotnou kreativitou třídy. Podrobný popis metodiky přesto má v monografii své místo. Autorka je vedena snahou poskytnout kulturním kreativcům procesní metodiku k pochopení jejího přínosu pro praxi, aby mohla doporučit některé postupy metodiky pro potřeby kulturních a kreativních projektů.

Proto je také v úvodu třetí kapitoly PRINCE2 podrobena opatrné kritice se vši úctou k podstatě této metodiky. Třetí kapitola však mění téma, nabízí nové paradigma přístupu k projektovému managementu odklonem od mechanistického přístupu a zájmem o dynamický pohled na danou problematiku. Část třetí kapitoly je také věnována jinému způsobu myš-

lení, a to myšlení systémovému. Téma příčinných smyčkových diagramů a systémových archetypů je odrazovým můstkem pro hlavní výzkumnou metodu, systémově dynamické modelování. Návrh modelu nabízí druhá část třetí kapitoly, a tím publikace naplňuje svůj hlavní cíl: nový pohled na projektový management pro kulturní kreativce. Monografie nabízí cestu, která je pro objevování nových přístupů v projektovém managementu bezpečnější, což je dáno charakterem simulace. Simulace je v širším slova smyslu procesem tvorby modelu reálného systému. Tento model tvoříme proto, abychom v bezpečném prostředí mohli provádět experimentování s daným modelem. Účelem modelování je lepší pochopení výsledného chování systému, a to v projektovém managementu znamená lepší šance pro dosažení úspěchu projektu.

Tato nová metoda je založena na systémově dynamickém modelování, na principech řízení projektu podle mezinárodní metodiky PRINCE2 a využívá nástroj Earned Value Management ze standardu organizace Project Management Institute. Metoda umožňuje lepší informovanost projektového manažera a jeho týmu o očekávaných výsledcích projektu. Model projektu je rozdělen na časové etapy a skutečně dosažené výsledky projektu jsou v průběhu etapy i na konci každé etapy projektu porovnávány s plánem a ukazují aktuální trend dalšího vývoje projektu. Tento pohled poskytuje projektovému manažerovi silný argument pro zavedení včasných řídicích zásahů v projektovém týmu.

Název nové metody pro sledování skutečného vývoje projektu s důrazem na predikci při dosahování výsledků projektu je inspirován principem nástroje Global Positioning System Navigation. Název pod anglickou zkratkou je spíše známý jako GPS navigace, proto je dále pro název metody používána zkratka GPS-PM (GPS-Project Management). Metoda připomíná korigování trasy cestovatele pomocí GPS navigace: klade důraz na proaktivitu projektového manažera při řízení projektu a zejména na jeho dobrou informovanost o průběhu projektu bez ohledu na časté změny v plánování. Metoda je dobře uplatnitelná v projektech, při kterých potřebujeme rozvíjet (a nikoliv potlačovat) kreativitu členů týmu. Metoda vychází vstříc potřebám kreativního manažera, který je často vystavován tlaku na dodatečné upřesňující zásahy do plánu. Plán je připraven na změny a průběžně upřesňování tak, aby více odrážel zvyšující se úroveň reakcí týmu na požadavky zainteresovaných stran v projektu, a přitom neztrácel schopnost udržet linii, ve které je možno porovnat plán a skutečnost.

Poslední část čtvrté kapitoly uvádí budoucí výzkumy, které upřesní systémově dynamický model pro metodu GPS-PM v kreativním prostředí. Rozšiřování simulačního prostředí však musí být vedeno citlivě s ohledem na množství a přehlednost projektových dat, která do modelu vstupují a která se musí opírat o skutečné nastavení projektů. Smyslem a cílem modelování je, aby bylo reálnou pomůckou pro projektové manažery a sponzory projektů, což může být zabezpečeno pouze účelností modelu a porozumění stavbě modelu ze strany jeho uživatelů.

Kniha je určena pro projektové manažery, kteří se zabývají projekty v kulturních a kreativních průmyslech, kteří je plánují, promýšlejí a organizují. Mnohdy potřebují pochopit celkové prostředí kulturních a kreativních průmyslů, mentalitu kreativců i širší kontext manažerských stylů. Publikace však vede i k posílení znalostí z oblasti systémového myšlení, vede k zamyšlení nad principy systémově dynamického modelování. Projekty jsou souborné

dynamické systémy, přístup k jejich řízení je proto nutné vést z tohoto úhlu pohledu, nespojit se s lineárním myšlením a mechanistickým pochopením procesů v managementu.

Text monografie je určen i pro sponzory projektů. Nabízí jim metodu, pomocí které mohou zjistit, jak se projekt vyvíjí oproti plánu, a pomůže stanovit některé příčiny problémů v projektech, nabízí řešení pomocí scénářů s dosazením nových rozhodovacích mechanismů do projektu. Kniha je určena všem, kteří rádi přemýšlejí, všem, kteří se nespokojí s pouhým konstatováním, že projekty jsou dynamickými systémy. Je určena těm, kteří chtějí této dynamice přijít na kloub.

Poslední poznámka úvodu je věnována zvolenému jazyku pojmů na obrázcích, které jsou v monografii použity. Většina obrázků obsahujících zpětnovazební smyčky, systémově dynamické modely či jiné podklady pro návrh systémově dynamického modelování jsou uvedeny v anglickém jazyce, i když jazyk vědecké monografie je český. Obrázky byly připravovány v programu Vensim, který není lokalizován pro české prostředí. Přestože je jazyk tohoto typu obrázků v angličtině, byly většinou zpracovány autorkou, což je upřesněno pod obrázkem pomocí textu „vlastní zpracování“.

Ve Zlíně dne 31. 10. 2014

Eva Šviráková

# 1. KAPITOLA – Kreativní projektový management

Projektový management je soubor norem, doporučení a „best of practice“ popisujících to, jak řídit projekt (Doležal, Máchal a Lacko a kol., 2009). Projekty jsou však tak různorodé, že se veskrze jedná spíše o všeobecně platné skutečnosti a určitou filozofii přístupu k řešení dané problematiky než o konkrétní a podrobné směrnice, návody apod. Projektový management je způsob, jak přistoupit k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji. Změna, která byla tímto způsobem realizována, nesmí vyvolat nežádoucí vedlejší efekty a musí naplnit svůj smysl, tedy vést k úspěšnému projektu.

Součástí projektového managementu jsou potom obecně platné principy, ale především samotné řízení jednotlivých projektů, vytvoření a popis rolí v organizační struktuře a koordinace postupu prací na projektu z hlediska termínů a disponibilních zdrojů. Projektové řízení tak, jak je popisuje Jan Doležal (2009), je charakterizováno především těmito principy: systémový přístup (zvažování jevů v souvislostech); systematický, metodický postup; strukturování problému a strukturování v čase; přiměřené prostředky; interdisciplinární týmová práce; využití počítačové podpory; aplikace zásad trvalého zlepšování; integrace. Principy metodiky projektového řízení PRINCE2 (2009), kterému se kniha věnuje podrobněji, nabízejí odlišné principy, avšak smysl zůstává stejný: projektový management se zabývá projekty obecně a z určitého nadhledu, řízením projektu je nazván konkrétní soubor činností, přístupů, technik a metod, které mají za cíl úspěšně realizovat projekt.

Kreativní prostředí, do kterého zasazujeme filozofii projektového managementu, má svá specifika, proto je kniha věnována kreativnímu projektovému managementu, a tedy zahrnuje kromě filozofie projektového managementu také přístup k řešení kreativních projektů, tedy i zázemí toho, co znamená kreativita a *kreativní průmysly*. V poslední kapitole kniha nabízí jiný způsob sledování kreativních projektů, který je nadstavbou k souboru znalostí o kulturních a kreativních průmyslech a řízení projektů v tomto prostředí. Nabízí přístupy, jež korespondují s novými principy projektového managementu 2. řádu tak, jak je publikoval Manfred Sainisch (2010) a jak budou popsány dále.

## 1.1 Kulturní a kreativní průmysly

Nově užívaný pojem *kulturní a kreativní průmysly* znamená, že české prostředí prošlo proměnou skutečnosti (Cikánek a kol., 2013). Těto změně paradigmatu odpovídá úsilí vymezit kulturní politiku a popsat roli umění a kultury v hospodářské struktuře jednotlivých států i celé Evropské unie. V roce 1997 byla ve Velké Británii ustanovena pracovní skupina pro mapování kreativních průmyslů při Oddělení pro kulturu, média a sport (DCMS)<sup>1</sup> a termín *creative industries* byl zakotven do politické agendy labouristické vlády (Kraus a Žáková,

---

1 DCMS – Department for culture, Media & Sport, pro přesnější identifikaci dostupné [on-line] na: <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-sport>.



2014). Podle definice jsou kreativními průmysly ty, které jsou založeny na individuální kreativitě, schopnostech a talentu a které mají potenciál vytvořit bohatství a majetek skrze rozvoj intelektuálního vlastnictví. Následně lze definovat kreativní sektory a odvětví. Klasifikace kulturních a kreativních průmyslů (Cikánek a kol., 2013) zahrnuje *kulturní sektor*, *kulturní průmysly* a *kreativní průmysly*, viz trojsektorové členění, kterému se kniha věnuje podrobněji v další části první kapitoly, věnované kreativní ekonomice (1.2). Pojtkem pro všechny obory zůstává právě idea kreativity, proto je kreativní projektový management zaměřen podle tohoto členění na všechny tři sektory (*kulturní sektor*, *kulturní průmysly* a *kreativní průmysly*).

Neobvyklým vodítkem pro lepší vymezení oblasti zájmu u kreativních projektů jsou lingvistické poznámky k terminologii *kulturních* a *kreativních průmyslů* (Lehečková in Cikánek a kol., 2013). Autorka podrobně analyzuje kulturní diskurz, ve kterém lze v posledních letech rozpoznat různé způsoby mluvení o umění, kultuře a jejím řízení. Tyto různé způsoby mluvení o něčem, jak uvádí Eva Lehečková, se v soudobé analýze diskurzu označují jako narativy. Narativ představuje ucelené koherentní verbální uchopení nějakého tématu, narativ téma popisuje, utváří a formuje. Novým narativem z lingvistického hlediska se stal pojem *kulturní* a *kreativní průmysly*. Tento narativ je vymezen určitými rysy. Primárně se tedy jedná o rozbor z lingvistického hlediska, avšak slovní spojení, která se váží ke *kulturním* a *kreativním průmyslům*, jsou pro nás natolik signifikantní, že jsou použity i pro lepší definování kreativního projektového managementu a kreativních projektů.

*Kulturní* a *kreativní průmysly* jsou charakteristické vlastnostmi, které se nepřímo vztahují k projektovému managementu:

- Pro *kulturní* a *kreativní průmysly* (KKP) je typický koncept kreativity, která se přímo pojí s inovacemi, přičemž inovace jsou často zaváděny pomocí nástrojů projektového managementu. Jak uvádí Milan Mikuláščík (2007), dobrý projektový management je významným faktorem, podporujícím tvořivost a inovaci. Výzkum uvádí, že dobrý projektový management považuje 65 % respondentů za druhý nejsilnější faktor mezi ostatními devíti faktory ovlivňujícími zavádění inovací. Pro úplnost uvádíme, že dalšími faktory ovlivňujícími proces zavádění inovací ve firmě jsou autonomie, přístup ke zdrojům, povzbuzování, pracovní a organizační klima, vědomí o uznání inovace, optimální časový prostor, výzva problému a jeho důležitost, tlak kompetice a významu.
- KKP jsou systémem, který je rozdělen do sektorů a odvětví, mluvíme o trojsektorovém členění kultury, a tak hovoříme o odvětvích, která jsou součástí jednotlivých sektorů. Pro projektový management je rovněž typický systematický přístup, od větších komplikovanějších celků postupujeme k detailnějšímu členění.
- KKP mají ekonomický potenciál, tím se vysvětluje důležitost, která je jim v současné ekonomice dáвана. KKP mají výrazný dopad na ekonomiku. Pokud budeme například podporovat rozvoj památek nebo investovat do infrastruktury, zvýší se nejen cestovní ruch, ale i ekonomický přínos. Otázkou zůstává, jak můžeme naložit s uměleckými či kreativními projekty, jejichž potenciál není komerčně udržitelný. Jejich obsah musí být připraven tak, aby bylo prokazatelné, že obohacuje společnost a rozvíjí ji. Tady se naskytá zcela zásadní otázka: Z jakých zdrojů budou takové projekty, které nemají přímý ekonomický

přínos, podporovány? Například v Estonsku, jak uvádějí některé studie (Cikánek a kol., 2012), podporují tyto projekty z prostředků pro průmysl a z prostředků na vědu, výzkum a inovace.

- Inovace úzce souvisí s kulturou a jsou samy o sobě výsledkem lidské kreativity. Zdůvodnění projektu je jedním z témat metodiky projektového managementu a má velmi blízko k ekonomickému potenciálu organizace. Také projekty musí mít ekonomický potenciál, který je potřeba naplánovat, dodat a měřit. Principem metodiky projektového managementu, která je v publikaci dále použita, je neustálé zdůvodňování opodstatněnosti projektu (PRINCE2, 2009). *Přínosy* znamenají, že jde o měřitelné zlepšení. Každý projekt musí mít definovány *přínosy* tak, aby členové vedení organizace rozuměli kontextu a podporovali realizaci projektu.
- Ve státech EU představuje koncept KKP nový pohled na umění a kulturu. Do KKP spadají oblasti či obory, které mají podnikatelský charakter. Naproti tomu nekomerční, dotované oblasti jako je činnost muzeí, knihoven nebo kulturních památek charakter obchodního případu za účelem zisku mít nemohou. Tyto instituce se mohou zapojit jako žadatelé o finanční prostředky z Evropské unie na podporu své činnosti, což se však děje pouze formou (kreativních) projektů.
- Přínosem investování do KKP je i jejich sociální rozměr (reflexe národní identity, rozvoj regionů, práce s různými sociálními skupinami a podobně). Projekty rozvíjejí i tuto oblast sociální práce. Případové studie zaměřené na rozvoj sociální práce pomocí projektů lze najít například v publikacích, jež byly vydány Institutem umění – Divadelním ústavem (Senioři a kultura, 2012; Umělci pro společnost, 2010).
- V rámci rozvoje KKP jsou předkládány různé strategie i analýzy, jako je mapování KKP, dále tvorba kreativních klastrů, podpora coworking center a podobně. Každý takový zájem je ve skutečnosti projektem a jako projekt jej musíme plánovat a řídit.
- KKP se začleňují do rámce tzv. nové neboli kreativní ekonomiky, jejich aktéři se označují jako kreativní třída a z kreativní třídy jsou rekrutováni kulturní manažeři. Kompetenční profil kulturního manažera vyžaduje i znalosti z oboru projektový management. Kromě tohoto typu manažerských aktivit se hovoří také o design managementu a dalších směrech, které se s managementem v oblasti kultury pojí. Jedním z takových nových pojmů je Design Thinking, jenž můžeme charakterizovat jako takový způsob myšlení, který představuje kombinaci rozumového přístupu a kreativity.
- Kultura v širokém pojetí naplňuje dvě strategické vize: „Česká republika – dobré místo k životu“ a „Česká republika – atraktivní místo pro investování a podnikání“. Obě vize byly prezentovány v rámci výsledků projektu Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR, 2011 – 2015 (Žáková a kol., 2013) a jsou východiskem k nastavení programových výzev v oblasti kultury. Programové strategie jsou propojeny a vzájemně se podmiňují. Tam, kde je bohatý kulturní život, se daří i investování a podnikání. Oblast KKP může generovat nová pracovní místa a napomoci cestě z krize. Programy, které jsou na základě těchto vizí vyhlášovány, mají stanovené cíle, a ty jsou dosahovány pomocí pro-

jektů. Každý projekt je cílevědomá souslednost naplánovaných aktivit, jeho cíl je naplněn za pomoci omezených zdrojů a v dočasné organizaci.

Šance Evropy spočívají právě v nápadech, inovacích a kreativitě, která by měla být umělcům blízká (Strategická příručka, 2012). Jak uvádí Eva Žáková (2010), učíme se vnímat kulturu v širším pojetí, v antropologickém slova smyslu jako základ symbolického pojmu pro významy, přesvědčení, hodnoty a tradice, které jsou vyjádřeny jazykem, uměním, náboženstvím a mýty. S tímto širším pojetím kultury souvisí i zavedení a propagace širšího konceptu kreativity. Kreativita je ve společnosti synonymem úspěchu, moderních trendů a entuziasmu. Je vnímána jako nezbytný předpoklad pro společnost, která usiluje o inovace a pokrok. Základním zdrojem kreativity je odjakživa umění a kultura.

Podle Gunterna (in Steiger and Lippmann, 2012) je kreativním produktem takový produkt, který vyhovuje čtyřem kritériím: musí být originální a jedinečný, musí být funkčně přiměřený (produkt musí správně plnit své funkce), formálně dokonalý (čímž říkáme, že produkt má být krásný) a musí být kompetentními a kriticky smýšlejícími lidmi posouzen jako hodnotný. Radim Bačuvčík (2012) se ve své monografii Marketing kultury věnuje pojmu *produkt kulturních organizací*, na který se můžeme dívat ze dvou hledisek: produkt je na jednu stranu to, co organizace chce vytvářet a nabízet, na druhou stranu produkt znamená, že jeho zakoupením získá zákazník benefity, kvůli kterým je ochoten nakupovat a konzumovat.

Podle Jitky Kloudové (2010) je kreativní produkt výstupem lidské činnosti, jež v sobě zahrnuje vysoký podíl kreativity, může mít podobu jak hmotnou, tak nehmotnou, přičemž hodnota kreativního produktu je dána především uživateli a jejich zájmem, nikoliv množstvím kreativity v produktu obsaženém.

Na základě daného diskurzu lze nyní sestavit definici pro nová slovní spojení: *kreativní projektový management a kreativní projekt*.

### 1.1.1 Definice pro kreativní projektový management

**Kreativní projektový management je způsob tvorby nové hodnoty, který je založen na jedinečné talentované osobnosti jejího tvůrce směřující k vytvoření kvalitního produktu ve stanovených mezích.**

Způsob tvorby nové hodnoty přitom spočívá v odpovídajícím nastavení procesů pro *kreativní projektový management*. Ještě před začátkem řešení projektu probíhá proces *zahájení projektu*. Jeho cílem je zjistit, jestli má smysl projekt realizovat. Dalším úkolem procesu je naplánovat následující proces, tedy *nastavení projektu*. Projekt je zahájen z úrovně nejvyššího vedení organizace předáním *mandátu* projektu, což je příkaz, který je určen nejčastěji *sponzorovi* projektu. Tento příkaz uděluje plnou moc a pověřuje vypracováním příslušných dokumentů. Projektový manažer přitom musí v rámci *mandátu* projektu zvažovat kromě procesů projektového managementu také talent tvůrce a přístup, s jakým bude uplatňovat filozofii kreativního projektového managementu.

Na proces zahájení projektu navazuje proces *směrování projektu*, tedy vydávání rozhodnutí, která mají strategický charakter a která usměrňují rozhodování projektového manažera. *Směrování projektu* se děje na úrovni jeho *řídícího výboru*. V  *kreativním projektovém managementu* se jedná ideálně o osoby, zastupující publikum v širším pojetí. Takovým zástupcem může být pracovník marketingu, který zná potřeby publika. Zástupcem za dodavatele je zase ekonomický úsek, tedy ten, kdo objednává a nakupuje služby, jež vedou k dokončení produktu projektu. *Nastavení projektu* je proces, který tvoří pevné základy pro projekt tak, aby organizace rozuměla, jaký rozsah práce musí být vykonán. *Proces řízení etapy* je nastaven z důvodu přidělení práce, která musí být v daném časovém období provedena. Práce se týká pouze produktů z předchozího procesu (tj. *nastavení projektu*), produkty musí být strukturovaně popsány.

*Řízení přechodu mezi etapami* má za úkol zajistit dostatek informací pro členy *projektového výboru*. Zde je potřeba pamatovat na dodání *reportů* od projektového manažera o stavu projektu, což se týká porovnávání plánu projektu a dosažené skutečnosti. Propojení mezi projektovým manažerem a vedoucími týmů řeší proces *řízení dodávky produktu*. Procesem *ukončení projektu* je poskytnut termín i rozsah, v němž je zajištěno převzetí dokončeného produktu.

## 1.1.2 Definice pro kreativní projekt

**Kreativní projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání originálních a formálně dokonalých produktů obsahujících duševní vlastnictví, dodávaných v souladu s předem odsouhlaseným cílem a ve stanovených mezích.**

Dočasnost projektové organizace je dána tématem organizace, což znamená, že při zahájení projektu musí být známo, kdo bude kreativní projekt řešit jako odpovědná osoba, kdo jej bude financovat, kdo bude provádět strategická rozhodnutí a v jakém období bude tato projektová struktura zrušena procesem *ukončení projektu*. Kvalitativní parametry pro změření originality a formální dokonalosti produktů musí být předem podrobně popsány ve *strukturovaném popisu produktu* projektu. Produkty musí být vyrobeny za účelem naplnění předem stanoveného jedinečného cíle. Produkty jsou zabezpečeny podle zákona o ochraně duševního vlastnictví a jejich popis je strukturován jednak ve smyslu měřítek jejich kvality, ale také v pořadí, v jakém budou produkty dodávány a jak je jejich výroba produktově provázána. Kreativní projekt se nezabývá otázkou, jestli projektový tým pracuje, ale ve kterém bodě se projekt nachází ve skutečnosti oproti plánu. Meze kreativního projektu spočívají jednak v omezených zdrojích, které jsou na jejich výrobu vyčleněny, a dále podle registru nejistých událostí, které, pokud nastanou, mohou mít přímý negativní i pozitivní vliv na úspěšnost kreativního projektu. Změny jsou v kreativním projektu vhodně reflektovány a procházejí procesem schvalování tak, aby nebyl narušen smysl projektu, který spočívá v dodání originálních a formálně dokonalých produktů.

## 1.2 Kreativní ekonomika

*Kreativní průmysly* patří mezi nejdynamičtější sektory v Evropě: k hrubému domácímu produktu Evropské unie přispívají 2,6 %, mají vysoký potenciál růstu a poskytují kvalitní pracovní místa pro přibližně 5 milionů lidí ve všech 27 členských státech EU (Zelená kniha, 2010). Pokud chtějí města či regiony udržet a získat ve vysoce konkurenčním prostředí kvalifikované lidské zdroje, tzv. kreativní třídu (Florida, 2004), musí je získat pro svůj region. Kreativní třída je pracovní síla, jejímž hlavním pracovním nástrojem je tvořivost a kreativní myšlení. Kreativní třída jako pracovní síla přináší nové podněty a nové pohledy a vytváří nové, inovované produkty (Kloudová 2010). Kreativní firma se od ostatních firem odlišuje tím, že podíl kreativních pracovníků na celkovém počtu je vyšší než u ostatních firem. Dalším znakem kreativní firmy je, že prodává specifický produkt. Kreativní produkt je výstupem lidské činnosti, jenž v sobě zahrnuje vysoký podíl kreativity.

Lidská kreativita je schopnost tvořit a přicházet s novými nápady. Je projevem lidské inteligence ve spojení se znalostmi a kreativním myšlením. Kreativní produkt může mít podobu jak hmotnou, tak nehmotnou. Hodnota kreativního produktu je dána především uživateli, jejich poptávkou se zájmem o koupi produktu. Není dána množstvím kreativity, která je v produktu obsažena (Kloudová, 2010).

V souladu se zásadami systematického přístupu dělíme kulturu na tři sektory, potom mluvíme o trojsektorovém členění kultury:

1. **Kulturní sektor:** divadla, muzea, knihovny, galerie<sup>2</sup>
2. **Kulturní průmysly:** film a video, knihy, videohry
3. **Kreativní průmysly:** architektura, reklama, design

V tomto členění hovoříme o širším pojmání kultury, která má i v době krize největší dynamiku, může přinést více pracovních míst a technologický pokrok. To vše je však podmíněno vyšší poptávkou po produktech kulturních a kreativních průmyslů. Na kreativitu v reklamě upozorňuje Pavel Horňák (2014) a tím přispívá k zakotvení reklamy mezi kreativní průmysly.

Sílicí globální konkurence mezi jednotlivými regiony je způsobena politickou liberalizací, ekonomickou a technologickou globalizací a má za následek prohlubování polarizace mezi úspěšnými a neúspěšnými regiony. To nutí dané lokality hledat inovativní rozvojové strategie. Jde o nový přístup k rozvoji ekonomik jednotlivých regionů, tedy o novou kulturní politiku. Kulturní nabídka nabývá na významu jako měkký faktor rozvoje, který přitahuje obyvatel, turisty a investory, přičemž přispívá k zlepšení image dané lokality a může být příležitostí a jedním z faktorů a východisek dalšího územního rozvoje.

Kultura vytváří image – pořádání různorodých událostí (kulturních, sportovních, vzdělávacích) za účelem vyvolání mediálního zájmu vytváří specifickou externí image (Richards

---

2 Do kulturního sektoru patří zejména dotované organizace.

and Wilson, in Marková, 2012). Samotný fakt, že se na tomto území něco děje, znamená, že toto území bude přitahovat další lidi, kteří budou mít zájem na daném území tvořit nové projekty, nový design. Proto také na mnohých místech v Evropě vznikají v lokacích bývalých továrních areálů či jiných objektů kulturní centra, klastry firem, obchodů, ale i prostory revitalizované za účelem kulturního života a vzdělávání obyvatel města. Cíl městských a regionálních strategií je přitom jasně deklarovaný: zabránit odchodu obyvatel měst za prací do jiných míst, kde se toho děje více. Města chtějí vytvořit takové lokality, které budou naopak přitahovat nové mladé lidi. Příkladem je i město Zlín, ve kterém se univerzita zapojila do přípravy mezinárodního projektu, jehož vybrané části jsou k dispozici zejména ve druhé kapitole monografie.

Kultura vytváří nová pracovní místa, a to za předpokladu, že existuje lokální a regionální strategie podpory *kulturního a kreativního průmyslu* (Marková, 2012). *Kulturní a kreativní průmysl* zahrnuje všechny aktivity, které mají bezprostřední souvislost s inicializací, tvorbou, zachováním, šířením a zajištěním umění a kultury. Rozvoj kulturního potenciálu regionu je v rámci tohoto přístupu především prostředkem k diverzifikaci místní ekonomické struktury. Pořádání kulturních událostí je růstovou ekonomickou činností, jelikož nabízí řadu pracovních příležitostí (projektoví manažeři, technici, grafici, publicisté, specialisté na marketing, animátoři, kameramani, režiséři, produkční, střihači, zvukaři, fotografové aj.). Kultura tvoří image, město připravuje podmínky pro koncentraci firem kulturních a kreativních průmyslů vybudováním kulturních center jako součásti života měst, čímž vznikají nová pracovní místa.

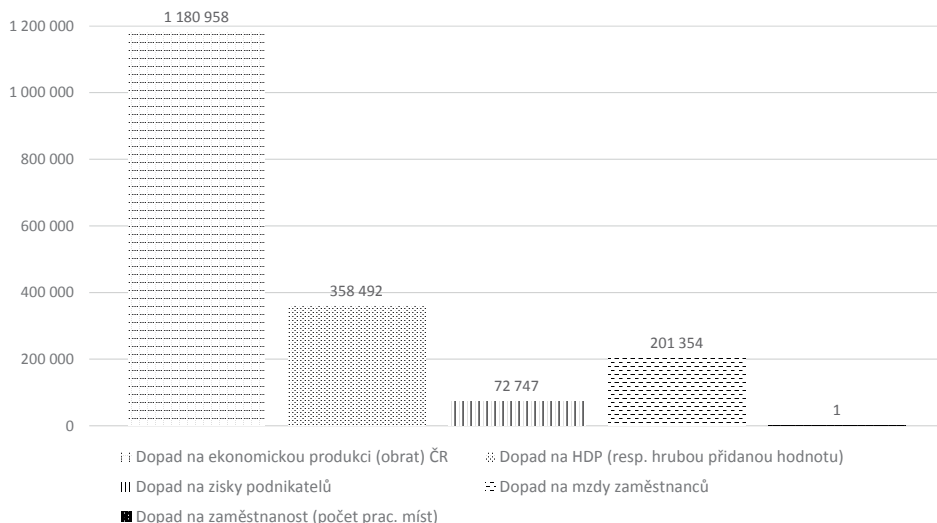
Jestliže tvrdíme, že kultura je ve vyspělých ekonomikách novým tahounem ekonomického růstu, musíme být schopni toto tvrzení také dokázat. Za tímto účelem lze využít projekt Kulturní kalkulačka, jehož dílčím produktem je online aplikace pro výpočet ekonomických dopadů kulturní organizace či akce. Jak uvádí autorka nástroje, Tereza Raabová (2013), aplikace je určena pro všechny, koho zajímají ekonomické dopady návštěvníků vlastního kulturního projektu. Podle autorky metodiky je potřeba zadat několik základních informací o projektu a jeho návštěvnících (odkud přijeli, na jak dlouho, kolik utratili peněz a za co, jaký byl hlavní cíl jejich cesty) a aplikace vypočítá, jaký měl kulturní projekt dopad na výdaje návštěvníků, a tím i na následující ekonomické ukazatele:

- celkovou produkci české ekonomiky,
- hrubý domácí produkt (resp. hrubou přidanou hodnotu),
- příjmy zaměstnanců,
- zaměstnanost (tvorbu pracovních míst),
- výběr nepřímých daní (DPH, spotřební daň).

Výpočet je založen na certifikované metodice pro výpočet ekonomických dopadů kulturních organizací. Dopady jsou počítány pomocí input-output analýzy a multiplikátorů vypočtených z oficiálních statistik ČSÚ a dat za konkrétní akci, která vkládá uživatel. Je potřeba ještě pro upřesnění dodat, že tento software vznikl díky projektu Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR, který je financován z Programu aplikovaného výzkumu a vývoje národní



a kulturní identity (NAKI) formou dotace Ministerstva kultury ČR.



Obr. 1. Ekonomické dopady projektu Konference projektového managementu, inovace vs. tradice v roce 2014, vlastní zpracování – podle www.kulkal.cz, zdroj Raabová (2013)



### **Případová studie: projekt The Cell for Design – část 1**

#### **Výchozí situace projektu ve Zlíně**

Město Zlín vyrostlo na expanzi batovského průmyslu. V pravém slova smyslu se tedy jedná o postindustriální město, kde výroba obuvi již více než 20 let není dominantní podnikatelskou aktivitou. V Zlíně je sice relativně nízká nezaměstnanost, zároveň však již osm let po sobě zaznamenává Zlín odliv ekonomicky aktivního obyvatelstva. Významnou vzdělávací institucí ve Zlíně je samostatná univerzita, na níž studuje přibližně 12 tisíc studentů. Jednou z fakult Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně je Fakulta multimediálních komunikací, na té studuje 1250 studentů ročně v ateliérech, které jsou součástí kulturních a kreativních průmyslů. Pomocí projektu chceme podpořit snahu města o udržení absolventů Univerzity Tomáše Bati ve městě Zlíně jako kreativní pracovní síly, která přinese městu ekonomický rozvoj. Zlín je regionálním městem s velkým a doposud nevyužitým kreativním potenciálem. Výstavami a simulací Coworking Design Centra chceme ve Zlíně zvýšit poptávku po produktech vzniklých v procesu kreativního designu. Rovněž chceme zvýšit kulturní image města koncentrací kreativních projektů, jejichž realizaci v centru Zlína i v továrním areálu podpoříme myšlenku atraktivity a využitelnosti bývalého továrního areálu ke kulturním zážitkům s vysokou mírou interaktivity a zapojením nového publika.

Vyzkoušeli jsme kulturní kalkulačku na příkladu kreativního projektu Konference projektového managementu, inovace vs. tradice, která se konala v roce 2014. K tomuto projektu jsme

měli k dispozici potřebná data, která jsme použili pro zadání. Návštěvnost akce byla 130 platících návštěvníků. Rozdělili jsme účastníky konference podle toho, odkud přijeli, dále podle způsobu dopravy a dalších požadovaných údajů. Na základě výpočtu kulturní kalkulačky jsme potom došli ke grafickému zobrazení, které je k dispozici na obrázku 1. Z vložených údajů jsme zjistili, že všichni návštěvníci utratili díky návštěvě akce Konference částku 722 870 Kč. Z toho 174 836 Kč bylo odvedeno státu v podobě daně z přidané hodnoty a dalších nepřímých daní. Výdaje návštěvníků měly dopad na zvýšení produkce (obratu) české ekonomiky o částku 1 180 958 Kč. Díky výdajům návštěvníků akce se také zvýšila hrubá přidaná hodnota, resp. hrubý domácí produkt o 358 492 Kč. Podnikatelům a firmám dodávajícím zboží a služby pro návštěvníky se zvýšily zisky o hodnotu 72 747 Kč. Zaměstnanci všech dodavatelských firem získali 201 354 Kč ve formě mezd a zákonného pojištění. Poslední zjištěnou informací bylo, že výdaje návštěvníků vygenerovaly 1 stálé pracovní místo na plný úvazek.

Takové údaje jsou silným argumentem pro sponzory, zejména v případě, kdy na větší kulturní akci žádáme o finanční příspěvek z územně samosprávných celků příslušného pořádacího regionu. Výpočet ekonomických přínosů akce můžeme uvést jako součást zdůvodnění v žádosti o dotaci. Je potřeba připomenout, že ekonomické dopady generuje každý kreativní projekt (kulturní, vzdělávací, sportovní). Pokud však chceme generovat i čisté *přínosy* pro město, musíme na svůj projekt přilákat dostatek návštěvníků z jiných regionů, kteří přinesou pro město nové peníze.

Pokud jsme zaměřeni na kulturní projekty, ekonomické dopady nejsou to hlavní. Jestliže naším posláním není pouze oživení ekonomiky regionu, ale záleží nám primárně na zlepšení kultury na místní úrovni, je to docela v pořádku. V každém případě, ať už jsou cíle kreativních projektů jakékoliv, měli bychom se v průzkumu vždy zaměřit na naše publikum: jaké jsou jeho požadavky na program a jak můžeme zlepšit vzájemnou komunikaci (Raabová, 2013). Stále platí, že v popředí kreativních projektů v oblasti kultury nejsou jen jejich ekonomické *přínosy*, ale že kultura nese hodnotu sama v sobě.

### 1.3 Kreativní třída a kreativita v projektovém managementu

Poptávka po kreativitě dala vzniknout nové společenské vrstvě, kterou Richard Florida nazývá *kreativní třídou*. *Kreativní třída* je základní ekonomickou i sociologickou složkou a je klíčovým termínem k pochopení zásadních trendů vývoje ve společnosti. *Kreativní třída* je potom jednotka, která zahrnuje všechny profese, jež staví svou ekonomickou produkci na kreativitě. *Kreativní třída* je mnohem méně zranitelná hospodářskou krizí a nezaměstnaností, protože díky vlastní kreativitě je schopna lépe se přizpůsobovat dnešnímu turbulentnímu prostředí. Kompetence členů kreativní třídy totiž nejsou závislé na získaném vzdělání a dovednostech, ale na schopnosti využít všechny příležitosti k dalšímu rozvoji a růstu vlastní ekonomické produktivity, a tím přispívají k produktivitě celé *kreativní třídy*. *Kreativní třída* nestaví na znalostech, ale na schopnostech kritického a tvůrčího myšlení, na rozvoji nejlepších stránek osobnosti svých členů a přirozeném růstu talentu.



Podle Richarda Floridy se kreativita se stává řídicí silou ekonomického růstu. Proto se zabývá rozdělením povolání, jejichž hlavní ekonomickou funkcí je přicházet s novými myšlenkami, novými technologiemi nebo novým kreativním obsahem. Do skupiny příslušníků kreativní třídy jsou zařazeni vědci a inženýři, kteří pracují ve vývoji, dále architekti, designéři, pedagogové, umělci, hudebníci a další povolání, jež patří do zábavního průmyslu (Florida in Cikánek, 2013). Pro účely tématu projektového managementu v *kulturních a kreativních průmyslech* je však významný také popis vlastností členů *kreativní třídy*. To, s jakými vlastnostmi tito lidé budou do projektů přicházet a co je pro ně charakteristické, bude určující pro přípravu metodiky k řízení projektů a dalších specifických doporučení v projektovém managementu v kreativním prostředí.

Mezi příslušníky *kreativní třídy* lze vyzorovat specifické znaky. Předně její členové hledají spíše náročnější profese, které obsahují mnoho výzev. Potřebují být pány svého času, snaží se vyvážit své finanční potřeby s potřebou sebevyjádření. Členové *kreativní třídy* většinou nepracují v tradičním hierarchickém uspořádání. Pokud se musí podřídit víceúrovňové struktuře, hledají ve firmě takovou pozici, aby se vyhnuli důsledkům, které z hierarchického uspořádání plynou. Řízení organizací, které jsou projektům otevřené, je založeno často na kombinaci řízení podle funkcí a řízení podle projektů. Na základě toho, který typ řízení je silnější, je tato specifická organizační struktura pojmenována: slabá matice v případě, kdy převažuje hierarchické řízení, a silná matice, pokud převažuje projektové uspořádání a vliv projektů. *Kreativní třídy* vyhovuje organizační uspořádání typu silné matice, v přísně hierarchicky řízené organizaci však trpí.

*Kreativní třídu* můžeme chápat jako protiklad manažerské třídy, kterou lze časově umístit do tzv. organizační éry ve Spojených státech amerických v druhé polovině 50. let a do období taylorismu (Florida, 2004). V projektech v kreativním prostředí ale často hovoříme o kulturních manažerech a je zřejmé, že obě třídy (*kreativní třída* a manažerská třída v kultuře) se mohou doplňovat; potřebujeme je oslovit tak, abychom přejali jejich rysy a spojili je.

Dokladem toho může být takové uspořádání, kdy vzniká v kulturní organizaci projektové centrum. Schvalování projektů však nadále podléhá schválení top manažerem, který je na vrcholu hierarchické pyramidy stálé organizace (nikoliv projektu). Projektový manažer, který je pověřen přípravou plánu projektu, musí předem zajistit jeho přijetí a schválení organizací. Dokud není iniciace projektu schválena, nelze jej ani připravovat napříč organizační strukturou. Motivace manažera *kreativního projektu*, který musí svou invenci věnovat více na překonávání byrokratických překážek místo toho, aby se soustředil na formulaci cíle vlastního projektu, pak nutně upadá. Tuhle situaci částečně řeší metodika PRINCE2 tím, že obsahuje procesy řízení projektu a zohledňuje v nich i hierarchickou strukturu stálé organizace. Tím je navrženo vhodné řešení vztahu mezi dočasnými projekty a organizačním uspořádáním firmy. V rámci metodiky PRINCE2 jsou však pro *kreativní projekty* i další úskalí. Jejich analýze se budeme věnovat ve druhé části knihy, která se zabývá metodikou PRINCE2.

Dalším znakem *kreativní třídy* je životní styl, který je postaven na zážitcích. Příslušníci *kreativní třídy* tedy identifikují sami sebe tím, že se chtějí zúčastnit většího množství událostí a zajímavých aktivit, na nichž se také chtějí podílet. Jsou často všestranně zaměřeni. Kulturní projekty přinášejí těmto lidem zážitky, kultura je pak zdrojem jejich další individuální

kreativity. *Kreativní projekty* však nemohou být organizovány tak chaoticky, aby vyčerpaly energii svých organizátorů na řízení zmatku. *Kreativní projekty* nemohou být špatným příkladem pro skupiny dobrovolníků, kteří tým těchto projektů výrazně doplňují. Příslušníci *kreativní třídy* musí mít také zájem na tom, aby pracovali efektivně, ale bez zbytečných formulářů a projektové byrokracie. Ten, kdo se chce realizovat v projektech, má touhu zapojit se podle svých nejlepších schopností. Členové *kreativní třídy* pracují na projektech velmi často právě v pozici dobrovolníka.

Příslušníci *kreativní třídy* tedy využívají svůj čas tak, aby ho strávili intenzivně, a to jak při práci, tak při zábavě. Často stírají rozdíl mezi zaměstnáním a volným časem, pracují ve své podstatě stále. Vymyslet nový projekt, přijít s novým nápadem, to není náplň, která by se dala dělat ve striktně určené pracovní době. Naopak, v pracovní době se často svým pracovním povinnostem nevěnují, pokud nemají dostatek tvůrčího pohodlí. Práce z domu je tedy nečastější právě u příslušníků *kreativní třídy*.

*Kreativní třída* nerozlišuje mezi pracovním a osobním časem, proto se často stává, že si neumí udržet rozdíl mezi pracovním a osobním životem. Takový postoj by mohl být velký problém v okamžiku, kdy se rozvíjí práce na projektech a projekty přibývají, kdy si na čas kreativního manažera činí nároky i jeho rodina. Z toho vyplývá varování a doporučení, aby si manažer hned od začátku svého působení v *kreativním průmyslu* oddělil svůj čas na rodinu a na práci.

Následující doporučení, které vyplývá z charakteristiky členů *kreativní třídy*, zní: nepracovat jako solitér, zvláště pokud jsou u projektového manažera zřejmé umělecké ambice. To může *kreativní projekty* velmi brzy pohřbit. *Kreativní třída* přišla na to, že je lepší setkávat se s podobně zaměřenými lidmi a že taková společenství stimulují kreativitu, jsou různorodá a bohatá na zážitky. Tomáš Nožička (2014), vysvětlil krédo kreativců „Volnem ke svobodě“ tímto způsobem: „Potřebujeme volno, abychom mohli přemýšlet. Potřebujeme jen tak odpočívat a trávit čas s rodinou a přáteli. Navštěvovat hospůdky a stýkat se na veřejných prostranstvích. Mít čas přemýšlet o Bohu nebo o tom, jak někdo může na něco takového vůbec myslet. Prostě stát se autentickými lidmi, nikoli jen kolečky ve strojků, který natahuje někdo jiný.“ Na bázi těchto tezí vznikají různé skupiny podobně zaměřených kreativců tvořících *kreativní klustry* a *coworkingová centra*, kterým se věnujeme v následující kapitole.

Novým doporučením pro efektivní práci členů *kreativní třídy* je nutnost zajištění respektu – v rodině, v okolí, v práci (Světlíková, 2014). Dobrovolná prokrastinace a následná práce na poslední chvíli, aby byla splněna časová lhůta pro odevzdání kreativního produktu, může být skvělým motorem růstu kreativního manažera. Avšak práce na poslední chvíli, do které vás vmanipuloval váš vedoucí či váš partner v projektu, je limitujícím faktorem, který spolehlivě zablokuje tvůrčí myšlení. Proto je vhodné, aby se kreativní manažer od takových tlaků osvobodil, poukázal na nevhodné příliš krátké termíny či nesplněné předcházející dílčí úkoly, na které navazují další členové týmu. Je třeba naučit se říkat v takových situacích „ne“, rušit kreativní projekty, vyjednávat o změnách, i když by takové jednání mohlo vypadat na první pohled jako určitá forma prohry. Ze zpětnovazebního systémového myšlení, jak si řekneme ve třetí kapitole knihy, však takové jednání vede spíše k výhře, k lepším výsledkům – nikoliv v krátkodobé, ale v dlouhodobé perspektivě.

Přehnané sebevědomí také není na místě, projektový manažer si musí umět přiznat vlastní chyby, ohleduplně pracovat i s vlastním egem. Do této kategorie spadá i schopnost umět si říct o pomoc. Pracovat stále jako sebevědomý solitér, který zvládne všechno sám a pomoc nepotřebuje, není řešením. Dříve či později bude pomoc potřebovat každý, proto je na místě tento postup trénovat v době, kdy se ještě zdánlivě o nic vážného nejedná a úkoly nejsou komplexní. Kreativní manažer tak záhy pozná, na koho se může spolehnout i v oblasti podpory a kdo pro jeho obor, zaměření i intenzitu práce nemá potřebné kompetence.

Členové *kreativní třídy* v běžné pracovní době, kdy pracuje většina manažerské třídy či manuálně pracujících, nepracují efektivně. Pracují tehdy, když mají nápad, když jsou kreativní. Samozřejmě že můžeme, tak jako se to často děje, přinutit členy kreativní třídy k práci i v době, kdy není prostor k rozvoji nových myšlenek. Výsledkem je to, že práce není udělána vůbec nebo je nekvalitní. Mnohdy se tak kreativec v takovém limitujícím čase přikloní spíše k doprovodným činnostem, například k vyřizování administrativy, což je i v *kreativních projektech* častou velmi důležitou částí práce, na kterou v době „tvůrčí svobody“ nezbývá prostě čas. Nejlepší způsob práce je potom střídání kreativní složky práce s administrativní podle poznaných schopností, únavy, nových nápadů, impulzů. V rámci pracovního rytmu je také potřebné, aby se kreativci naučili pracovat s rezervami. V projektovém managementu je na principu práce s rezervami dokonce postavena alternativní metoda projektového managementu: teorie omezení (Goldratt, 2001), jehož součástí je metoda řízení a sledování průběhu projektu pomocí metody čerpání časového nárazníku.

V *kreativních projektech*, jak bylo řečeno, se budou prolínat dvě třídy: kreativní třída a manažerská třída. Vhodný průnik těchto společenskovedních přístupů k filosofii managementu může být krokem vedoucím k rozvoji *kreativního projektového managementu*. Ve světě *kreativních projektů* lze očekávat speciální spojení obou směrů: *kreativní manažerskou třídu*. Jedná se o takové členy *kreativní třídy*, o kterých se předpokládá, že budou iniciovat, plánovat a poté řídit projekty. Lze pro *kreativní manažerskou třídu* doporučit a připravit takovou metodiku řízení projektů, která pro ně bude přínosná, neobtěžující, takovou, která nebrzdí kreativitu ani nevyvolává chaos?

Řízení změny pomocí projektu je velmi náročné a složité. Kdyby šlo vše zařídit jen manažerským rozhodnutím nebo ve složitějších případech pouhým skupinovým rozhodnutím, bylo by méně komplikované práce. Poznatky Richarda Floridy (2004) jsou z našeho pohledu pro projektový management v *kulturních a kreativních průmyslech* významné proto, že za jeden z elementů kompetencí považuje mezinárodní standard International Project Management Association Competencies Baseline (ICB) podle organizace IPMA (International Project Management Association) právě kreativitu. Podle tohoto standardu (Pitaš a kol., 2008) je manažer způsobilý k řízení času v projektu, pokud dokáže navrhnout schéma struktury projektu, seřadit plánované úkoly do časové linky, odhadnout dobu trvání jednotlivých činností, vytvořit harmonogram projektu a přiřadit k činnostem zdroje, pokračovat v řešení projektu porovnáváním plánovaných a aktuálních dat, kontrolou časového harmonogramu a dokumentací získaných poznatků pro budoucí projekty. Tyto manažerské kompetence, získané vzděláním a praxí, následně vedou k dodržení dílčích fází projektu, a to včetně dokumentace, která se k jednotlivým fázím váže.

Standard projektového managementu ani další manažerská literatura však neodpovídá na otázku, proč jsou projektoví manažeři s řízením projektu tak často ve skluzu. Kořeny tohoto problému bychom v praxi mohli hledat v domnělém úsudku manažera, který svůj projekt považuje z devadesáti procent za kompletní v momentě, kdy dosáhne poloviny plánovaného času. Většinou jde o klamně přání vedoucího projektu, ovlivněné jeho zájmem o zaslouženou odměnu za úspěšný projekt.

Co vede manažera k tomu, aby v polovině projektu tvrdil, že je téměř u konce, když na „posledních dvacet procent“ svého projektu spotřebuje přibližně dalších 80 % z celkového času, a plánované náklady tak pravděpodobně překročí téměř dvojnásobně? Jaké zjevné nebo skryté síly způsobují, že manažer nesprávně reportuje dosažený pokrok v projektu? Které prvky v systému řízení projektu působí na plnění časového harmonogramu a na odevzdávání hotových úkolů v termínu, v požadované kvalitě a bez časových i finančních ztrát?

Jakmile v projektu nastane jakýkoliv problém, je nasnadě vidět jej v kontextu s ostatními prvky systému, protože každý problém je vždy vyvolán nežádoucími vazbami mezi těmito prvky. Nutno podotknout, že kompetence projektového manažera se rovněž skládají ze vzájemně závislých prvků, které nazýváme *elementy kompetencí* projektového manažera podle Národního standardu kompetencí projektového řízení (Pitaš a kol., 2008). Jakmile se zaměříme na odhalení a pochopení struktury systému, který je složen z těchto elementů, můžeme dospět k hledanému řešení problému. I když se monografie nezabývá primárně kompetenčním modelem podle Národního standardu kompetencí projektového řízení, máme stále v patrnosti, že systematická analýza *elementů kompetencí* projektového manažera a rozbor vztahů mezi těmito prvky je další možnou cestou rozvoje modelu projektu.

Kompetenční model často pracuje s tzv. *tvrdými a měkkými dovednostmi*, jedná se však jen o jiné vyjádření *elementů technických kompetencí* a *elementů behaviorálních kompetencí*. Systémová dynamika v modelech také používá pojmy *tvrdá a měkká data*. Mezi *tvrdá data* patří např. počet úkolů v projektu, počet chyb nebo kapacita týmu; mezi *měkká data* řadíme motivaci, asertivitu, znalosti nebo ochotu. Tyto prvky do modelů zapracujeme jako proměnné, jejich klasifikace koresponduje s rozdělením kompetencí na *tvrdé (technické)* a *měkké (behaviorální)*. Konstrukci systémově dynamického modelu se věnujeme ve třetí kapitole knihy.

Na přístup k řízení *kreativních projektů* má také *výrazný* vliv organizační neboli firemní kultura. Výrazem firemní kultura označujeme soubor společných předpokladů, hodnot a chování, které jsou charakteristické pro fungování dané organizace. Firemní kultura má velkou moc a mnozí odborníci tvrdí, že prvotní příčina problémů mnoha firem nespočívá v jejich organizační struktuře či v zaměstnancích, ale právě ve firemní kultuře. Manažeři, kteří vedou kreativní projekty, musí od počátku správně vnímat firemní kulturu ve svých týmech a projektovou mezi projekty v případě, že je v organizaci realizováno souběžně několik projektů. Projektová kultura je vůči projektům více otevřená, protože dopředu počítá s událostmi a situacemi, které se ve firemní kultuře nevyskytují nebo nejsou tolerovány. Například v projektové kultuře dochází k silnějšímu ztotožnění manažerů a členů týmu s cíli projektu a celé organizace, přičemž členové týmů méně preferují vlastní profesi. V projektové kultuře je důležitější výsledek týmu, nikoli jednotlivce. Projektová kultura podporuje rozhodování, aktivitu a novátorství, uvažuje o důsledcích rozhodnutí pro

své pracovníky, rovněž je více otevřená novým příležitostem i rizikům. Vzhledem k tomu, že součástí každého projektu je riziko, je taková kultura pro rozvoj projektu potřebná.

Manažer projektu, jenž zná členy svého týmu dobře, jim přiděluje odpovědnost jen za takové dodávky, které berou v úvahu jejich vlastní individualitu. Projektová kultura je také tolerantnější ke konfliktům. V organizaci jsou konflikty chápány jako běžný výsledek komunikace členů týmu, kterého se není třeba obávat.

Projekty v *kulturních a kreativních průmyslech* jsou jiné, tak jako jsou jiní lidé, kteří je vytvořili. Proto jsme charakteristice členů kreativní třídy věnovali v publikaci více prostoru. Většinou nejde o profesionály, kteří si za svou manažerskou a vysoce odbornou činnost nechají (bohatě) zaplatit každou hodinu práce. Často jsou to dobrovolníci, nemají za svou snahu o změnu pomoci projektu žádné peníze a pracují jen pro dobrý pocit.

## 1.4 Kreativní klastr a coworkingové centrum

Investice a spotřeba rozhodují o výši naší životní úrovně. Nacházíme se v období, kdy i nemateriální spotřeba, jako je umění a kultura, bude mít významný vliv na naše ekonomické bohatství. Atraktivní na tom je, že vedle vyšší úrovně materiální, získáme i nový, duševní rozměr. *Kreativní průmysl a kreativní třídu* je možné přilákat na „kvalitu místa“. K posuzování kvality místa slouží tři otázky: „Co je tam? Kdo je tam? Co se tam děje?“ Úspěšná města jsou taková, kde lze najít nejen formální, tzv. vysoké umění, ale kde také existuje vibrující život na ulici, bary, kluby, pouliční umění, otevřené veřejné prostory, rozmanitost vzdělávacích zařízení, včetně amatérských kroužků.

Podle Richarda Floridy (2004) se lidé nekoncentrují tam, kde existují pracovní místa, ale jsou přitahováni místy s image kreativních center s vibrující kulturní scénou (local buzz) a vyšší kvalitou života, ke které kultura nepochybně přispívá. Tato teorie *kreativní třídy* se stala ve Spojených státech součástí rozvojových strategií řady měst a regionů, ačkoliv je také často podrobována kritice a označována za vědecky nepodloženou. Někteří evropští autoři kritizují styl Richarda Floridy zejména za to, že ve svých knihách sice shromažďuje velké množství statistických dat, ale není si v jejich interpretaci jistý. Často hledá vzájemné vazby mezi prvky systému tam, kde nejsou. Kritikové (například John Howkins) říkají, že jeho práce jsou spíše deklarací určitého životního stylu kulturních kreativců, ke kterým se Richard Florida také hlásí (Cikánek a kol., 2013).

*Klastr* můžeme definovat jako shluk výrobců, vzdělávacích a výzkumných institucí, finančních institucí a jiných soukromých a vládních organizací, které jsou propojeny vazbami různých typů (Cikánek a kol., 2012). *Klastr* tedy spojuje soukromé a veřejné aktivity. Strategie *klastrů* je pro firmy, města i region přínosná zejména v jedné klíčové oblasti, a to v konkurenceschopnosti (Břusková 2003). *Kreativní klastr* je velmi významný pro rozvoj kreativní ekonomiky. Podle Martina Cikánka (2009) jsme v případě *kreativních klastrů* přijali teorii průmyslových klastrů a adaptovali ji na oblast *kreativních průmyslů*. *Kreativní klastry* mo-

hou být podporovány shora (top-down) národními, regionálními nebo místními autoritami nebo mohou vzniknout spontánně (bottom-up přístup).

Rafael Boix a Luciana Lazzeretti (2008) ve své práci zkoumali, zda a jak se klastrují  *kreativní průmysly*. Při šetřeních, která provedli současně ve Španělsku a Itálii, zjistili, že ke klastrování dochází ve velkých městských oblastech s vysokou hustotou osídlení. Charlie Karlsson (2010) k tomu dodává, že pokud budeme vycházet z toho, že kreativita je do jisté míry sociální proces a vychází z impulsů, které nám poskytuje okolí, pak jsme ve velkých oblastech s hustým osídlením častěji vystaveni většímu množství rozličných stimulů – nápadů, informací, znalostí apod. Z tohoto tvrzení pak vyplývá, že jedinci či skupiny, kteří se zabývají tvůrčí činností, se budou spíše shromažďovat v těch oblastech, kde mají snazší přístup k velkému množství podnětů.

Ve velkých městech s hustým osídlením je větší šance potkat četnější skupinu lidí, kteří jsou schopni nám „něco“ předat. Mohou to být znalosti, nápady nebo může v takových místech docházet k tvorbě vazeb a rozšiřování sítí (networks). Zároveň je ve velkých městech větší rozmanitost, tudíž se opět zvyšuje pravděpodobnost toho, že předávané podněty budou různorodé. Připomeňme si též výrok Alfreda Marshalla z roku 1920, že na některých místech je průmysl „cítit ve vzduchu“ (in Průvodce klastrem, 2007). V případě kreativních klastrů tím, co je „cítit“ mohou být právě nápady. A podle Charlieho Karlssona (2010) platí, že ke sdílení a předávání místní znalosti skrze sociální vazby, ale i instituce dochází snadněji, pokud mají účastníci  *klastru* společný cíl nebo vizi.

Z výskytu  *kreativního klastru* v oblasti plynou i další výhody. Norton (2004) při studiu uměleckých klastrů v Paříži a New Yorku pojmenoval některé z nich. Řadí mezi ně například výchovu veřejnosti ke vztahu k umění, respektive k nákupu umění či rozvoj veřejné infrastruktury muzeí, škol a galerií.

Hovoříme-li o  *klastrech* z pohledu jejich členů, je třeba si uvědomit, že samotná účast v  *klastru* neznámá, že se k jedinci zmiňované nápady, znalosti a informace dostanou. Zde je opět nutné upozornit na význam sítí (networks). Každý člověk, který je součástí různých profesionálních i neprofesionálních sítí, se k informacím dostane snadněji.

Projekt  *klastru* mnohdy doplňuje strategický záměr měst, který spočívá v zájmu o posílení živých kulturních městských center, jejichž role byla výrazně oslabena například dynamickým rozvojem výstavby nákupních zón. Ty jsou totiž často umístěny do míst, kde bychom očekávali spíše kulturní a společenské využití. To koresponduje se současnými trendy v západní Evropě – centra měst se znovu stávají místy vhodnými pro život a práci a „návrat k městům“ je součástí širšího procesu socioekonomické restrukturalizace.  *Klastr* přispěje k vytvoření tvůrčí atmosféry městského centra, z níž mohou profitovat i jiné sektory. Ostatně funkce kreativních odvětví spočívá z velké části ve vytváření atraktivní městské atmosféry a posílení image. (Kunzmann, 2004). Jako příklad správně uchopené strategie můžeme uvést vznik  *kreativního klastru* Stadsdeel v Amsterdamu, který byl založen v roce 1999 a je konkrétním výsledkem vize, jež definovala základní urbanistická kritéria.



Jsou jimi:

- kombinace magnetů a kulturních aktivit,
- kombinace kultury a zeleně (park),
- primární orientace nikoliv na masovou spotřebu, ale na různorodost kulturních aktivit (např. neziskové vs. komerční),
- podpora nových firem prostřednictvím diferencovaných nájmu,
- rozšíření počtu návštěvníků pomocí vyváženého denního a nočního funkčního mixu aktivit,
- flexibilní využití nemovitostí,
- využití určitého počtu nemovitostí místními obyvateli (lokální organizace, kulturní vzdělávání),
- interkulturní charakter.

Rozvoj tohoto  *kreativního klastru*  však nebyl snadný, což dokumentuje příběh historie jeho vzniku. Budova současného OT301 ( *kreativní klastr*  ve čtvrti Stadsdeel Oud West) sloužila jako stará filmová akademie a od roku 1999 se stala squatem pro skupinu umělců (Doleželová a kol., 2013). Jelikož byla budova ve velmi špatném technickém stavu, původní plán městské rady Stadsdeel Oud West zněl, že budovu nechají v tomto stavu dále chátrat, za několik let ji zbourají a přes vzniklý prostor povedou nově vybudované cyklostezky. Pouze jeden rok stačil k tomu, aby bývalí squatteři a umělci (Vereniging Eerste Hulp Bij Kunst EHBK), kteří tuto budovu využívali, přesvědčili předsednictvo Amsterdamu lepším nápadem, načež byl OT301 jmenován inkubátorem pro umělce.

V souvislosti s oživením městských center pomocí kultury mluvíme o pojmu kulturní akupunktura. Ta znamená, že bychom se měli spíše spoléhat na bottom-up<sup>3</sup> přístupy než na přístupy, kdy jsou jedinými tvůrci politiky rozvoje měst ministerstva a radnice, tedy hierarchická forma vládnutí ve veřejném sektoru. Post-socialistické země by mohly být první, kdo bude průkopníkem nového způsobu mikro-myšlení, a spíše než kopírování modelů z jiných zemí by měly rozvíjet svoje vlastní strategie. Příkladem je Lotyšsko a jeho iniciativy, které sice získaly finanční prostředky na rozvoj kultury „shora“<sup>4</sup>, avšak jejich zužitkování bylo nabídnuto v souladu s principem „zdola“. Riga je ukázkou toho, jak investice do kultury pomáhají rozvoji města. Podporuje kreativní iniciativy nebo týmy, aby byly schopné zlepšit městské prostředí Rigy, přinášely finančně nezávislá řešení pomocí kultury a umění, a tím povzbuzovaly ekonomický růst.

*Kreativní klustry*  v České republice ve větší míře zastoupeny nejsou. V roce 2013 byl založen  *kreativní klastr* , jehož vznik navazuje na výsledky projektu „Přeshraniční klastrová iniciativa pro rozvoj kreativního průmyslu CreaClust“, pilotního projektu podpory vzniku  *kreativních*

---

3 V souvislosti s textem se jedná o participativní přístup zdola (bottom-up approach) pro zavádění politik a strategií pro rozvoj kulturních a kreativních průmyslů ve městech a regionech.

4 Shora máme v tomto případě na mysli situaci, kdy finanční prostředky byly získány z úrovně vlády Lotyšska a jejich ministerstev.

*klastrů* v České a Slovenské republice. Díky této klastrové iniciativě u nás vznikl Audiovizuální klastr, který působí na území Zlínského kraje teprve jako druhý  *kreativní klastr* v České republice (prvním klastrovou organizací blížící se svým obsahem kreativním klastrům je Moravskoslezský klastr cestovního ruchu – KLACR, který byl založen v roce 2008). V České republice je však momentálně atraktivnější jiný druh síťování, které má blíže k podnikání za účelem tvorby zisku. Jedná se o vznik a rozvoj coworking center.

*Coworking centrum* je pracovním fenoménem dnešní doby. Jde o koncept společného užívání prostoru pro podobně pracovně zaměřené obyvatelstvo, které hledá uplatnění na trhu práce ve formě svobodného podnikání (freelancers). *Coworking centrum* znamená také příležitost ke sdílení myšlenek a tím vytváří prostředí ke vzniku komunity členů  *kreativní třídy*. *Coworking centra* v univerzitních městech jsou zároveň vhodným prostorem pro vznik a udržení spin-off firem. Cíle *coworking centra* jsou založeny na podnikání, mají však i společenské dopady v podobě kulturního rozvoje a sociální inkluze. Podnikání formou založení *coworking centra* ale vždy provázejí obavy z jeho ekonomické prosperity.

Udržitelnost kreativních *coworking center* závisí na mnoha vnějších i vnitřních faktorech, zejména na zájmu, a tím i na prosperitě začleněných firem jakožto členů coworking komunity. Rizikovitost tohoto druhu podnikání se zvyšuje v menších městech, kde není dostatečný potenciál ekonomicky produktivních členů  *kreativní třídy*. Zahájení podnikání *coworking centra* v menším regionu však zvyšuje šanci na ekonomický rozvoj regionu, a tím zpětně ovlivňuje lepší pozici pro ekonomickou udržitelnost podnikatelského modelu *coworking centra*. Avšak, jak dále prokázal výzkum (Šviráková, 2014), v menších městech se objevují určité omyly, kterých se podnikatelé dopouštějí: nabízejí za úplatu ke sdílení pouze prostory, nikoliv další služby a aktivity, které ke coworking centru patří. Životní cyklus takového podniku formou *coworking centra* je potom většinou krátký.

Projekt rozvoje a popularizace Coworking Design Centra je ve druhé kapitole publikace použit jako příklad toho, jak lze využít jednotlivé části projektové metodiky pro plánování a realizaci kreativního projektu.

## 1.5 Manažerské styly v kreativním projektu

Kreativní management můžeme chápat stejně jako Vladimír Vojík (2008). Management je prostředek řízení, vedení, spravování či ovládnutí firemních procesů za účelem byznysu.<sup>5</sup> Pokud chce projektový manažer v  *kreativních projektech* něco znamenat, pak musí být schopen kvalitně zastat všechny tyto aktivity. Přitom projektový manažer je v pravém slova smyslu integrátor, což znamená, že sjednocuje zájmy svého publika i dalších zainteresovaných stran.

---

<sup>5</sup> Byznys je průmyslová, komerční nebo jiná profesionální akce (proces, operace), která se týká poskytování služeb. Byznys je jedním z (kontextových) elementů kompetencí projektového manažera podle IPMA organizace. Byznys se vztahuje jak k ziskovým, tak k neziskovým organizacím (Pitaš a kol., 2008).



Na tom, jakým způsobem řídí a vede projektový manažer svůj tým, závisí úspěch projektu. V systémově dynamickém modelu, popsaném ve čtvrté kapitole knihy, je chování týmu je-dinou proměnnou, která ovlivňuje výkonnost týmu. Na chování týmu má rozhodující vliv projektový manažer. Na tomto místě můžeme i v kreativním prostředí jen konstatovat, že kreativní projektový manažer musí přestat pracovat, musí začít dodávat předem naplánova-né produkty v souladu s cílem projektu. To je cesta vedoucí k úspěšnému projektu.

Řídit projekt znamená působit na hmatatelné a racionální skutečnosti. Řídit člověka zna-mená působit na fyzicky existující tělo člověka a jeho okolí, na fyziologii člověka a na jeho myšlení.

Vést lidi znamená působit na emoce člověka a na jeho duchovno – viz systémový model člo-věka podle Diltsova hierarchického modelu příčin lidského chování, obr. 2 (in Hájek, 2005). Pokud se tedy rozhodneme být nejen manažerem, který řídí, ale také manažerem, který vede, pak si musíme uvědomit, že proces, který nazýváme vedením, je specifický (Gofee a Jones, 2008):

- je nehierarchický,
- je vztahový,
- nepočítá s donucováním lidí,
- má situační charakter a nic nelze předem určit (jen něco málo lze předvídat),
- potřebuje rozvoj vůdčích kompetencí,
- pracuje s rozvojem vlastní osobnosti jako leadera (v oblasti postojů, hodnot, přesvědče-ní, pocitů, identity a sounáležitosti).

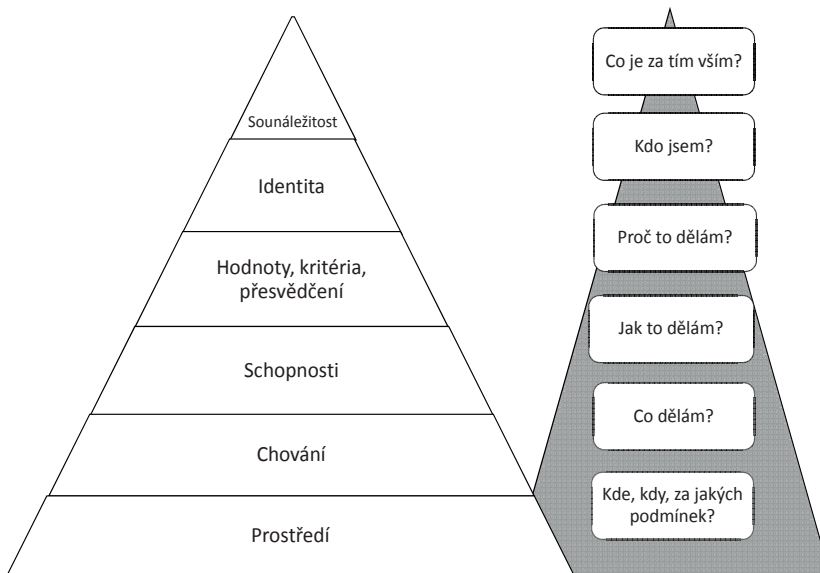
Působení leadera může být rozděleno dle předmětu působnosti, tedy dle toho, na koho je vedení zaměřeno (podle Daniela Golemana, 2002):

- sebeuvědomění (je schopnost umět rozpoznat svůj emoční stav),
- sebevedení (je schopnost umět měnit svůj emoční stav),
- sociální uvědomění (je schopnost rozpoznat emoční stav ostatních),
- management vztahů (je schopnost změnit emoční stav ostatních).

Dále může být působení leadera rozděleno dle logických úrovní podle systémového modelu člověka (obr. 2), z něhož lze vyčíst, jakým způsobem pracuje leadership.

Podle Diltse (in Hájek, 2005) člověk sám o sobě tvoří systém. Martin Hájek dále ve svém komentáři k Diltsově hierarchickému modelu uvádí, že systém je celek, ve kterém má každý díl systému vlastnosti, které ztrácí, když je od systému oddělen. Systém má takové vlastnos-ti, které žádná z jeho dílů nemá. Změna v kterékoliv části systému je příčinou jeho změny. Znamená to, že všechny části jsou vzájemně závislé a interagující, tedy všechny části celku jsou rovnocenné a žádná není nadřazena ostatním.

Pro systémový model příčin chování to například znamená, že změna v oblasti schopností nakonec způsobí změnu jak přesvědčení, tak identity. Například zjistíme-li, že sneseme daleko více, než jsme si dosud mysleli, změní to naše staré přesvědčení o tom, co všechno je v našich silách a zároveň to posílí i naše sebevědomí. Časový průběh příčiny a následku se přitom různí případ od případu. Někdy je efekt rychlý, a někdy trvá relativně dlouho, než se změna v oblasti jedné projeví v oblasti jiné. V konečném důsledku to pak, podle systémového modelu člověka vždy znamená změnu kompletního celku.



Obr. 2. Diltsův hierarchický model příčin lidského chování, (in Hájek, 2005), vlastní úprava

Leader podle tohoto modelu pracuje pouze s prvními třemi úrovněmi modelu (obr. 2):

- udává směr a buduje sounáležitost (vize týmu),
- vymezuje identitu a účel projektové práce,
- pracuje s hodnotami, přesvědčeními a kritérii.

Leader se podle Diltsova modelu nesnaží pracovat s nižšími úrovněmi, na nižší úrovni systémového modelu člověka působí prostřednictvím vyšších úrovní. Jako příklad může posloužit jednoduchá ilustrace s jízdou na kole: máme v projektu člena týmu, který neumí jezdit na kole. Schopnost jezdit na kole bude podpořena jeho chováním: na kole jezdit nebude a schopnost tak nezíská. Projektový manažer může členu týmu nařídít, aby na kole jezdit začal, a změnil tak své chování. Člen týmu tedy usedne na kolo a jede, i když nebude mít dostatek sebevědomí, že to zvládne. Jízdu na kole zařadí mezi své aktivity na základě příkazu a jede z donucení. V tomto případě nehovoříme o leadershipu. Pokud však projektový manažer přesvědčí svého člena týmu, že umí jezdit na kole a že je to výborná věc, pak změní své chování a začne na kole jezdit sám. Tím posílí své schopnosti, změní své chování a návyky a jistě jízdou na kole ovlivní své prostředí.

Leadership tedy, jak již bylo řečeno, vždy pracuje s vrchními třemi patry hierarchického modelu příčin lidského chování (obr. 2), chce-li ovlivnit patro pod ním. Takové vedení členů týmu je efektivnější. Člověk přestane pracovat z donucení, ale pracuje proto, že sám chce. Touha pracovat je vnitřní pocit a je podstatou motivace.

Vedení je tedy dobré k tomu, že manažer projektu získává následující výhody:

- výkon a efektivitu v proměnlivém prostředí nebo s proměnlivými cíli,
- možnost vynikajících výsledků, dodávky produktů zvládá ve správném čase a v potřebné kvalitě.

Častou chybou projektových manažerů je to, že tým jen řídí, ale nevedou jej. Přitom tam, kde je nutné, aby fungovala práce týmu, je vedení (leadership) vždy potřeba. A zmiňme ještě jednu chybu – pokud se nedaří dosahovat výsledků, svádí to manažeri na vnější vlivy, okolnosti nebo prostředí.

Řízení tedy pojímáme jako činnost, která působí na skutečnosti fyzické povahy (prostředí a chování) a na skutečnosti spojené s lidským racionálním myšlením (například znalosti nebo některé dovednosti). Oproti tomu vedení definujeme jako činnost, působící zejména na emocionální a duchovní stránky člověka, včetně mezilidských vztahů.

Klasický profesionální management, který se vyvinul počátkem dvacátého století a u jehož zrodu stáli Taylor, Weber, Fayol a další, se koncentroval na řídicí činnosti, což je pochopitelné. V té době stačilo dobře řídit. Manažerský leadership by znamenal luxusní plýtvání časem. V dnešní době to tak již není. Management, jakožto jednota řízení a vedení, je něčím, co doba přímo přikazuje. Manažer projektu, který je zároveň leaderem, provádí aktivity, jež jsou navzájem v souladu: inspiruje, angažuje a motivuje členy svého týmu a tak dosahuje výsledků projektu. Manažer projektu je tedy odpovědný za výsledky projektu a těchto výsledků dosahuje dvěma způsoby managementu: řízením projektu a vedením lidí.

Obecně lze říci, že když manažer prosazuje svou vůli a druzí plní více či méně jeho příkazy, hovoříme často o *řízení*. Za *vedení* je naopak nejčastěji označován styl práce s druhými, kdy jim vytváříme prostor a rozhodujeme společně.

Proto je také v modelu projektu, jehož design je podrobně popisován od třetí kapitoly knihy, věnován text nejen sestavení úkolů (patří do *řízení projektu*), ale také vlivu chování týmu (patří do *vedení týmu*), který působí na rychlost toku plnění úkolů. I v tomto modelu však doposud převažují parametry poplatné spíše řízení projektu než vedení lidí. Je naplánováno, že v dalších výzkumech se posílí parametry, které patří mezi *behaviorální kompetence* projektových manažerů.

Manažer působí na tým v několika oblastech (Doležal, Máchal a Lacko a kol., 2012):

- Oblast věcná, tj. tým musí mít dobře definovanou vizi a poslání, které určují cíl společné práce týmu. Je to důvod existence týmu. Víze je určení cílového stavu v delším horizontu a směrem rozumíme vymezení oblastí zájmu.

- Oblast procesní zahrnuje prosazení potřebné struktury týmu, definování procesů, ale i volbu a dodržování projektové metodiky.
- Oblast lidská znamená starost o to, aby byli správní lidé na správných místech a aby byli členové týmu schopni efektivně spolupracovat. V rámci všech omezení, kterými je projektový cíl obklopen, se jedná o nelehký úkol.

Mezi schopnosti manažera  *kreativního projektu*  můžeme zařadit:

- Manažer ví, co chce, a umí to formulovat.
- Umí stanovit pořadí důležitosti problémů.
- Umí dělat správné kroky ve správném pořadí.
- Dělá malý počet rozhodnutí, ale ta jsou zásadní, a je schopen je tvrdě vymáhat, pokud je to nezbytné pro úspěch projektu.
- Umí sdělovat informace a umí naslouchat.
- Umí zapojovat do hry řadové spolupracovníky.
- Snese aktivity nadřazených, dokáže rozlišit mezi příkazy smysluplnými a planými a podle toho věnuje jejich splnění své úsilí.
- Začíná od cílů, ne s konkrétní prací, technikou a nástroji.
- Zastupuje firmu vůči členům týmu a členy vůči jejich vedení.
- Je pro své spolupracovníky hnací silou a jejich vzorem.
- Je schopen práci delegovat, ví, komu může práci delegovat, a umí se přesvědčit, zda ten, komu byla práce delegována, ví, co má dodat.
- Integruje zájmy všech zainteresovaných stran na projektu.

### **Styly vedení projektového manažera**

Obecně platí, že proces vedení  *kreativních projektů*  musí motivovat a podporovat členy svého týmu v jejich práci. Podle Giep Hagoorta (2009) lze na vedení nahlížet v kontextu konkrétních podmínek (kulturní hodnoty, prostředí, organizační rozvoj a růst, úkoly, zkušenosti, organizační kultura a zkušenosti členů týmu), které ovlivňují způsob jejich výkonu. Rozlišování stylů vedení projektového manažera je v literatuře, která se věnuje managementu, pojímáno různě (Doležal, Máchal a Lacko a kol., 2010 a Hagoort, 2009). Pro design modelu projektu, který je cílem a výsledkem publikace, jsou tyto styly vedení důležité kvůli nastavení ochoty týmu nejen pracovat, ale dosahovat potřebných výsledků. V projektech i v návrhu modelu je zřejmá snaha o prosazení dříve zmíněného kréda: přestaneme pracovat, spíše začneme dokončovat a předávat dílčí projektové produkty, jejichž dodávka vede k cíli projektu. K tomu, aby se tak stalo, potřebují projektoví manažeři uplatnit různé styly vedení.

## **Autoritativní (direktivní)**

Týká se manažerů, kteří jsou velmi aktivní a navíc orientovaní na sebe a na své pojetí toho, jak mají věci být. Ti rádi používají tzv. *direktivní styl vedení*. Do rozhodování často zasahují, říkají, co si myslí, prosazují vždy svou vůli, vydávají příkazy a rozkazy, oznamují svá rozhodnutí, používají často první osobu jednotného čísla: „Já chci, aby to bylo připraveno takto.“

Není tedy důležité, zda se při udělování úkolů usmíváme či nikoli nebo zda druhé prosíme nebo jim to jen oznamujeme. Věta: „Uděleš to tak a tak.“ je rozkaz. Věta: „Prosím Tě, udělej to tak a tak.“ je stále rozkaz!

V *direktivním stylu* je zkrátka vedoucí aktivní a druzí nemají takřka žádný prostor.

## **Demokratický styl (prostor i druhým)**

Je-li manažer aktivní, ale dává prostor druhým, pak jde většinou o *demokratický styl* vedení. V tomto stylu jsou kladeny druhým otevřené otázky (např. „Co si myslíte o tom a tom?“), používá se druhá osoba množného čísla (např. „pojďme“) a pokud přináší projektový manažer vlastní návrhy, hovoří až jako poslední, aby svůj názor nezakotvil ve skupině (manažerův názor má vždy větší váhu než názory „prostých členů“, proto, chce-li být demokratický, přináší své postřehy až jako poslední).

## **Participativní (rozvoj týmové spolupráce)**

Manažer může být v pozadí, nepříliš aktivní, a přitom se zaměřit na rozvoj týmu, může mu jít o to, aby dával prostor druhým. Tomuto stylu vedení lze říkat např. *participativní styl*. V *participativním stylu* jsou vytvářeny podmínky pro rozvoj druhých, jsou kladeny otázky, členové týmu mají k dispozici koučing. Podstatou *participativního stylu* je nechat tým pracovat a do této práce nezasahovat, pak nad výsledky a průběhem práce vést diskusi:

- o způsobu dosažení cíle (povedlo se, či nikoliv?),
- o tom, co by bylo vhodné příště dělat stejně, co jinak, co se na práci a výsledcích líbí a co se nelíbí.

Participativní šéf vždy dává nejdříve prostor k vyjádření druhým a sám nemluví vůbec nebo až jako poslední. Pomocí otázek a koučování tak vede druhé k co největšímu (sebe)rozvoji.

## **Benevolentní (liberální – nepřijímat odpovědnost)**

Manažer může být také v pozadí, nemusí být aktivní, a přitom mu může jít pouze o jeho zájmy. Takovému stylu vedení se většinou říká *liberální styl*. V *liberálním stylu* manažer nechce přejímat odpovědnost (nebo se jí dobrovolně zříká), např. „Rozhodněte se, jak chcete.“ nebo „Mně je to jedno, je to na vás.“ I zde je rozdíl mezi „Já, manažer“ a „Vy, podřízení“. V *liberálním stylu* se manažer rozhodování zcela či z velké míry zříká.

## Delegující styl

Manažer se stále zúčastňuje rozhodování, avšak dotyčným osobám nechává veškerou zodpovědnost a věnuje se hlavně monitoringu postupu. Tento styl je závislý na tom, jak vysoká je úkolová zralost členů týmu. Pokud je vysoká dostatečně, může manažer přenést zodpovědnost za rozhodování a za realizaci dodávek v projektu na člena projektového týmu. Manažer potom může postupně snižovat svou participaci na vypracování produktů. Pokud je úkolová zralost vysoká a manažer nesnižuje svůj vliv na člena týmu, jedná se spíše o participativní styl vedení.

Který styl je pro celkovou práci týmu lepší? Vždy záleží na kontextu projektu. Nelze tedy říci dopředu, který styl zvolit. Všechny styly mají v manažerské praxi své místo. Na závěr zakončení apelem, parafrází výroku G. K. Chestertona: Pane Bože, dej, ať jsem v těch situacích, kdy je to nutné, direktivní, v těch, pro které se to hodí, liberální, a v těch zbývajících demokratický a participativní. A dej, ať ty jednotlivé typy situací od sebe umím rozeznat.<sup>6</sup>

## 1.6 Vzdělávání kulturních manažerů

Manažer  *kreativního projektu*  musí být ve svém oboru vzdělaný, musí mít zkušenosti v mnoha oblastech lidské činnosti, z nichž jsou ty hlavní vyjmenovány zde:

- management, zejména projektový management;
- procesní technologie a související technika;
- ekonomika a finance;
- marketing;
- obchod a související obchodní a správní právo;
- psychologie a sociologie.

Jen špičkoví manažeři jsou však schopni jít ve všech těchto oblastech skutečně do hloubky. Je nutno podotknout, že v současné době nelze najít žádné programy, které by se věnovaly speciálnímu vzdělávání projektových manažerů pro oblast  *kulturních a kreativních průmyslů* . Vzdělávání projektových manažerů se přitom zaměřuje na všechny oblasti lidské činnosti a také mezinárodní standardy a metodiky zdůrazňují univerzálnost těchto postupů. Více prostoru je této problematice dáno v kapitole druhé, která popisuje mezinárodně uznávanou metodiku PRINCE2.

V managementu je pojmenován nový směr,  *arts management* , který se stal samostatnou akademickou disciplínou na rozhraní teoretického managementu a umění (Dvořáková,

---

<sup>6</sup> Popis stylů vedení byl převzat ze stránky [www.interquality.cz](http://www.interquality.cz), jejichž stránka již není dostupná, nyní je součástí výukových materiálů (Šviráková, 2011).

2012). Projevem jeho institucionalizace je, že patří mezi vysokoškolské studijní programy, pořádají se jeho mezinárodní konference, jsou vydávány jeho impaktované specializované časopisy<sup>7</sup> a fungují mezinárodní odborné instituce, které vytvářejí páteř pro networking. *Arts manažeři* jsou také systematicky připravováni v nově otevíraných oborech vysokých škol. Vzdělávací modely těchto programů jsou stále nejvíce ovlivňovány zeměmi, ve kterých obor vznikl, mají své kořeny v severoamerické kultuře, jak dále uvádí Zuzana Dvořáková (2012). Ve vzdělávacích programech je tedy stále patrný silný akcent, který se zabývá dovednostmi směřujícími k podnikání. Pro další rozvoj této disciplíny je však nutné zakomponovat také další předměty, mezi něž patří například prostorová kultura (městská, regionální kultura, kulturní dědictví, turistika, volný čas a rekreace), komunikace a média, kulturní plánování, řízení změn (tedy projektový management). Na *arts manažera* jsou v dnešní době kladeny vysoké požadavky a ty jsou zcela totožné s požadavky, které jsou uplatňovány v komerčním sektoru ekonomiky. Kulturní manažer musí být způsobilý vést nezávislé projekty, vytvářet a udržovat mezinárodní spolupráci, mít schopnost získávat prostředky z veřejných a soukromých zdrojů a musí umět zpracovat podnikatelský plán.

Jak je uvedeno ve studii mapující vliv systému vzdělávání v oblasti kultury na rozvoj  *kreativních průmyslů* (Soukalová a Strakošová, 2013), vzdělávací systém sehrává v procesech podpory *kulturních a kreativních průmyslů* klíčovou roli. Jedná se o cílenou podporu kreativního vnímání u dětí, jejich orientaci v kulturních odkazech. Jak píše Radomila Soukalová dále, proces posilování počtu členů *kreativní třídy* lze nastartovat a dále rozvíjet na všech vzdělávacích stupních od mateřských, přes základní a střední školy až po univerzity. V souvislosti s podporou *kulturních a kreativních průmyslů* je vnímáno i poslání vysokých škol. Vysoké školy totiž již od počátku svého vzniku naplňují myšlenku soustředování nových poznatků různých oborů vzdělávání v různých odvětvích v interkulturním prostředí.

Při výuce projektového managementu na univerzitě však zaznamenáváme nedůvěru studentů k potřebnosti tvorby plánu projektu. Co je příčinou tohoto negativního postoje ke složitému procesu plánování? Jedním z důvodů může být to, že se na univerzitách málokdy snažíme propojit komplikovaný proces tvorby plánu se skutečnými (živými) projekty, které jsou pro studenty vysokých škol blízké, kterým rozumí a které je zajímají. Dalším důvodem může být to, že se studenti dopouštějí častého omylu, jenž pramení z nedostatečného chápání dynamického prostředí, v jakém se projekty nacházejí: předpokládají, že aktivity v projektu jsou ojedinělé události a jakékoliv plánování postupu prací zdržuje od realizace projektu. Metoda pro sledování projektu s užitím pojmů systémového myšlení a systémové dynamiky je určena k tomu, aby studenti chápali projekt jako tok událostí, vzájemně se ovlivňujících v čase a prostoru. Odpovědností pedagoga ve výukovém procesu je, aby studentům vysvětlil dynamiku projektového managementu a ke své argumentaci použil to, co je studentům blízké – modelování jejich vlastních řešených projektů.

To je cesta, jak můžeme studenty pomocí simulátoru upozornit na úskalí, která budou později řešit jako manažeři reálného projektu. Simulační model projektu žije svým životem

---

7 například: The Journal of Arts Management, Law, and Society, ISSN: 1063-2921 (Print), 1930-7799 (Online); Research Journal of Arts, Management and Social Sciences, ISSN: 0975-4083, International Journal of Arts Management, ISSN: 1480-8986



i v případě, že je naplněn informacemi v podobě čísel, která vytvoří student. Ale za čísla je potřeba vidět příběh, konkrétní aktivity, hledat takovou cestu přiblížení ke studentům, aby byl model srozumitelný a svým způsobem také zábavný.

Podobným způsobem se na efektivní zpětnou informaci od vysokoškolských studentů zaměřuje také Marek Botek (2013), který sleduje a vyhodnocuje názory studentů na spokojenost ve vzdělávacím procesu. Projektoví manažeři (jako vysokoškolští studenti) se musí o sestavení modelu zajímat, musí důvěřovat jeho designu, jeho dynamice, číslům i grafům, které model produkuje. Modelování musí být postaveno na vlastních zkušenostech manažerů. Model musí odrážet dopady jejich vlastních rozhodnutí na projekt, jedině tak model umožní chápat principy rozhodování manažera na vývoj projektu. Je to bezpečné, levné, účinné a bez rizika. Odpovědností pedagoga ve výukovém procesu je, aby vytvářel prostředí, ve kterém se student naučí porozumět světu projektového managementu v souvislostech. Bez souvislostí není ani porozumění, ani pokrok. Převedení plánu projektu do modelu, jehož vývoj lze simulovat, má přispět k procesu zvyšování efektivity výukového procesu v oboru projektový management. Učitelé projektového managementu si uvědomují vlastní odpovědnost za budoucí výsledky projektů v kulturní oblasti, které budou řídit absolventi jejich kurzů projektového managementu.

Studenti jako manažeři specifických kulturních projektů upřednostňují tvůrčí atmosféru v týmu oproti kvalifikovanému manažerskému přístupu. Manažerům kulturních projektů záleží na kreativním projektovém prostředí více než na detailním plánování projektových aktivit. Důsledná průběžná kontrola tvorby výsledků projektu je pak zcela na okraji jejich zájmů. Členové týmů projektů v kreativních odvětvích jsou často dobrovolníci, tím jsou částečně určena specifika daného typu projektů. Práce dobrovolníků sice není zadarmo, ale ani není oceňována běžnými způsoby, které používáme v ostatních průmyslových odvětvích. Přesto ani ve studentském prostředí nemůžeme rezignovat na úsilí, které bychom měli věnovat plánování a řízení projektu, protože neřízené projekty se v žádné organizaci dlouhodobě nevyplácejí (Šviráková, 2014).

Odpovědnost pedagoga vůči studentům při přípravě nové výukové koncepce oboru projektový management spočívá také v tom, že si je vědom situace, že absolventi univerzity budou pracovat v multikulturním mezinárodním prostředí. Je tedy velmi důležité, aby si osvojili spolu s chápáním projektu jako dynamického systému také mezinárodně platné pojmy a postupy v projektovém managementu (Šviráková, 2014). Proto je velký prostor v publikaci, celá druhá kapitola, věnován popisu procesní metodiky, která je mezinárodně uznávaná: *Projects in Controlled Environments – PRINCE2*.



## 2. KAPITOLA – Tradiční přístup k řízení (kreativních) projektů

V první kapitole jsme se věnovali *kulturním a kreativním průmyslům*, inovacím a také myšlen- ce kreativity, která je v nich obsažena. Navazující druhá kapitola publikace mění téma, pře- devším obsahuje popis metodiky k řízení (kreativních) projektů v kontrolovaném prostředí PRINCE2. Adjektivum *kreativní* je uvedeno v závorce z toho důvodu, že metodika PRINCE2 je založena na propracovaných pracovních postupech, které musí být podle principů meto- diky dodrženy v uvedeném pořadí a její použití je univerzální, tedy na všechny druhy pro- jektů. Celá druhá kapitola důsledně vychází ze zdrojů, které popisují metodiku PRINCE2 (PRINCE2, 2009; Bentley, 2010; Gablas, 2014). Pro překlad pojmů z anglického jazyka do češtiny byla využita zejména publikace Colina Bentleye a Branislava Gablase (2010), dále slovník (CZ-PRINCE2, 2009), který je prověřenou databází používaných pojmů a obsahuje správný odborný český překlad. Podstatné pojmy, které jsou v PRINCE2 využity a v této pu- blikaci popsány, jsou zvýrazněny kurzívou. Kvůli přehlednosti není u všech pasáží podrobně odkazováno na příslušné literární zdroje, odkazy jsou umístěny jen u některých vybraných pojmů. Uvedené příklady v textu druhé kapitoly jsou z prostředí kreativních projektů, jejich účelem je posílení srozumitelnosti metodiky PRINCE2 pro projektové manažery v kultur- ním a kreativním prostoru.

Metodika PRINCE2 je ovšem vhodná, jak již bylo řečeno, pro všechny obory lidské činnosti, tedy nejen ty aktivity, které patří do *kulturních a kreativních průmyslů*. Kreativita projektu v našem pojetí nespočívá v tom, jak je projekt řízen (kreativně, a tedy vzdáleně od všech doporučení), ale v tom, jaký je produkt projektu. Na základě popisu vlastností příslušní- ků *kreativní třídy* (viz první kapitola) musíme však připustit, že budeme potřebovat určit jiný přístup k řízení projektů, zohledňující charakteristiku členů *kreativní třídy*. Metodika PRINCE2 deklaruje 7 principů, jedním z nich je *tayloring*, který počítá s jejím přízpusobo- váním podle typu projektu, vyspělosti organizace aj. Publikace zahrnuje představení celé projektové metodiky (ve zkrácené variantě, včetně výkladů a za použití ukázek z projektu) jako určitého východiska ke kreativnímu projektovému managementu. V publikaci jsou do- drženy všechny základní principy tak, jak jsou doporučeny v příručce (PRINCE2). Zdůraz- ňujeme tedy znovu, že metodika PRINCE2 je tradičním přístupem k řízení (kreativních) projektů.

Projektový management reprezentovaný standardy<sup>8</sup>, byl jako tradiční označen v článku „Za hranice tradičního projektového managementu“ (Saynisch, 2010). Tento článek je jedním z produktů výzkumného programu, který se zabývá přístupem k evolučním, samo-se-or- ganizujícím principům a teorii složitosti. V článku jeho autor mimo jiné tvrdí, že vzrůstají- cí složitosti ve společnosti, ekonomice a technologiích vyžadují novou vhodnou organizaci a management. Z toho nutně vyplývá, že komplikovanost řízení bude mít dopad i na pro- jektový management. S tímto tvrzením se můžeme zcela ztotožnit, a to na základě zkuše-

---

8 PMBoK, ICB, PRINCE2

ností z praxe řízení projektů s kreativním potenciálem: důsledné dodržování komplikované projektové metodiky je na úkor zdravého vývoje projektu. Intuitivní řízení však musí být zamítnuto také. Neřízené projekty se v žádné organizaci dlouhodobě nevyplácejí, jak bylo řečeno již dříve. Jde tedy o změnu paradigmatu, hledání nových cest pro řízení kreativních projektů.

K dispozici jsou dvě nová paradigmatata:

1. Pojem kultura chápeme jako zdroj lidské kreativity i jako potenciál ekonomického rozvoje v širším pojetí. Před toto nové paradigma jsou postaveny vlády, manažeři i kulturní kreativci (např. Florida, Žáková, Cikánek, Kloudová a další autoři).
2. Změnou paradigmatu jsou nové pohledy na komplexnost managementu. Tyto současné názory zahrnují multikauzální zpětnovazební efekty prolínání aktivit člověka a přírodního prostředí, dále nelineární vývoj a složité systémy v přírodních vědeckých teoriích (Saynisch, 2010).

Tradiční chápání projektového managementu vychází z přírodních věd 19. stolní, zvláště Newtonovy klasické mechaniky. Management organizace, která vyznává tradiční projektový management, považuje svou společnost za složitý mechanismus. Členové vedení těchto organizací věří, že nejlepší způsob, jakým lze takový mechanismus vést, je aplikovat do řízení změn tyto principy:

- řízení postavit na pevné hierarchické struktuře organizace řízené top manažerem (společnosti nebo projektu),
- zajistit distribuci úkolů přes top manažera,
- plánování založit na důsledné kontrole a předvídatelnosti,
- role v projektu důsledně rozdělit, popsat a dodržovat,
- zajistit, aby dopady rozhodnutí bylo možno zpětně zjistit, a tak sledovat příčiny jevů a událostí, příčiny je možno kvantitativně analyzovat (Lazslo&Lazslo, 1997 in Saynisch, 2010).

Na mechanistický přístup jako staré paradigma, které je překonáno systémovým přístupem, upozorňuje také Vladimír Bureš (2011). Stejně jako Saynisch uvádí, že mechanismus zastává mylný názor, že veškeré chování a poznávání může být zcela vysvětleno pomocí kauzálně integrujících mechanistických procesů (Zelenka in Bureš, 2011).

Tato koncepce, která má svůj původ v mechanistickém chápání managementu, zůstává dominantní již několik dekad. Projektový management, který vznikl v letech 1960, byl orientován právě na toto tradiční paradigma (Saynisch, 2010). Výsledkem je nosná idea, jež je dána posloupností, striktně uplatňovanou v projektovém managementu: specifikace, plánování, exekuce, kontrola. Takto je obsaženo staré paradigma ve třech mezinárodně uznávaných standardech či metodách, například devět znalostních okruhů v PMBOK – čtvrté vydání (PMI, 2008), elementy IPMA Competence Baseline (IPMA, 2006) a metodika

PRINCE2, obsahující kontrolu a řízení ve svém názvu<sup>9</sup> (procesní metodika s jasně danými pravidly).

Takto definované tradiční pojetí nazývá Manfred Sainisch „projektovým managementem 1. řádu“. Upozorňuje na to, že tradiční projektový management neumí řešit nová paradigma. Toto tvrzení vztahuje na celou společnost, týká se tedy jistě i oblasti *kulturních a kreativních průmyslů*.

Nový přístup pro *kreativní projektový management* je navržen ve třetí kapitole, přičemž druhá kapitola se stala jeho metodologickým východiskem: shrnuje procesní metodiku PRINCE2 a upozorňuje na úskalí i výhody jejího použití v *kreativním projektovém managementu*, který využívá prvky kybernetiky 2. řádu<sup>10</sup>.

## 2.1 Standardy, metodiky a nástroje projektového řízení

V mezinárodním prostředí projektového managementu jsou nejvíce používány dva standardy a jedna metodika. Jak tato mezinárodní pravidla vznikala, jaký měla účel a smysl, je předmětem následujícího textu.

Snaha o standardizaci projektového managementu má počátek v 60. letech 20. století. Odborníci začali sbírat informace o tom, jak se řídí projekty v různých oblastech, a hledali nejlepší příklady řízení projektů. Takové příklady byly setříděny a vznikly uznávané metodiky projektového řízení. Některé metodiky se soustřeďují na určitou oblast projektů, jiné jsou univerzální a lze je použít na jakýkoli projekt. Jako důsledek snahy vytvořit mezinárodních standardy vznikly organizace zabývající se jejich tvorbou. Cílem těchto organizací bylo zejména vytvoření jednotné terminologie. Přestože pro řízení projektů existuje řada metodik a standardů, jsou většinou postaveny na stejném principu a obsahují podobné metody, nástroje a názvosloví. Liší se svým rozsahem, zaměřením, místem vzniku, způsobem zpracování, případně podrobností. Mezi nejznámější standardy patří PMBoK<sup>11</sup> a IPMA Competence Baseline (ICB), viz Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2009). Na rozdíl od názoru autorů uvedené publikace však PRINCE2 nepovažujeme za standard, ale za metodiku, tedy návod na řízení projektů v sedmi procesech, podle sedmi principů a sedmi témat. Vzhledem k tomu, že využití metodiky PRINCE2 je pro systémově dynamické modelování nejhodnější, budu se jí v této monografii nadále věnovat. V rámci metodiky řízení kreativních projektů však vycházíme i z obou zmiňovaných standardů, tedy jak PMBoK, tak ICB. I když je větší pozornost zaměřena na metodiku PRINCE2, rozhodně tím význam obou mezinárodních standardů není popřen, viz další text této kapitoly.

9 Projects in Controlled Environments

10 Kybernetika 2. řádu zkoumá systém tak, že si uvědomuje, že pracuje s organismem nebo sociálním systémem jako subjektem s vlastními právy. Staví na neoddelitelnosti experimentu, objektu a pozorovatele.

11 PMBoK je zkratkou anglických slov, které vystihují podstatu standardu: Project Management Body of Knowledge. Přesný název standardu je A Guide to the Project Management Body of Knowledge.

PMBoK poskytuje obecně uznávané praktiky zahrnující znalosti, nástroje a techniky, které mohou zvýšit šanci na úspěch mnoha projektů. Tyto obecně uznávané praktiky nemusí být aplikovány na všechny projekty. Rozhodování o tom, co bude či nebude použito na konkrétním projektu, přísluší projektovému týmu, manažeru, případně organizaci, ve které je projekt řízen (PMBoK, 2000). PMBoK také obsahuje slovník pojmů a terminologii používanou v projektovém managementu. PMBoK používá procesní přístup, definuje 5 procesních skupin, 47 vzájemně provázaných procesů a definuje 10 znalostních oblastí (v poslední verzi metodiky PMBoK). Jedná se o standard, který je sepsán tak, aby byl modelem projektového řízení. Standard PMBoK se zabývá procesy řízení projektu, podrobně se věnuje také konkrétním technikám a řeší metody sledování průběhu projektu. Ze standardu PMBOK byla převzata zejména metoda Earned Value Management, způsob použití této metody je popsán dále ve třetí a čtvrté kapitole publikace.

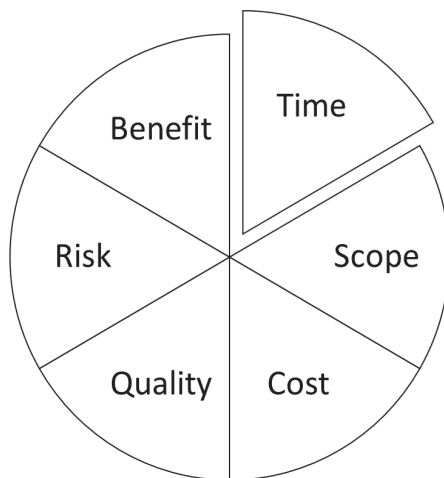
IPMA Competence Baseline (ICB) je standard, který je kompetenčním modelem projektového řízení. Standard tedy není zaměřen na přesnou podobu definovaných procesů a jejich konkrétní aplikaci, ale na schopnosti a dovednosti – kompetence – projektových, programových a portfolio manažerů a členů jejich týmů. Standard tak nediktuje, zachovává organizacím určitou volnost i v mezinárodním prostředí, aby mohli uplatnit své vlastní postupy. Doporučuje určité procesní kroky, které je třeba vhodně aplikovat do konkrétní projektové situace. Je tedy ponechán velký prostor kreativitě a vlastnímu názoru. Ze standardu ICB jsme přejali zejména nutnost zohlednit v rámci postupů pro řízení projektů nejen technické, ale také behaviorální a kontextové (systémové) kompetence projektového manažera.

PRINCE2 je procesně orientovaná metodika projektového managementu, která obsahuje zavedené standardy a postupy osvědčené praxí (best practices). Metodika obsahuje manažerské techniky pro efektivní a objektivní řízení projektů a přináší v jedné knize návod, jak řídit projekty od začátku do konce, včetně přesných postupů a šablon. Její vznik byl iniciován ve Velké Británii na základě zadání britského ministerstva průmyslu a obchodu. Je tedy majetkem agentury Britské vlády, metodiku i nadále využívá Britská vláda, ale také řada firem v soukromém sektoru v Evropě a ve světě. Metodika vznikla především v IT prostředí, dnes je však použitelná obecně. Z metodiky PRINCE2 jsme pro design systémově dynamického modelu využili zejména princip řízení po etapách, princip zaměření se na produkt, a tím také téma *plány*, *proces řízení etapy* a *řízení hranic etapy*, *řízení dodávky produktu* a téma *progres*.

## 2.2 Projekty v kontrolovaném prostředí

Metodika PRINCE2 vychází z evropského prostředí, a tak je velmi blízká našemu smýšlení. Když se ji studenti učí, tak si často říkají, že věci vlastně řeší podobně, jen si to neuvědomují. Metodika PRINCE2 neobsahuje nic, co by bylo proti „zdravému selskému rozumu“ nebo logice. Její přínos je hlavně v tom, že nám dává návod, jak máme projekty řídit, abychom na nic nezapomněli, a zároveň nám dává velký prostor pro realizaci vlastních přístupů.

Podle PRINCE2 existuje šest aspektů realizace projektu, které musí být vždy řízeny (Obr. 3).



Obr. 3. Aspekty realizace projektu podle PRINCE2, vlastní zpracování

Čas je prvním aspektem realizace projektu. Řízení času v projektu znamená, že umíme odhadnout dobu, která je potřebná na realizaci každé aktivity v projektu. Úspěšně realizovaný projekt je takový projekt, který má správně odhadnutý rozsah práce vyplývající z projektového cíle. Na každou práci je potom přiměřeně odhadnut i čas. Avšak, stále jde o odhady. Můžeme si být jisti tím, že jestli se budeme ve skutečnosti v něčem v projektu odlišovat od plánu, pak to bude právě v čase. Není vhodné klást si nereálné časové odhady a potom být pod tlakem termínů. V kreativních projektech musíme mít na paměti, že jakýkoliv tlak nás bude v tomto typu projektů svazovat a komplikovat kvalitu výstupů, tedy kreativních produktů dodaných projektem. Nejde však o to, abychom žádné časové odhady nestanovili či dokonce považovali fakt, že se nám daří dodržet časový harmonogram, za něco nestandardního. Jde spíše o to, abychom čas dopředu dobře zvážili, a tak odhadli pro členy svého týmu co nejlepší čas k dokončení aktivit. Pokud se časy nebudou dodržovat, je potřeba znovu přehodnotit časový harmonogram projektu tak, aby se členové týmu, pokud je to možné, nedostali do stresu.

Příklad: Při své praxi jsme se však setkala i s případem, kdy jsme ve snaze splnit naplánovaný čas v projektu měli na vybranou: buď časy dodržíme a budeme pokračovat na tvorbě dodávky, která má nekvalitní podklady, nebo počkáme na kvalitní základy a potom teprve budeme pracovat dál. Jednalo se o předtiskovou přípravu učebních textů. Texty přišly několik dní po termínu, byly neúplné a bylo zřejmé, že neprošly jazykovou korekturou. Jednalo se o publikaci, která měla obsahovat kromě textu i celou řadu obrázků (kreseb a fotografií). Odmítli jsme texty převzít s upozorněním na to, že se mnohem snáz dělají korektury textu v jakémkoliv textovém editoru, než po vytvoření elektronické knihy ve specializovaném softwaru, do kterého má přístup jen grafik. Každá oprava textu zasahuje do délky stránek a chyby se v tomto případě rády „řetězí“ a způsobují další zpoždění. A to ani nemluvíme

o škodě, kterou taková práce udělá s motivací grafika. Místo toho, aby se věnoval specializované práci, tedy celkovému grafickému ztvárnění publikace a kresbě obrázků, musí do datečně opravovat gramatické chyby a stylistické nepřesnosti. Svou práci pak považuje za zbytečnou a jeho úsilí se snižuje. Řešením této situace bylo následující rozhodnutí: pokračovat na přípravě obrázků do učebnice, tím se vyhneme časové ztrátě a zároveň počkáme se sazbou textů na zkorigované podklady.

Druhým aspektem realizace projektu je jeho rozsah. V kreativních projektech si musíme nastavit jen takový rozsah, který bude relevantní vůči cílům projektu a který jsme schopni v projektovém týmu v daném čase dodat. Je mnohem výhodnější držet se spíše při zemi, naplánovat menší rozsah projektu a potom jej případně rozšiřovat. Dosáhnout takové situace v praxi se nám zatím v projektu nestalo. Vždy byl naplánovaný rozsah ve skutečnosti spíše redukován, abychom stihli termíny projektu.

Třetím aspektem, který v modelu umíme systémově vyřešit, jsou náklady. Ty je vhodné plánovat až v okamžiku, kdy je znám rozsah projektu a kdy nemáme s rozsahem problém. Náklady jsou potom plánovány na každou jednotlivou dodávku projektu a na jeho řízení. Přitom časový průběh plánu nákladů se nikdy neshoduje s časovým průběhem plánu pro uskutečnění dodávek. Zde je možné připravit model (plán) projektu tak, že plán nákladů se bude lišit oproti plánu pro plnění rozsahu. Takové úvahy jsou velmi významné například při plánování mezinárodních projektů, které jsou řešeny ve spolupráci s evropskými fondy pro rozvoj kreativity a kultury (viz program Kreativní Evropa).

Tyto tři aspekty (čas, náklady a rozsah) tvoří tzv. *trojimperativ* projektu, jenž je jednou z technik podle standardu PMBoK a ICB v projektovém managementu. *Trojimperativ* znamená trojí podmíněnost pro splnění cíle projektu, jde o tři veličiny, které se navzájem ovlivňují. Jestliže změníme pomocí příkazu zdola nebo shora jednu z těchto veličin, pak lze očekávat, že se změní i další dvě. *Trojimperativ* se nabízí jako zpětná vazba, kterou můžeme v modelu zavést, jedná se však o budoucí výzkumy a případné rozšíření stávajícího modelu plánu který, je popsán ve třetí a čtvrté kapitole monografie.

Dalším východiskem pro řízení kreativních projektů jsou principy metodiky PRINCE2 a z nich zejména princip rozdělení projektu do říditelných, kontrolovatelných a sledovaných etap. Mezinárodně uznávaná metodika PRINCE2 tak dodává metodě jistotu ve volbě proměnných pro modelování, jistotu v postupu přípravy a tvorby projektových dokumentů pro následnou simulaci včetně předvídání budoucího vývoje projektu. Principům je dále věnována jedna z částí druhé kapitoly (2.5).

## 2.3 Procesy podle metodiky PRINCE2 – přehled

Metoda pro řízení kreativních projektů je postavena na procesní metodice PRINCE2. Proto je vhodné, když se budeme věnovat nejprve přehledu procesů dané metodiky (v této kapitole), poté jednotlivým procesům podrobně, přičemž na každý proces vymezíme samostatnou

dílčí část druhé kapitoly monografie. Procesy v PRINCE2 popisují časový sled aktivit tak, jak jsou navrženy pro uskutečnění projektu a jak jsou potom ve skutečnosti v projektu prováděny. Metodologie PRINCE2 definuje 7 procesů, které je možné přizpůsobovat potřebám projektu.

### **Zahájení projektu (Starting up a Project Process – SU)**

Před začátkem řešení projektu probíhá proces *zahájení projektu*. V *mandátu* projektu je stanoveno, kdo bude jeho *sponzorem*, tedy *výkonným ředitelem* a případně je v *mandátu* stanoveno, kdo bude projektovým manažerem. Pokud není v *mandátu* jméno projektového manažera uvedeno, musí jej jmenovat *sponzor projektu (Executive)*. Projekt je v rámci procesu definován, je popsán jeho hlavní produkt, jaká jsou očekávání kvality od zákazníka a zákaznickova akceptační kritéria pro kvalitu. Další aktivitou procesu je náčrt *obchodního případu (Outline business case)*, který obsahuje především cíl projektu, ale také finanční rámec jeho dosažení. Poslední aktivitou procesu je příprava plánu první etapy projektu, tedy proces *nastavení projektu* (Initiation stage).

### **Směrování projektu (Directing a project – DP)**

Podstatou procesu je vydávání rozhodnutí, jež mají strategický charakter a jež usměrňují projektového manažera. Směrování projektu se tedy děje pouze na úrovni *řídícího výboru* projektu (*Project board*). V kreativních projektech bývá součástí *řídícího výboru* projektu ředitel organizace, který je *sponzorem projektu*. Vydávání pokynů ke směrování projektu však není jen jeho odpovědností, pokyny jsou výsledkem dohody investora/sponzora, tedy *sponzora projektu*<sup>12</sup> (*Executive*) se zástupcem dodavatele a se zástupcem uživatele.

### **Nastavení projektu (Initiating a project – IP)**

Proces tvoří pevné základy pro projekt tak, aby organizace porozuměla tomu, jaký rozsah práce musí být vykonán. Proces je připravován ještě dříve, než jsou prostředky na projekt vyčleněny. Znovu se v procesu zkoumá opodstatněnost tvorby hlavního produktu projektu, jestli má smysl na projektu pracovat, jaké přinese *přínosy*. Pomocí postupného nastavování všech podstatných informací o projektu lze zabránit tomu, aby organizace plýtvala prostředky na špatně připravené projekty.

### **Řízení etapy (Controlling a Stage – CS)**

Hlavním požadavkem na proces je, aby byla přidělena práce, která musí být provedena. Produkty jsou již z předchozího procesu strukturovaně popsány formou *pracovních balíků*. Naplánovaná i vykonaná práce je v průběhu etapy monitorována, dále projektový manažer řeší *otevřené body* (většinou problémy), připravuje zprávy o pokroku a informuje o nich *projektový výbor*. Pokud se etapa nevyvíjí podle plánu, pak projektový manažer v mezích přidělených tolerancemi provádí nápravná opatření.

---

12 V některých případech se také užívá pojem *výkonný ředitel*, vždy jde však o označení hlavní hybné síly projektu, doporučený překlad pro pojem *Executive* podle CZ – PRINCE2 (2009) je *sponzor projektu*.



## Řízení dodávky produktu (Managing product delivery – MP)

Proces řízení *dodávky produktu* kontroluje propojení mezi projektovým manažerem a vedoucími týmy. Projektový manažer požaduje akceptaci strukturovaného popisu produktů projektu, dále požaduje jejich zpracování a dodání produktů. Projektový manažer řídí v tomto směru vedoucí týmy, kteří jsou odpovědní za dodávku projektové práce. Vedoucí týmy mohou vést interní, ale i externí týmy. V *kreativních projektech* často vedoucí týmy vedou skupiny dobrovolníků, jsou zodpovědní za dodání určitého předem stanoveného a odsouhlaseného produktu. Dobrovolnická práce v *kreativních projektech* neznamená, že je méně hodnotná. Tato práce je založena více na vedení týmu, než na řízení projektu (viz část kapitoly 1, Styly vedení projektového manažera).

## Řízení přechodu mezi etapami / řízení hranic etapy (Managing a stage boundary – SB)

Cílem řízení *přechodu mezi etapami* je zajistit dostatek informací pro *projektový výbor*. Informace podává projektový manažer. *Projektový výbor* potom posuzuje vývoj projektu, porovnává plán se skutečností. Tento krok však lze provádět v projektovém výboru jedině na základě dostatečného množství informací od projektového manažera. V tomto procesu také projektový výbor schvaluje *plán následující etapy*, který projektový manažer předkládá, a kromě toho si nechává předložit *revidovaný obchodní případ*, aby posoudil pokračující opodstatněnost projektu.

## Ukončení projektu (Closing a project – CP)

Proces *ukončení projektu* znamená, že je poskytnut termín i rozsah, ve kterém je zajištěno převzetí produktu projektu. V rámci tohoto procesu se musí členové projektového výboru ujistit, že cíl, který byl popsán v zahajovací dokumentaci, byl splněn, a že všechny produkty projektu popsané v *projektové iniciační dokumentaci* byly dodány. Ujističení obsahuje také zprávy o tom, že projekt nemá další nedostatky v dodávkách. Pokud byly produkty projektu nastaveny správně, je splněn i cíl projektu, což je popsáno a zdůvodněno v závěrečné zprávě projektu.

## 2.4 Témata PRINCE2 – přehled

Témata PRINCE2 jsou rysy projektu, během celého řízení projektu jim věnujeme náležitou pozornost. Můžeme se na tyto aspekty zaměřit tak, že ke každému tématu položíme otázku, která toto téma vystihuje.

### Obchodní případ (Business Case). Otázka „Proč?“

Každý projekt musí mít svou vlastní vizi a specifický cíl. Cíl je vyjádřen a zároveň dosažen pomocí *strukturovaného popisu produktů projektu* (na jiných místech hovoříme o *pracovních balících*). Toto téma řeší neustálé zvažování toho, zda má projekt *přínos* a zda má význam v projektu pokračovat. Hlášení o *obchodním případě* připravuje projektový manažer, pokračovat



čování projektu řeší *projektový výbor* a za splnění obchodního případu je odpovědný *sponzor projektu*.

### **Organizace (Organization). Otázka „Kdo?“**

Role v projektu musí být jasně popsány a musí být známo, jaké jsou komunikační kanály, tedy kdo komu reportuje a kdo je komu za výsledek své práce odpovědný. Personální struktura projektu musí být jasně definována, musí být také známo, že je dočasná. Přesto musí být projektový tým efektivně řízen tak, aby bylo dosaženo účelu projektu.

### **Kvalita (Quality). Otázka „Co?“**

Výsledné produkty musí být podrobně popsány, důraz je kladen na jejich vlastnosti a na to, kdo je odpovědný za dosažení těchto vlastností, dále jak bude kvalita v projektu měřena, kdo ji bude schvalovat a posuzovat. Všichni účastníci projektu musí porozumět požadavkům na kvalitu a musí je akceptovat.

### **Plány (Plans). Otázka „Jak?“ „Kolik?“ „Kde?“**

Velmi často se při přípravě projektu věnujeme pouze otázce „Jak?“ Jde sice o základ pro práci v projektu, je však nutné, aby bylo téma *plány* sladěno i s ostatními tématy. Tématu *plány* je i v této monografii věnována rozsáhlá kapitola (2.11) a téma je promyšleno z pohledu systémové dynamiky. Vstupem do tématu *plány* jsou produkty, které mají být vytvořeny a jsou naplánovány. Teprve z nich vycházejí aktivity, které jsou u větších projektů popsány pomocí nástroje Ganttův diagram. Dalším často užívaným nástrojem pro plánování projektu je časová posloupnost tvorby výstupů projektu, tedy *Product Flow Diagram*.

### **Rizika (Risks). Otázka „Co když?“**

Téma *rizika* není určeno jen pro pesimisticky naladěné členy týmu. Svou otázkou „Co když?“ navozuje situace, které se v projektu mohou stát, a pokud k nim dojde, pak ohrozí úspěšnost projektu. Každý projektový manažer tedy musí svou pozornost směřovat i k řízení rizik.

### **Změna (Change). Otázka „Jaký je dopad?“**

Žádný projekt se neobejde beze *změn*. Zůstává však otázkou, jak budou tyto *změny* komunikovány a v procesu změnového řízení odsouhlaseny. *Změny* musíme umět správně řídit, změny musí odsouhlasit také příslušné autority, jedině tak nebude narušen smysl projektu. Do tématu *změny* patří také různé verze projektu, smluv či popisu kreativních produktů projektu. Procesem, kterým řídíme varianty dokumentů v projektu, je *řízení konfigurací*.

### **Progres/Pokrok (Progress). Otázka „Kde se nacházíme?“ „Kam směřujeme?“**

Smyslem tématu *progres* je zjišťování, ve kterém bodě se projekt nachází oproti plánu. Nestačí, že tým pracuje a projektový manažer reportuje. Aby byly reporty účinné, musí při nich manažer porovnávat dosažený *pokrok/progres* v projektu oproti plánovaným ukazatelům.

Pro naši monografii jsme se na téma zaměřili při hledání způsobu, jak lze reportovat *progres* v kreativních projektech, kde jsou často zaměstnáváni dobrovolníci. Není zde možnost *progres* v projektu měřit pomocí finančních ukazatelů, avšak, má-li být naplněna celá metodika PRINCE2, měření *progresu* se nelze vyhybat. Pomocí nové uplatněné metody podpořené systémově dynamickým přístupem je k dispozici kvantifikace *pokroku/progresu* v projektu pomocí obtížnosti vyjádřené v bodech.

## 2.5 Principy metodiky PRINCE2

Pro projektový management platí, že vytvořit pravidla je obtížné, protože musí být zformována až do detailů. Pravidla mohou být vytvořena v jedné společnosti, poté upřesněna tak, aby platila na všechny situace v téže firmě. Když však mají být sepsána obecná pravidla, vždy lze narazit na okolnost, se kterou pravidla nepočítají. Z tohoto pohledu bude lepší zaměřit se na principy místo na tvorbu pravidel. Princip je základní a obecně uznávané myšlenkové východisko či zásada. Toto východisko se dále nedokazuje, z něj však můžeme odvozovat příslušné zásady pro jednání a postupy. Metodika PRINCE2 definuje sedm principů a upřesňuje, že musí být dodrženy v projektu všechny. Pokud dodrženy nejsou, tak se nejedná o metodiku PRINCE2, ale o jiný postup – PINO projekty (PRINCE2 in Name Only).

- 1 Neustále zdůvodňování opodstatněnosti** – tento princip vede k tomu, že musí být stále možné připravit odpověď na otázku, proč pracuji v tomto daném projektu. Často se v kreativních projektech zaměřujeme na takto položený problém jen na začátku, v době, kdy připravujeme projektovou žádost a začínáme s projektem. Při iniciaci projektu vědí všichni, proč se projekt realizuje, jeho záměr je pro členy týmu srozumitelný. Tato otázka je však důležitá v každé etapě projektu, nikoliv jen na jeho startu. Pokud v polovině životního cyklu projektu přestane být zájem o výstupy projektu, mohou existovat ještě jiné důvody, proč se na projektu dále pracuje, například projektová smlouva s donátorem. Jestliže projekt ztratí i v tak závazném případě opodstatněnost, pak musí začít projektový manažer více komunikovat s vedením organizace, sledovat zájem donátora a zájem organizace tak, aby byla projektu, který nelze ukončit, vrácena opodstatněnost například tím, že se změní jeho cíl a některé produkty projektu. Pokud to však nelze udělat, je správné projekt předčasně ukončit a zabránit tak budoucím ztrátám.
- 2 Učení se ze zkušeností** – princip hovoří o tom, že nelze opakovat stejné chyby. Aby bylo možné vyhnout se opakování stejných chyb, je potřeba získat zkušenosti z jiných projektů. Princip neplatí jen pro zahájení projektu, ale i v průběhu projektu, kdy do týmu může přijít další člen skupiny a může se podělit o své vlastní zkušenosti s projektem. Kulturní manažeři princip doporučují, předávají si své zkušenosti z jiných projektů velmi nezištně. Dokonce existuje několik platform pro sdílení znalostí o projektech. Kulturní kreativci rádi těchto platform využívají, pořádají různá společná setkání, kde si předávají zkušenosti. Tato aktivita je otevřená proto, že v kreativních projektech pracují často dobrovolníci, lidé, kteří dělají tuto práci proto, že chtějí něco změnit, že chtějí být prospěšní svému okolí. Skvělým příkladem takové instituce je například Nová síť, na jejíchž

webových stránkách se dají najít relevantní informace k plánování kreativních projektů. Nejde tedy pouze o učení se z chyb a negativních praktických poznatků, ale také z pozitivních zkušeností svého bezprostředního i vzdálenějšího okolí.

- 3 **Definované role a odpovědnosti** – tento princip vyjadřuje, že na začátku projektu musí být stanovena projektová struktura, linie podřízenosti a reportování. Dalším naplněním principu je, že všichni účastníci musí přijmout a odsouhlasit své role. V kreativních projektech se často stává, že role jsou sice rozděleny, ale jejich hranice nejsou příliš přesně dány a v průběhu projektu se potom jen těžko hledají. Vyložené nevhodná je volba tzv. kolektivní odpovědnosti, kdy je v zápise například stanoveno, že za konkrétní rozhodnutí a dodání podkladů je zodpovědné určité seskupení, například skupina učitelů základních škol. V takovém případě je téměř jisté, že se splnění úkolu nedočkáte a budete muset rozhodnout sami. V projektu musí být tedy jasné, kdo je odpovědný za strategické řízení projektu, kdo je odpovědný za každodenní chod projektu a kdo je odpovědný za dodávku jednotlivých produktů. Kromě toho, že jsou tedy role dány, musí být také jasně popsány. S tímto principem se propojuje potřeba připravit, kdo bude v projektu reportovat a jakým způsobem. O tomto principu je více informací v rámci tématu *organizace*.
- 4 **Řízení po etapách** – tento princip znamená, že velký projekt musí být vždy rozdělen na menší části (v PRINCE2 etapy). Projekt je rozdělen na určité etapy z důvodu, že výsledkem každé etapy je předem daný produkt. V takovém případě lze lépe kontrolovat průběh celého projektu. Tento princip je velmi důležitý i při přípravě počítačového modelu projektu. Princip se používá také pro kontrolu a aktualizaci manažerských dokumentů. Dále má řízení po etapách ještě jednu výhodu, která je pro řízení kreativních projektů významná: není nutná příprava detailního plánu každé etapy dopředu už v procesu zahájení projektu či nastavení projektu. S detailní přípravou lze počkat až na dobu, kdy bude o projektu více informací, část projektu bude v řešení, a bude o něm tedy více údajů než v době, kdy probíhalo jeho nastavení. Pokud je projekt řízen po etapách, u jednotlivých částí projektu se dá lépe kontrolovat, zda je projekt v souladu s plánem či nikoliv.
- 5 **Řízení na základě výjimek** – podstatou tohoto principu je řízení s tolerancemi. Jestliže se dodávka produktu uprostřed doby pro projekt opozdí o týden, pak to ještě nemusí ohrozit dodávku na konci celého projektu. Pokud je délka zpoždění v toleranci, pak toto zpoždění řeší projektový manažer, protože týden je tolerován jako zpoždění, které může řešit. Jakmile jsou však překročeny povolené tolerance, které řeší projektový manažer, musí rozhodovat o dalším postupu vyšší seskupení pro řízení projektu (např. *projektový výbor*). Pokud nemá manažer přidělené určité tolerance „od-do“, ve kterých se může pohybovat bez toho, že by musel žádat o schválení nadřízenou autoritu, tak ztrácí schopnost řídit projekt a jen doručuje žádosti nadřízenému a čeká na jejich schválení. Tolerance jsou blíže definovány v tématu *progres*. O výjimky musí žádat projektový manažer vyšší vedení v organizaci.
- 6 **Zaměření na produkty** – princip je založen na zaměření se nejdříve na produkty, potom teprve na aktivity, pomocí kterých jsou tyto produkty vyrobeny a dodány. Pokud se projekt zabývá od začátku tím, jaké aktivity je potřeba zařídit, tak se může snadno stát, že bude něco významného v projektu opomenuto. Nejdříve je tedy v kreativním projektu

potřeba říci, jaký je jeho cíl, potom jakými produkty může být cíle dosaženo a jakou budou mít kvalitu. Potom teprve je možno zaměřit se na aktivity. Tento princip není ničím převratným a jde o přirozený stav, který je podstatou plánování každého kreativního projektu. Produkty lze totiž popsat daleko lépe než aktivity. Zvláště ve větších projektech, kde mají členové *projektového výboru* snahu měnit zadání projektu velmi často a zásadním způsobem, je potom popis produktů významnou pomůckou při řízení projektu. Týká se to zejména případů, kdy členové *projektového výboru* nejsou obeznámeni s disciplínou managementu pro řízení projektů.

- 7 Přízpůsobení řízení prostředí projektu** – poslední princip znamená, že projektový manažer je povinen přizpůsobit metodiku PRINCE2 podmínkám projektu. Jestliže je řízen velký mezinárodní projekt, tak bude mít jiné postupy, nástroje a pravidla než projekt, který je malý svým rozsahem, pracuje na něm několik členů projektového týmu, soustředěného jen v jedné organizaci. Jinak také bude řízen projekt, který obsahuje velká rizika, větší množství inovací a nejsou v něm možné změny<sup>13</sup>. Projektový manažer je tedy povinen přizpůsobit projekt svému prostředí tak, aby jej mohl řídit spolehlivě a bez přílišné byrokracie. Pro kulturní manažery jsou velmi významné osobní schůzky, ne všechno se však na osobních schůzkách dá vyřešit. Do řízení projektu tedy patří vedení porad, srozumitelné zápisy, upřesňování odpovědností a řízení na základě výjimek, kvalitní a relevantní reporty od členů týmu. V kreativním prostředí nejde o triviální záležitost, řízení je nejen uměním, ale také má být pro projektového manažera výzvou a radostí.

## 2.6 Zahájení projektu

Členové *projektového výboru* (*sponzor* a zástupci odběratele a dodavatele, blíže viz téma *organizace*) potřebují získat od projektového manažera jasný rozbor, zda má smysl projekt realizovat, jestli se jeho výsledky vyplatí a jestli je projekt životaschopný. Proto je tento proces také nazýván předprojektovou přípravou, protože práce v rámci tohoto procesu ještě neznamená, že bude projekt schválen a zařazen do portfolia projektů organizace. O tom rozhodne *projektový výbor*, který má projekt podporovat. Proces poskytuje prostor pro pozdější podrobné plánování, vytváří tedy pro *plán* jen jeho základní rámec. Podrobné plánování se bude realizovat v rámci dalšího procesu, a tím je *nastavení projektu*. Cílem procesu je tedy eliminovat zbytečnou další práci odvedenou na projektu, který nepřinese očekávané *přínosy*. Práce v rámci následného procesu *nastavení projektu* je velmi náročná. Snahou je nepřipustit situaci, ve které je na *nastavení projektu* vyčleněn nejlepší projektový manažer, avšak později se zjistí, že tento projekt nemá opodstatnění a organizace jej nebude řešit. Projektový manažer se mohl místo zbytečné práce věnovat projektu, který očekávané *přínosy* přinese.

Aby mohl projektový manažer začít s přípravou takového projektového rámce, který by obsahoval podstatné informace pro schvalování *projektovým výborem*, musí mít dostatek infor-

<sup>13</sup> Jestliže však je projekt postaven na inovacích a zároveň jsou v něm zakázány změny, musíme být v plánování velmi obezřetní a formulovat výstupy projektu v obecné rovině. Pokud není tento postup možný, pak bychom se do takového kreativního projektu neměli vůbec pouštět.

mací o rozsahu projektu. Ty získá v *chartě projektu (Project brief)*. Dále se musí rozhodnout, jaký bude mít přístup k projektu (součást *charty*). Přístup k projektu například znamená, že se bude rozhodovat, kolik projektových částí bude připravovat se svým týmem, jaké části projektu bude nakupovat externě. Posledním úkolem a cílem procesu *zahájení projektu* je příprava *plánu první etapy*, tím je proces *nastavení projektu*.

Pro dobrou orientaci v tom, co v procesu *zahájení projektu* podle PRINCE2 musí být připraveno, je účelné vědět, které aktivity do něj spadají. Nejprve musí být jmenován *sponzor projektu*, v jiných překladech mluvíme o *výkonném řediteli projektu (Executive)*. Jeho jmenováním bude zaručeno, kdo bude vlastníkem projektu, kdo bude rozhodovat o zdrojích. Takové jmenování je již v *mandátu projektu*, který je spouštěčem procesu zahájení projektu.

Poté, co je mandát projektu předán, je potřeba jmenovat manažera projektu, který převezme veškerou další plánovací aktivitu a začne připravovat projektovou dokumentaci. Projektového manažera může jmenovat *sponzor projektu* nebo může být jmenován už v *mandátu projektu*.

Následuje stručný příklad *mandátu projektu*, který je spouštěčem dalšího projektového úsilí. Pro příklad *mandátu* není použit formulář ani šablona. *Mandát* má jediné poslání: musí být srozumitelný pro projektového manažera, který v kreativních projektech na základě *mandátu* zahajuje projekt.

### **Případová studie: projekt The Cell for Design – část 2**

**Program: Kreativní Evropa, dílčí program Kultura 2014 – 2020, mezinárodní projekty**

*Obecné cíle programu:*

1. Posílení dovedností, kompetencí a know-how představitelů kreativních oborů (včetně využití digitálních technologií, inovativního přístupu k rozvoji publika a podnikatelských a manažerských modelů);

2. Propagace mobility kulturních aktérů (umělců, odborníků atd.) a oběhu uměleckých děl. *Vlastní vize projektu: inovativní přístup k rozvoji publika a podnikatelských a manažerských modelů, oběh uměleckých děl, propagace mobility kulturních aktérů.*

*Podmínky podání projektu: tři zahraniční partneři ze tří různých evropských zemí.*

*Hodnotící kritéria: soulad s cíli a prioritami podprogramu; kvalita obsahu a aktivít projektu včetně způsobu realizace; propagace projektu – strategie sdílení zkušeností a vědomostí v rámci oboru i mezioborově; kvalita partnerství – celková organizace a koordinace projektu zaměřená na jeho efektivní realizaci a udržitelnost.*

*Sponzor projektu: děkan fakulty*

*Podmínky sponzora projektu: organizování výstav, které budou oceněny v rámci hodnocení kvality umělecké fakulty (výstavy musí být realizovány ve významných galeriích).*

Jakmile je manažer projektu jmenován, založí si *deník projektu (Daily log)* a dále pracuje na *přehledu získaných poznatků* z minulých projektů, které byly podobného zaměření (*Lessons log*). Poté manažer projektu navrhne organizační strukturu a svůj projektový tým. Další významnou aktivitou již v této fázi je, aby definoval své publikum, které očekává kvalitu výsledků projektu, a jaká jsou akceptační kritéria pro tuto kvalitu. Poté navrhne přístup k projektu: naplánuje, které produkty bude vytvářet se svým týmem a které pořídí dodavatelským způsobem. Poté projekt nadefinuje, vytvoří dokument, jenž můžeme nazvat různě, například *identifikační listina projektu, charta projektu* (v PRINCE2 *Project brief*). V rámci *Project brief* vytvoří *rámcový obchodní případ (Outline business case)*. Na závěr naplánuje projektový manažer harmonogram první etapy projektu – *nastavení projektu*.

Pro kreativní projekty to znamená, že musí být rozhodnuto několik klíčových momentů:

- Určit cíl projektu, od jeho nastavení se budou odvíjet všechny další dodávky projektových produktů.
- Určit *sponzora projektu*, tedy jeho *výkonného ředitele (Executive)*. *Výkonný ředitel* zastupuje zájmy investora. Vzhledem k tomu, že se jedná o pozici, která projekt zaplatí, musí být obsazení této pozice dobře promyšleno. Pokud je celý projekt postaven na kultuře a na dobrovolnické činnosti, pak se často stává, že sponzor projektu nemá na rozhodování o projektu dostatek času. Tím více musí posílit pravomoci projektového manažera. Je však nutno podotknout, že to může být příčinou malé úspěšnosti *kreativního projektu*, protože projektový manažer není tím, kdo rozhoduje o strategickém cíli a *přínosech* projektu. Jeho úkolem je řídit projekt každodenně a sladovat zájmy všech zainteresovaných stran.



### **Případová studie: projekt The Cell for Design – část 3**

#### **Rámcový obchodní případ projektu**

Vizi projektu *The Cell* je přispět ke zvýšení poptávky po produktech designu. Buňka navrhuje a vyrábí produkty s originálním designem na přání publika. Víze chceme dosáhnout pomocí naplnění cíle projektu, kterým je partnerská spolupráce mezi čtyřmi zúčastněnými stranami: městem, uměleckými ateliery škol, významnými galeriemi a publikem. V projektu budou realizovány 3 společné výstavy ve městech partnerů, tedy ve Zlíně, v Sofii a Wroclawi a 1 společná výstava všech partnerů v Rize. V rámci projektu proběhne tři sedmidenní simulace Coworking Design Centra ve městech Zlín, Sofía a Wrocław se čtyřmi kreativními produkty. Prvním produktem je Coworking Community, jejím cílem je budování kreativních týmů při společenských kontaktech i při kreativní práci. Druhým produktem je Coworking Round Table jako kontaktní místo pro kreativní firmy, které plánují inovaci svých produktů. Kontakt s novým publikem je navázán pomocí třetího produktu Coworking Square Table. Čtvrtým produktem je Coworking Academy, která poskytne prostor pro přednášky i praktické workshopy, jejichž úkolem je sdílení znalostí a dovedností. V průběhu celého projektu bude k dispozici interaktivní webová



*stránka, jejíž hlavní cílovou skupinou je nové publikum z řad laické veřejnosti. V průběhu projektu bude vznikat rukopis knihy, která zaznamená 20 nových příběhů designu. Celkový rozpočet projektu: 333 tis. €.*

*Sponzor projektu: jméno a příjmení*

*Manažer projektu: jméno a příjmení*

## 2.7 Strategie řízení projektu – směřování projektu

Strategické řízení a směřování projektu má plně pod kontrolou *řídící výbor projektu*. Tím je zajištěna strategická kontrola nad projektem, zatímco každodenní řízení projektu je svěřeno projektovému manažerovi. Ten je v dobrém slova smyslu úředníkem, který koordinuje každodenní práci na projektu a vypracovává v průběhu celého životního cyklu projektu veškerou projektovou dokumentaci. Proces *směřování projektu* má tedy několik cílů:

- Poskytuje schválení začátku projektu tím, že schvaluje dokumenty, které jsou výstupem z prvního procesu PRINCE2: *Project brief a plán etapy nastavení* projektu. Schválení nastavení (*Authorise initiation*) je určité rozhodnutí, které se vydává na základě výstupů z procesu *předprojektová příprava*.
- Schvaluje projekt, schvaluje výstup z etapy nastavení projektu, dokumentaci *Project initiation document (PID)*, která obsahuje mimo jiné strategii projektu, organizační strukturu, kontrolní mechanismy pro řízení projektu, obchodní případ a plán projektu. Dále schvaluje plán následující etapy. Aktivitou projektového výboru je tedy v tomto případě *schválení projektu (Authorise project or Exception plan)*. Toto rozhodnutí se vydává na základě výstupů z procesu *předprojektová příprava* (hlavně PID) a z procesu *řízení přechodu mezi etapami (řízení hranic etapy)*, kde se vyhodnocuje předchozí etapa a připravuje se plán etapy následující.
- *Projektový výbor* řídí a směřuje projekt v průběhu jeho realizace z toho důvodu, aby se zjistilo, zda je projekt životaschopný. Znamená to, že schvaluje plány etapy a plány realizace výjimky, které jsou výstupem z procesu *řízení přechodu mezi etapami (Managing a stage boundary)*. Projektový manažer dostává mandát na řízení vždy jen jedné etapy a bez souhlasu strategického řízení nemůže v projektu pokračovat.
- *Projektový výbor* slouží jako propojení s podnikovým nebo programovým řízením. Projektový výbor je povinen vydávat *ad-hoc pokyny*. Tyto pokyny vznikají na základě podnětu projektového manažera, který reportuje projektovému výboru, že se projekt dostal mimo tolerance a byl vypracován plán výjimky. *Pokyny ad-hoc* však mohou vznikat také jako instrukce přicházející z organizace nebo programu. Případně mohou reprezentovat jakoukoliv radu, která nebyla plánovaná, ale je vynucená okolnostmi, které se vy-



skytly. Tato rozhodnutí jsou pro projektového manažera závazná a musí na základě nich přizpůsobit projekt.

- *Projektový výbor* schvaluje *ukončení projektu (Authorise the closure)* ve chvíli, kdy projekt dodá všechny produkty a je potřeba jej ukončit. Tato situace může nastat i v okamžiku, kdy bude konstatováno, že projekt nepřinese očekávané *přínosy*; také v tomto případě je povinně ukončen. Výstupem z procesu *ukončení projektu* je sada dokumentace, která musí být schválena ve strategickém řízení projektu. Bez schválení nemůže být projekt PRINCE2 uzavřen.

## 2.8 Obchodní případ

Každý projekt v sobě musí obsahovat také mechanismus k posouzení, zda je projekt stále životaschopný a zda důvody, kvůli kterým se projekt realizuje, budou naplněny. Takovým mechanismem je právě *obchodní případ (Business case)*. Je klíčovým tématem metodiky PRINCE2 pro odůvodnění začátku, realizace a ukončení projektu. *Obchodní případ* obsahuje informace, které slouží k posouzení, zda se projekt vyplatí realizovat a zda se zrealizovat dá. Tak je také podepřena investice, která je na projekt přidělena organizací.

V metodice PRINCE2 rozlišujeme tři pojmy související s dodávkou produktu: *výstup*, *výsledek* a *přínos*. Každý kulturní projekt by měl být přínosem pro své publikum. Proto musí mít jasně definované výstupy, jejichž tvorba musí směřovat ke změně, kterou charakterizujeme pomocí definice výsledku projektu. Trojici klíčových pojmů pro téma obchodní případ doplňuje přínos jako déletrvajícím zlepšení v organizaci.

1. *Výstup* – specializované produkty dodané projektem (hmotné nebo nehmotné dodávky). *Výstup* lze v  *kreativním projektu* charakterizovat jako kreativní produkt realizovaný projektem. Přes dílčí *výstupy* vede cesta k cíli projektu.
2. *Výsledek* – výsledek změny, která se uskuteční použitím *výstupů* (kreativních produktů) projektu, výsledek užití výstupů. U kulturních projektů hůře definovatelné, kultura má hodnotu sama v sobě. Změna většinou nastane bezprostředně po dokončení produktů, může však nastat i v delším období po realizaci *výstupu*, což záleží vždy na povaze projektu.
3. *Přínos* – účastníci projektu vnímají měřitelné zlepšení v organizaci jako *přínos* projektu, zlepšení se děje díky *výsledku* projektu. *Přínosy* jsou nejdůležitější charakteristikou, jsou vysvětlením, proč realizují projekt. *Přínosy* jsou většinou ekonomické povahy, vždy naplňují poslání kreativní organizace. *Přínosy* jsou však v kulturní organizaci velmi často problematické, dopředu těžko vyčíslitelné. Například v uměleckých oborech na univerzitách se pravidla pro hodnocení finančního *přínosu* výtvarného umění mění každý rok. Více informací o problematickém měření *přínosů* kulturních projektů na univerzitách s uměleckými programy je poskytnuto v tématu Kvalita dále v této kapitole monografie.

Podle mého názoru jsou však mnohé kreativní projekty neúspěšné právě z toho důvodu, že projektoví manažeři neumějí nastavit vyčíslitelné *přínosy* a nedaří se jim jasně pojmenovat výsledky projektu, kterých je dosaženo použitím výstupů. Jeden příklad kreativního projektu podávaného v rámci programu Kreativní Evropa je uveden dále v tématu *obchodní případ*.



### **Případová studie: projekt *The Cell for Design* – část 4**

#### **Výstup – Výsledek – Přínos v kreativním projektu**

*Výstup je mobilní zařízení, čtvercová pracovní deska (podobná prodejnímu stánku) „Coworking Square Table“. Pracovní deska je umístěna ve veřejném prostoru a je obsazena studenty – designéry, kteří jsou součástí výstupu a jsou připraveni aktivně tvořit dílčí výstupy. Jedním z dílčích výstupů (kreativních produktů) Coworking Square Table je autorská kniha *Family Memory* na téma příběhu člena rodiny se začleněním celé rodiny. Na základě rodinných památek, předmětů, poznámek, dopisů či jiných rukopisů, fotografií, rodokmenů a dalších rodinných relikvií bude zkompletována a typograficky upravena kniha a dovedena do verze prototypu nebo do verze designu prototypu. Výtvarně-dokumentační forma knihy bude reflektovat individualitu a originalitu rodiny a bude hmatatelnou památkou zanikajících rodinných událostí nebo života jejích členů. Takto vytvořená autorská kniha jako prototyp je kniha existující v jednom, max. několika málo kusech, jejíž většina složek (idea, koncepce, typografie, sazba, ilustrace, knižní vazba) je vytvořena jedním autorem (inspirace MgA. Lenka Baroňová, předmět Typografie).*

*Výsledek projektu je výstava v Krajské galerii výtvarného umění a získání finančních prostředků na její realizaci. Výsledkem projektu je tedy aktivizace nového publika pro design, zvýšení poptávky po produktech kreativního designu. Výsledkem je testování nového modelu práce s publikem, které je zároveň tvůrce i divák. Výsledkem je publicita designových produktů v domácnostech publika, které se jinak o umění a design nezajímá. Výsledek projektu je v souladu s programovou výzvou, kterou projekt naplňuje.*

*Přínos je finanční odměna za zvýšenou kvalitu umělecké produkce fakulty v rámci srovnávání kvality uměleckých oborů v podobě 100 bodů, což bude znamenat 10 tis. Kč po dobu dalších pěti let za výstavu v Krajské galerii. Zapojení produktu Coworking Square Table v mezinárodním projektu znamená přínos v podobě 100 tis. Kč po dobu trvání projektu (3 roky). Ekonomický přínos je očekáván do dvou let od konání výstavy a do dvou let od realizace prestižního mezinárodního projektu v rámci programu Kreativní Evropa.*

V kulturní oblasti je možné připravit plán projektu také jako příběh. Právě trojice pojmů výstup – výsledek – přínos je klíčem k příběhu. Začátek příběhu je popisem situace, ve které se organizace nachází dříve, než začne řešit projekt. Zejména v kulturní a kreativní oblasti je ideální, když projekt vznikne proto, že chceme něco změnit, chceme si vyzkoušet nové aktivity, získat nové zkušenosti. Výstupem jsou potom všechny produkty, které budou během projektu vyrobeny a které budou mít vliv na výsledek projektu. V kulturní oblasti jde

zejména o inovátorský charakter výsledků projektu, které mají být *přínosem* nejen pro svou vlastní organizaci, ale také pro své okolí. Konec celého příběhu kreativního projektu je nejdříve plánování a poté sledování *přínosů* projektu.

Podle metodiky PRINCE2 je za *obchodní případ* zodpovědný *výkonný ředitel projektu (Executive)* a jeho odpovědnost trvá během celého životního cyklu projektu. První rámcový *obchodní případ* vzniká v procesu *zahájení projektu* a následně je blíže specifikován v procesu *nastavení projektu*. *Obchodní případ* musí být aktualizován v každém procesu *řízení hranic etapy* a také v případě, že se v projektu vyskytne vážný problém či hrozí negativní dopad nejisté události na projekt.

## 2.9 Organizace

Klíčovým úspěchem projektu je jeho efektivní řízení. Jasná organizační struktura je nezbytná v každém projektu. Důležité je, aby všichni členové projektového týmu znali své role a aby měli vyčleněný dostatečný čas na práci v projektu. Efektivní řízení musí být zabezpečeno v organizační struktuře projektu tak, aby bylo umožněno strategické řízení (směrování), každodenní řízení, kontrola a komunikace v projektu. Všechny projekty, stejně tak i kreativní, potřebují definovanou organizační strukturu, která je schopna sjednotit účastníky projektu pro jeho společné cíle. To umožní také efektivní rozhodování, řízení projektu a poskytne jasná pravidla o tom, kdo s kým bude v projektu komunikovat.

Organizační struktura projektu je vždycky dočasná, je hierarchická, tvořená jednotlivými prvky (nejen rolemi), které budou dále popsány a vysvětleny. Některé role v projektu mají za úkol dodat výstupy, jiné prvky v organizační struktuře koordinují a řídí, další jsou například zřízeny za účelem odborné autority při rozhodování. Organizační struktura projektu má vyhraněně problémovou orientaci, což mimo jiné znamená, že jde vždy o dočasně nejlepší řešení organizační struktury pro projekt. Problémem, který má organizační struktura projektu vyřešit, je schválený *obchodní případ*. Metodika PRINCE2 navrhuje organizační strukturu se svými prvky, avšak ty je možno spojovat, sdílet nebo rozdělovat podle potřeb organizace tak, aby to bylo pro projekt efektivní.

V každém projektu jsou čtyři roviny organizační struktury: *organizace*, *projektový výbor*, *projektový manažer*, *vedoucí týmu*. To znamená, že i když dojde k výjimce, projekt může být i za těchto okolností efektivně řízen, protože podléhá jasnému rozhodování s úrovněmi autority.

Nyní vyjmenujme jednotlivé prvky i role platné pro organizaci projektu a popíšme jejich účel:

*Organizace* vyvíjí strategii, v jejímž rámci se projekt realizuje. Může zahrnovat programy vytvořené k poskytnutí širších organizačních *přínosů*. Tato úroveň je nad *řídícím týmem projektu* a není součástí samotného řízení projektu. Zvláštním příkladem jsou programy,

kteřé nevyhlašuje přímo organizace, ale širší uskupení, například EACEA<sup>14</sup>. Jako příklad můžeme uvést program Kreativní Evropa. Zde *organizace* dává *mandát* výkonnému řediteli, aby se do programu zapojil projektem, ve kterém sladí jak cíle programu, tak cíle organizace. Projekt může být tedy iniciován vždy *organizací*. V některých případech vytváří program nejvyšší management *organizace*, v dalších případech akceptuje program jiné *organizace* (například program Kreativní Evropa). Při zapojení do těchto programů musí projekt vždy definovat celková omezení a tolerance projektu podle zvoleného programu. Projektový tým (*projektový výbor*, projektový manažer a *vedoucí týmu*) pak projekt řídí a realizuje.

*Projektový výbor (Project board)* je na úrovni organizace, je součástí projektového týmu. Top management organizace deleguje strategické řízení projektu na členy *projektového výboru (řídící výbor projektu, Project board)*. *Projektový výbor* zajišťuje, že projekt jde správným směrem a je správný během celého životního cyklu projektu.

*Projektový manažer*<sup>15</sup> je role, na kterou je *projektovým výborem* delegováno každodenní řízení projektu. Toto řízení je zaměřeno zejména na každodenní informování a koordinaci a jeho účelem je zajistit, že projekt dodrží čtyři aspekty své realizace (čas, rozsah, náklady a kvalitu). K tomu musí mít projektový manažer dostatečnou autoritu, kterou mu zajistí členové projektového výboru. Projektový manažer je odpovědný za vypracování plánu projektu a další požadované projektové dokumentace.

*Vedoucí týmu* je odpovědný za tvorbu produktů, což je pro projekt klíčové. V některých projektech si tvorba produktů vyžaduje velké týmy s jasnými liniemi odpovědností a řízení. V jiných projektech jsou jen malé týmy, ale i ty musí být řízeny.

Rozhodování v projektu nesmí být předpojaté ani vůči dodavateli jednotlivých dodávek do projektu, ani vůči publiku, které bude uživatelem výsledků projektu a prostřednictvím něhož budou realizovány *přínosy* z těchto výsledků. Dodavatelé však také musí být v obraze, co se od nich v projektu očekává a proč, protože musí být schopni dodat to, co se od nich vyžaduje. Vždy jsou prvořadě zájmy investora, tedy *organizace*. *Organizace* musí mít v *projektovém výboru* také zastoupení, protože se projektem zajišťuje splnění jejích potřeb a všechny dodávky musí být cenově přístupné. V metodice PRINCE2 jsou zájmy investora zastoupeny trojrozměrně: jednak je zastoupen investor v podobě *sponzora projektu*, dále je v *projektovém výboru* obsazena role zástupce dodavatelů (*Senior supplier*) a dále role zástupce pro publikum (*Senior user*). Tak je v projektovém výboru zajištěno vyrovnané rozhodování, které obsahuje vstupy od všech zainteresovaných osob.

Pro přehled jsou dále uvedeny role projektového týmu tak, jak je popisuje metodika PRINCE2 (Bentley, 2010).

---

14 Education, Audiovisual and Culture Executive Agency je agentura, která administrativně a ekonomicky zabezpečuje čerpání dotací z programu Creative Europe.

15 Pojem projektový manažer není v publikaci proloženým písmem z toho důvodu, že jeho výskyt je tak častý, že by text ztratil na své přehlednosti. Je proto pomocí kurzivy označen jako pojem jen na tomto místě.

*Sponzor projektu (Executive)* odpovídá za projekt, v tom mu pomáhá hlavní uživatel a hlavní dodavatel.

*Hlavní uživatel (Senior user)* hájí zájmy těch, kteří budou využívat výsledek projektu.

*Hlavní dodavatel (Senior supplier)* hájí zájmy dodavatelů produktů a zároveň je odpovědný za jejich výslednou kvalitu při dodání.

*Projektový dohled (Project assurance)* zajišťuje projekt po stránce odbornosti. Tato role je delegována od *sponzora, hlavního dodavatele a hlavního uživatele*. Úkolem *projektového dohledu* je kontrolovat projekt a projektového manažera a zároveň radit projektovému manažerovi hlavně při řešení problémů a při eskalování návrhů na řešení sporných bodů do *projektového výboru*. Každá z těchto tří rolí (*sponzor projektu, hlavní dodavatel, hlavní uživatel*) může mít jednoho nebo více zástupců jako *Project assurance*. *Projektový dohled* musí být nezávislý na projektovém manažerovi.

*Změnová komise (Change authority)* je jmenována v projektech, kde se předpokládá mnoho změn. Obvykle disponuje rozpočtem pro změnu.

Projektový manažer (Project manager) má na starosti každodenní řízení projektu, připravuje a aktualizuje projektovou dokumentaci.

*Podpora projektu (Project support)* pomáhá projektovému manažerovi s udržováním projektové dokumentace, hlavně s řízením konfigurací (verzí produktů).

*Vedoucí týmu (Team manager)* řídí tým, je zodpovědný za dodávku produktu.

Role, které mají být v projektovém týmu obsazeny, jsou poměrně komplikované a obsáhlé. V kreativních projektech nebudou většinou všechny naplněny, důvodem je převažující dobrovolnická práce, dobrovolníci se pravděpodobně nebudou zabývat dohledem nad projektem, spíše budou zapojeni do aktivní tvorby výstupů, tedy do jednotlivých projektových týmů. Kreativní projekty realizované v rámci hierarchické organizační struktury stále organizace napříč její strukturou často doplácují na určitou neznalost povinností, které jim ukládá tato trvalá organizace. Mohou se potýkat s problémy, pramenícími z relativně konzervativního postoje daného funkčním uspořádáním.

Členové *kreativní třídy* potřebují ke své tvorbě více volnosti, organizační uspořádání, které nabízí ve své čtyřstupňové podobě metodika PRINCE2, je poměrně komplikované. Proto se nabízí otázka, jestli jsme v kreativních projektech schopni dodržet tři stupně řízení projektového týmu<sup>16</sup>. Zejména složení *projektového výboru (sponzor, dodavatel, uživatel)* může být byrokratickým omezením, které se bude jen těžko překonávat. Je to dáno také tím, že práce je často založena na dobrovolnících, kteří jen stěží obsadí role zástupců pro dodavatele a zástupců pro uživatele. Spíše v kreativních projektech očekáváme manažera a produktivní

---

<sup>16</sup> První řídicí úroveň je Organizace, ta není součástí projektového týmu. Členové projektového výboru jsou druhou úrovní pro řízení projektu, jsou součástí projektového týmu.

členy týmu, kteří připravují konkrétní výstupy. Jednou z možných cest pro získání větší volnosti v procesu řízení kreativního projektu je poskytnutí vyšších pravomocí projektovému manažerovi.

Téma *organizace* je jednou z dalších oblastí, ve které se lze zaměřit na nový výzkum, výzkumné otázky pak budou směřovat ke dvěma scénářům: projekt, který řídí projektový manažer bez zásahu z úrovně organizace a *řídícího výboru*, a projekt, který řídí projektový manažer s plným zapojením rozhodovacích pravomocí, které jsou podle PRINCE2 dány *projektovému řídicímu výboru*.

## 2.10 Nastavení projektu – iniciace projektu

Cílem procesu *iniciace projektu* je nastavení čtyř strategií. Projektový manažer má tedy za úkol, aby navrhl, jak bude projekt řešit *řízení konfigurací*, rizik, kvality a komunikace. Strategie popisují způsob, jakým způsobem bude tým pod vedením projektového manažera přistupovat k řízení specifických prvků v projektu. Strategie projektu vycházejí ze strategií organizace, musí však být pro každý projekt upraveny na míru projektu. Projektový manažer tedy začíná na projektu pracovat tak, že nejprve vytvoří čtyři strategie:

- strategii řízení rizik,
- strategii řízení kvality,
- strategii *řízení konfigurací*,
- strategii řízení komunikace a souvisejících dokumentů.

O každé z těchto strategií metodika PRINCE2 hovoří podrobněji v tématech *riziko*, *kvalita*, *změna* a *organizace*. Tyto strategie však mají některé společné znaky, které musí projektový manažer akceptovat. Prvním znakem je postup – každá strategie bude vytvořena určitým postupem, což platí nejen pro jejich tvorbu, ale také pro jejich pozdější aktualizaci. Tento postup musí být určen předem. Projektový manažer určuje nástroje a techniky, jakými bude tyto strategie připravovat, musí přitom respektovat strategie organizace či její standardy, které jsou vždy nadřazené strategiím projektu. Projektový manažer musí definovat podávání zpráv – kdo, jakým způsobem a kdy bude zprávy podávat. Dále si připraví načasování aktivit, role a odpovědnosti, které musí projektový manažer nastavit jako společné rysy pro všechny čtyři strategie.

Společně s každou strategií si musí projektový manažer vytvořit související dokumenty. Se strategií řízení *rizik* souvisí dokument *registr rizik*. Do tohoto registru si nejdříve projektový manažer přenesení *rizika*, která si definoval v procesu *předprojektové přípravy*. Dále do *registru rizik* vloží také všechna nová *rizika*, která se objevila v průběhu tvorby další dokumentace. Poté spolu se strategií *kvality* vytváří *registr kvality*, do kterého bude zaznamenávat všechny kroky, které s *kvalitou* souvisejí. Do *registru otevřených bodů* si bude projektový manažer zapisovat všechny problémy, které již má uvedeny například v *deníku projektového manaže-*



ra. Do *registru otevřených bodů* zaznamenává jen takové problémy, které vyžadují formální řešení. Záznamy mohou mít určitou strukturu, která napomáhá řešení otevřených bodů: autora, datum záznamu, popis, závažnost, stav a datum uzavření.

*Strategie řízení konfigurací* obsahuje dokumenty v podobě záznamů o *konfigurační položce*. PRINCE2 ve strategii řízení konfigurací nerozlišuje, jestli se jedná o manažerské dokumenty (zprávy, zápisy ze schůzek) nebo zda jde o dokumenty specialistů. Produkty specialistů jsou dodávkou projektu, kdežto produkty manažerů se týkají řízení projektu, dohromady však tvoří produkt projektu. V procesu *nastavení projektu* se vytvářejí výlučně manažerské produkty (deníky, strategie, registry, záznamy, plány) a nevytvářejí se žádné specializované produkty. Kvalita těchto produktů a detaily v nich zachycené pomáhají *projektovému výboru* (*Project board*) rozhodnout (v procesu *nastavení projektu*), zda bude projekt schválen nebo ne. Výstupem z tohoto procesu je dokumentace *PID*<sup>17</sup> a plán revize *přínosů*.

Co se komunikace týká, PRINCE2 nemá nějaký specifický formát, který diktuje, jak by měly vypadat komunikační dokumenty. Projektový manažer především upřesní organizační strukturu projektu, kterou si připravil již v předprojektové přípravě.

Po vytvoření čtyř strategií připravuje projektový manažer *plán* projektu. V tomto okamžiku už je schopen detailněji určit, jaký je hlavní produkt projektu, dílčí produkty a kdy mají být dílčí produkty dodány. Dochází tedy k většímu upřesňování plánu z *předprojektové přípravy*. Přesto je stále *plán* projektu jen přibližným vyjádřením vývoje projektu.

Potom si projektový manažer nastavuje řídicí prvky, v jejich nastavení se podřizuje rozhodnutí *projektového výboru*. Záleží na tom, jak detailně chce mít *projektový výbor* manažera pod kontrolou. Mezi řídicí prvky tedy patří tolerance, etapy (respektive počty etap), eskalační postupy a popisy rolí. V projektech platí, že čím větší tolerance manažer dostane, tím menší kontrolu nad ním bude mít *řídicí výbor* projektu a naopak. Je proto potřeba tyto tolerance stanovit rozumně, aby se příliš častou kontrolou nezpomalil postup věcné části projektu, a zase naopak, aby se projekt nedostal do situace, kdy dodá něco jiného (případně jindy), než stanovil *sponzor projektu*.



### ***Případová studie: projekt The Cell for Design – část 5***

#### ***Strategie řízení konfigurací***

*Jako příklad pro proces Nastavení projektu může být uveden přístup, jaký lze zaujmout v případě strategie řízení konfigurací. U plánu projektu, který je připravován současně v několika zemích, je nutné vymyslet vhodné sdílení dokumentace tak, aby mohly být prováděny zásahy oprávněnými členy týmu na společné virtuální platformě. Forma přeposílání dokumentace e-mailovou poštou je v tomto procesu nevhodná. Projektový manažer stanovuje způsob ukládání různých verzí klíčových dokumentů, oprávněné osoby, které mohou klíčové dokumenty měnit, rozhodne o způsobu číslování verzí. Porušení strategie*

17 PID je zkratka pro anglický pojem Project Initiation Documentation, tedy podle slovníku (CZ – PRINCE2, 2009): dokumentace o nastavení projektu



*řízení konfigurací při věcném řešení projektu ohrožuje dosažení úspěchu projektu. U projektů, které jsou vedeny na dobrovolné bázi, jsou často využívány volně dostupné nezpлатněné nástroje typu Google drive. Členům týmu jsou zaslány linky, na kterých lze najít společný sdílený dokument se žádostí o úpravy. Členové týmu pak musejí respektovat strategii řízení konfigurací, kterou nastavil manažer projektu. Na manažera projektu je, aby striktně společný postup od členů týmu vyžadoval. Jakékoliv výjimky k tomuto postupu vedou ke zmatkům a zpoždění v projektu.*

Projektový manažer nastavuje počty etap a jejich přibližnou délku, kdy a které produkty budou dodány, obecné požadavky na zdroje, aktivity a závislosti mezi produkty. Příliš mnoho etap v projektu by však pro projektového manažera mohlo znamenat velkou administrativní zátěž. Je třeba si uvědomit, že na konci každé etapy musí být vyžadováno rozhodnutí, zda lze v projektu pokračovat, či nikoliv. Málo etap zase ohrožuje kvalitu informovanosti projektového výboru a může být příčinou zpoždění v projektu. Žádný projektový manažer se nechce přiznat k problémům v projektu dobrovolně, počká-li ale až na konec projektu, může to mít na celý projekt a jeho výsledek negativní dopad. Počet etap je tedy počtem přirozených bodů, kdy bude *projektový výbor* informován o vývoji projektu.

Eskalační procesy stanovují, jak rychle a jakým způsobem bude reagovat projektový manažer na výjimečnou situaci, a také to, jak rychle se bude vyžadovat reakce *projektového výboru* na tuto zprávu o výjimce. Tato strategie eskalace se většinou definuje ve strategii komunikace.

Mezi řídicí prvky projektu patří i popis rolí. Například role *autorita pro změnu* může získat více pravomocí tak, že při procesu nastavení projektu může být část odpovědnosti a pravomocí převedena na *autoritu pro změnu*.

Projektový manažer si po stanovení řídicích prvků zpřesňuje zdůvodnění projektu, tedy přepisuje dokument *rámcový obchodní případ* (vznikl v procesu zahájení projektu) na *obchodní případ*. *Obchodní případ* je hlavním dokumentem, který definuje, proč se projekt realizuje a jaké jsou hlavní *přínosy* projektu. Dále definuje *rizika*, která mohou ohrozit dosažení očekávaných *přínosů*. Zdůvodnění projektu tedy manažer vytváří do takového detailu, jak je toho v tomto stádiu projektu schopen. Později jej bude manažer stále upřesňovat, což platí pro období celého životního cyklu projektu.

*Přínosy* v projektu musí být vyhodnocovány. Projektový manažer tedy připraví plán na vyhodnocování *přínosů* a také způsob, jakým budou *přínosy* vyhodnocovány. *Projektový výbor* musí tento plán schválit. Většina *přínosů* se dostaví až po ukončení projektu, ale mohou to být i takové *přínosy*, které se projeví ještě v době realizace projektu. Pokud se *přínosy* projeví až v období poté, co projekt skončil, pak musí plán *přínosů*, který projektový manažer vytvořil, získat nástupce manažera, jenž bude sledovat plán naplnění *přínosů* i po této době. Obvykle je to *hlavní uživatel*, který je odpovědný za to, že se plánované *přínosy* skutečně dostaví.

Všechny dokumenty, které jsou vyjmenovány výše, musí dát projektový manažer do jednoho balíku a vytvoří *Project initiation document (PID)*, tedy *projektovou iniciační dokumentaci*. Na základě dokumentace, kterou projektový manažer předloží *projektovému výboru*, dojde ke schválení projektu a jeho vstupu do druhé etapy. Projektový manažer tedy musí připravit současně s kompletací *PID* také vstup do procesu *řízení hranic etapy* a připravuje v rámci procesu *nastavení projektu plán* další etapy. Řídící výbor dostává na konci procesu *nastavení projektu* dva hlavní dokumenty:

- *PID*,
- plán následující etapy.

Schválení tohoto výstupu z procesu nastavení projektu se nazývá *schválení projektu*. Znamená to, že od další etapy projektu se už budou vytvářet produkty specialistů, zatímco doposud se stále tvořily produkty, které slouží k řízení projektu.

Pro základní přehled uvádíme seznam činností, které musí být v průběhu nastavení projektu vykonány. Projektový manažer musí připravit následující dokumenty:

- Strategii řízení rizik,
- Strategii řízení kvality,
- Strategii řízení konfigurací,
- Strategii řízení komunikace a souvisejících dokumentů,
- Registr rizik,
- Registr otevřených bodů,
- Registr kvality,
- Záznamy o konfiguračních položkách,
- Organizační strukturu,
- Setřídění řídicích prvků (kontrolních mechanismů).

Celý proces nastavení projektu je ze všech procesů PRINCE2 nejkomplicovanější a obsahuje největší počet předepsané dokumentace. Pro kreativní projekty je odrazující už jen jeho výčet, proto je nutné omezit se jen na ty dokumenty, které jsou pro řízení úspěšného projektu nezbytné. Přitom dokumentace nezabezpečí vytvoření žádného výstupu, platí tedy kritická připomínka, kterou jsme stanovili v první kapitole: přestaňme pracovat, začněme dodávat. Platí však, že dodávat máme jen takové produkty, které jsou v souladu s cílem projektu, ke kterým jsme dostali *mandát* od organizace a které financuje sponzor projektu.

## 2.11 Plány projektu

*Plán* je ucelený a obsáhlý dokument, který identifikuje produkty projektu a plánuje, kdy, kým a jak mají být dodány. V tématu *plány*, tak jak jej chápeme v PRINCE2, nejde jen o časový harmonogram projektu, ale o časový *plán*, ve kterém jsou popsány také tolerance, zdroje, rizika a omezení. PRINCE2 rozlišuje při plánování sedm kroků. Díky posloupnosti těchto kroků je minimalizován výskyt nežádoucí situace, že při naplňování vynecháme důležitou část projektu. Tyto kroky se musí realizovat jako iterativní proces, čímž můžeme říci, že upřesnění *plánu* například v pátém kroku (kdy je více informací než na začátku plánování) může vést k nutnosti revize kroku druhého a k novému upřesnění plánu.

### Těmito kroky jsou:

- navrhnout plán,
- definovat a analyzovat produkty,
- identifikovat aktivity a závislosti,
- realizovat odhady,
- časově naplánovat,
- dokumentovat plán,
- hodnotit rizika (během kroků 2 až 5).

V další části jsou jednotlivé kroky popsány a na projektu „The Cell for Design“ jsou uvedeny příklady.

### 2.11.1 Návrh plánu

První krok začíná návrhem typu plánu. Plány rozdělujeme do několika kategorií podle úrovně podrobnosti, abychom usnadnili řízení projektu:

1. plán projektu
2. plán etapy
3. plán týmu

První dva plány jsou povinné, třetí je doporučený, nemusí tedy být připraven, záleží vždy na rozsáhlosti projektu. V tomto případě může být projektové řízení přizpůsobeno podle svého rozsahu. Pro projekt musí být připraven plán projektu. Problém bývá v tom, že u kreativních projektů nejsou informace o časově vzdálenějších částech projektu dostupné, tedy ani dostatečně přesné, co se týká jejich naplňování a všech odhadů.

*Plán projektu* vyjadřuje, kdy a co se bude v projektu vytvářet. Nepopisuje detaily, ale jen etapy a milníky projektu. Tento plán poskytuje údaje pro *obchodní případ*, obsahuje rámcový rozpočet projektu, časový harmonogram a také tolerance vůči času, který je na projekt vymezen. Rámcový plán projektu je sice připraven v procesu *nastavení projektu*, avšak v procesu *řízení přechodu mezi etapami* je vždy aktualizován. Je tedy zároveň základem pro plánování etap na realizaci projektu. Plán projektu je plán na vysoké úrovni, stanovující důležité produkty, jež mají být dodány; harmonogram, aktivity a zdroje pro produkci. Pokud je projekt součástí programu nebo strategického plánu podniku, plán projektu musí být v souladu s tímto plánem. *Projektový výbor* používá plán projektu jako svou základnu, vůči které provádí kontrolu skutečnosti oproti plánu.

*Plán etapy* je detailním popisem práce, kterou vykonává projektový manažer v rámci jedné etapy. Projektovému manažerovi tedy poskytuje dostatek podrobností, aby byl schopen etapu každý den monitorovat a řídit. Co se týká formátu plánu, je stejný jako plán projektu, jen obsahuje více podrobností o probíhající etapě. Plán je během etapy průběžně aktualizován. Především dokumentuje tvorbu produktu projektu a také popisuje, jak budou probíhat zprávy o plnění plánu etapy. Jakmile jedna etapa končí, jejím posledním krokem je plánování další etapy projektu. To je výhodné opět pro projektového manažera, protože už ví, jak se vyvíjí projekt v současnosti a může tedy zvážit všechny dosud získané informace o projektu pro plán další etapy. První etapa projektu, Etapa 1 je připravována na konci procesu *zahájení projektu*. Na konci procesu *nastavení projektu* (Etapa 1) se potom připravuje plán pro další etapu (Etapa 2). Plán etapy vždy schvaluje projektový výbor v rámci procesu *řízení projektu*. Plán etapy dostávají členové projektového výboru od manažera projektu, dále od něj dostávají zprávy o stavu etapy, a tak porovnávají plán se skutečností v dané etapě. Časový sled dodávky produktu projektu je popsán právě v rámci plánu etapy. *Projektový výbor* schvaluje plán etapy v strategickém řízení projektu a od projektového manažera dostává zprávy o stavu etapy projektu, aby mohl monitorovat *progres* v etapě vůči plánu etapy. Z toho vyplývá, že v rámci první etapy jsou naplánovány některé produkty, které musí být vytvořeny během procesu *nastavení projektu*, a to zejména strategie řízení projektu a plán druhé etapy.

*Plán týmu* není povinným plánem. Tento typ plánu bude vytvořen tehdy, pokud je projekt velmi složitý a má vyšší počet zdrojů místně od sebe vzdálených. Pokud už se však v projektu vytváří, pak slouží k tomu, aby srozumitelně popsal tvorbu produktu projektu. Tento plán tvoří vedoucí týmu na základě zadání projektového manažera a projektový manažer jej od vedoucího týmu přebírá a potom kontroluje dodávky naplánovaných produktů. Pokud bychom sledovali tvorbu tohoto plánu z pohledu vedoucího týmu, pak je plán týmu analogický k plánu projektu, protože dílčí naplánovaný produkt je cílem tvorby, kterou tento plán popisuje. Formát pro plán týmu není předepsán. Pro kreativní projekty je vytvářen plán týmu jen v případě, že v projektu pracují interní týmy, tehdy projektový manažer plán týmu také schvaluje. Vůči externím dodavatelům služeb (například při zařazení cateringu mezi vytvářené produkty projektu) není plán týmu manažerem projektu vyžadován, pokud nemusí tento plán schvalovat, což u externích dodávek není příliš častá praxe. Manažer projektu však může vůči externímu týmu například písemnou smlouvou vymezit specifikaci nakupovaných produktů, jejich časový harmonogram, požadovanou kvalitu a náklady. To, jakým způsobem zabezpečí tým dodávku, potom zůstává na manažerovi (externího) týmu.

Pokud však vedoucí týmů mají za povinnosti připravit *plán týmu*, pak jej dokončí v rámci dalšího procesu *řízení dodávky produktu*. V tomto případě se jedná o součást aktivity, která se týká schvalování *strukturovaného popisu produktů* projektu. Plány týmů je vhodné vložit do schváleného plánu etapy, pokud jsou připravovány souběžně s přípravou plánu etapy. Nakonec projektový manažer plány týmu schvaluje, a to v rámci speciální aktivity – schvalování *strukturovaného popisu produktu* projektu (*balíku práce*). Projektový manažer potom očekává od *vedoucího týmu* zprávy o stavu *balíku práce*.

Dalším druhem plánu je *plán výjimky*, který je připraven ve chvíli, kdy plán (projektu nebo etapy) nemůže být zrealizován v rámci schválených tolerancí. Jedná se tedy o náhradní plán. V *plánu výjimky* jsou potom naplánovány aktivity, které umožní, aby se projekt vrátil do schválených tolerancí. Případně je naplánována výjimka a od projektového výboru je požadováno schválení nového *směrování projektu*. *Plán výjimky* je připravován v procesu *řízení přechodu mezi etapami* a na stejné úrovni, jako byl plán etapy, který je ovšem plánem výjimky nahrazen. Proces, jakým dochází k tvorbě plánu výjimky, může být založen na konstatování, že mám v projektu zpoždění, které je mimo schválené tolerance. Projektový manažer pak musí eskalovat problémy na *projektový výbor*. Poté modifikuje stávající doposud platný plán etapy. Manažer pak pomocí procesu (*pokyn ad-hoc* předaný manažerovi *projektovým výborem*) připravuje náhradní plán.

Tím je dáno, že většina plánů výjimky musí nahradit plány etapy. Může se však stát, že tolerance nepřekročí pouze plán etapy, ale plán projektu. V takovém případě musí plán výjimky nahradit plán celého projektu. V jiném případě, naopak na nejnižší úrovni plánu (plán týmu), zjistí-li *vedoucí týmu*, že produkt projektu překračuje tolerance, musí informovat projektového manažera o tom, že má v projektu problém. Potom následuje řešení, které je realizováno mezi *vedoucím týmu* a projektovým manažerem. Pokud je však problém hlubší a mimo tolerance, musí projektový manažer eskalovat problém na *projektový výbor*, a to formou zprávy o výjimce.

Další postupy týkající se plánu výjimky řeší proces schvalování. Pokud je tedy plán výjimky na úrovni plánu etapy, pak jej schvaluje *projektový výbor*. Pokud je však výjimka na úrovni plánu projektu, pak se musí k plánu výjimky vyjádřit vedení organizace nebo vedení programu, pod které projekt spadá. Důvodem je prostý fakt, že tolerance k plánu projektu schvaluje vedení programu nebo vedení organizace, proto také musí schválit plán příslušné výjimky.



## **Případová studie: projekt *The Cell for Design* – část 6**

### **Příklad plánu projektu pomocí hlavních produktů**

V plánu projektu je 12 produktů, každý z nich naplňuje cíl projektu:

1. Řízení projektu
2. Interaktivní webové stránky projektu *The Cell for Design*
3. Reklamní předměty projektu *The Cell for Design*
4. Výstava Zlín: *Recycling Design*
5. *Coworking Design Centre* ve Zlíně
6. Výstava *Sofia*
7. *Coworking Centre Sofia*
8. Výstava *Wroclaw*
9. *Coworking Centre Wroclaw*
10. Závěrečná výstava *Riga*
11. Publikace *Design Stories*
12. Závěrečný meeting všech partnerů *Riga*

## **2.11.2 Definice a analýza produktů**

Druhým krokem je definování a analýza produktů, v němž vycházíme z nástroje *hierarchická struktura produktů* (*Product breakdown structure – PBS*). Klíčovou částí každého projektu je právě jeho sestavení. Tento přístup není v kreativních projektech jednoduchou záležitostí. *Hierarchickou strukturu produktů* nastavujeme pomocí techniky produktově orientovaného plánování. Tomuto kroku se při definování a analýze produktů musí věnovat značná pozornost a případně se k němu častěji vracet, aby se na nic podstatného v projektu nezapomnělo.

Technika produktově orientovaného plánování je v PRINCE2 více propracována a slouží k tomu, aby mohl projektový manažer efektivně vytvořit plán projektu a plán etapy. Stejnou techniku může použít i vedoucí týmu, aby vytvořil plán pro svůj tým, tedy plán týmu. Tato technika znamená, že musíme nejdříve dobře analyzovat produkt projektu, jinými slovy produktově vyjádřený cíl projektu. Tento hlavní produkt následně rozdělujeme na dílčí produkty tak, abychom byli schopni jeho dodávku efektivně řídit.

Techniku *produktově orientovaného plánování* používáme, pokud tvoříme plán projektu či plán etapy. Pomocí této techniky lze řešit zejména vztahy mezi produkty, jak je popsáno také dále. Pokud se vyskytne v našem plánu skupina produktů, je zvykem ji označovat jiným

způsobem než jednotlivý produkt, který je označen obdélníkem. Externí produkt bývá také označen jiným způsobem, například elipsou. Pro ukázky našeho projektu jsme k rozlišení skupiny produktů a externích produktů nepřikročili, zvolili jsme co nejjednodušší způsob zobrazení rozpadu produktu, viz dále obr. 4.

Externí produkt je definován jako produkt, nad kterým projektový manažer nemá kontrolu. V případě kreativních projektů jde například o vymezení veřejného prostranství, které slouží ke kulturní akci – manažer jej nemůže svým rozhodnutím zrušit ani nijak omezit. Pro svůj projekt jej však využívá a musí jej zahrnout do své *hierarchické struktury produktů (PBS)*, protože se k jeho použití budou vázat aktivity týmu, které musí být naplánovány a zajištěny.

K přípravě *hierarchické struktury (dekompozice) produktů* a poté *diagramu toku produktů* je vhodné dále postupovat pomocí pěti dílčích kroků takto (Gablas, 2014):

#### Rozpad produktu

- Identifikujte konečný produkt (dodávku) plánu (projektu, etapy nebo týmu)
- Identifikujte všechny položky, které budou potřebné pro dodání konečného produktu
- Seskupte produkty, které mají logické propojení
- Hierarchicky sestavte tyto skupiny produktů (styl rodokmenu)
- Propojte všechny produkty až po konečný produkt nahoru linkami.

Jak již bylo řečeno, produktový rozpad (*PBS*) je hierarchickou reprezentací produktů. Velké produkty jsou rozčleněny na základní složky. Tyto základní složky se pak dále člení až po úroveň, která je relevantní pro plán. Každá úroveň plánu v projektu bude mít *PBS*, která je podrobnější než plán nad ní.

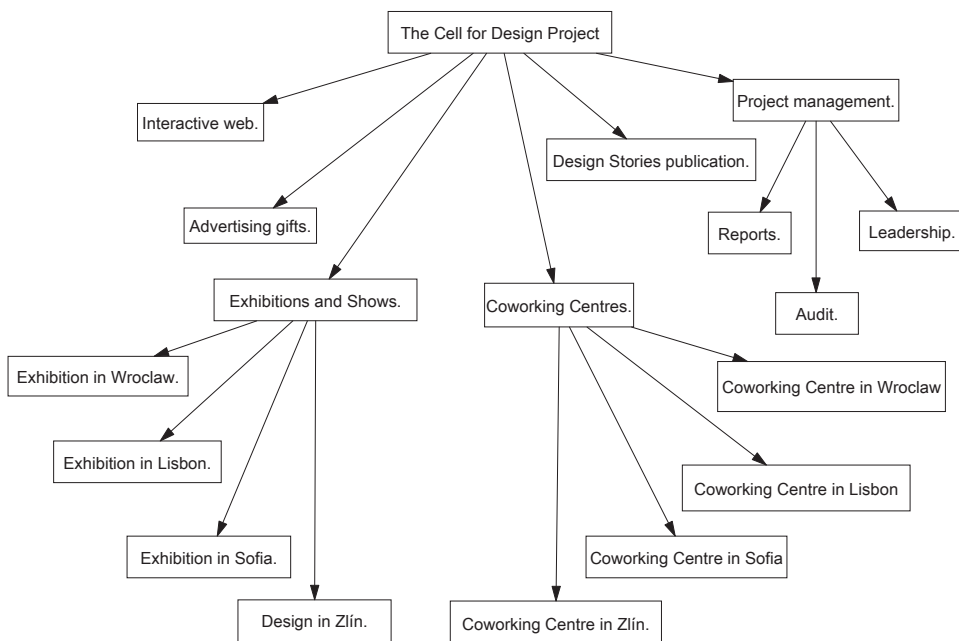
Plány se nejlépe dělají se vstupy od členů týmu, kteří rozumí různým aspektům produktů, jež mají být během realizace projektu vytvořeny. Přístup je stejný i pro produktově orientované plánování, jeho optimální zpracování je pomocí těch členů týmu, kteří jsou vůči rozhodování o dané složce plánu relevantními osobami. Produktový rozpad může být prezentován různými způsoby v závislosti na prostředí organizace a projektu. Může proto pro jeho sestavení existovat určitý organizační standard. Nejjednodušším vysvětlujícím standardem *PBS* je rodokmen, produkty jsou potom děleny podobně jako potomci v rodokmenu. Produkty, které mají externí závislosti v *PBS*, musí být také identifikovány, ale protože projektový manažer tyto závislosti nevytváří ani neřídí, mají být zobrazeny jinak, například pomocí elipsy na rodokmenu. Podobně se kvůli výhodnosti některé produkty mohou seskupit, ale jejich pouhým seskupením nemá být vytvořen produkt na vyšší úrovni.





## Případová studie: projekt *The Cell for Design* – část 7

Produkt Breakdown Structure pro plán projektu je ve stručné podobě zobrazen níže na obr. 4. Produkty jsou jednotlivé koncové elementy hierarchie s výjimkou produktu *Project management*, protože ten je součástí manažerských etap, nejde tedy o produkt kreativních etap (viz dále téma progres).

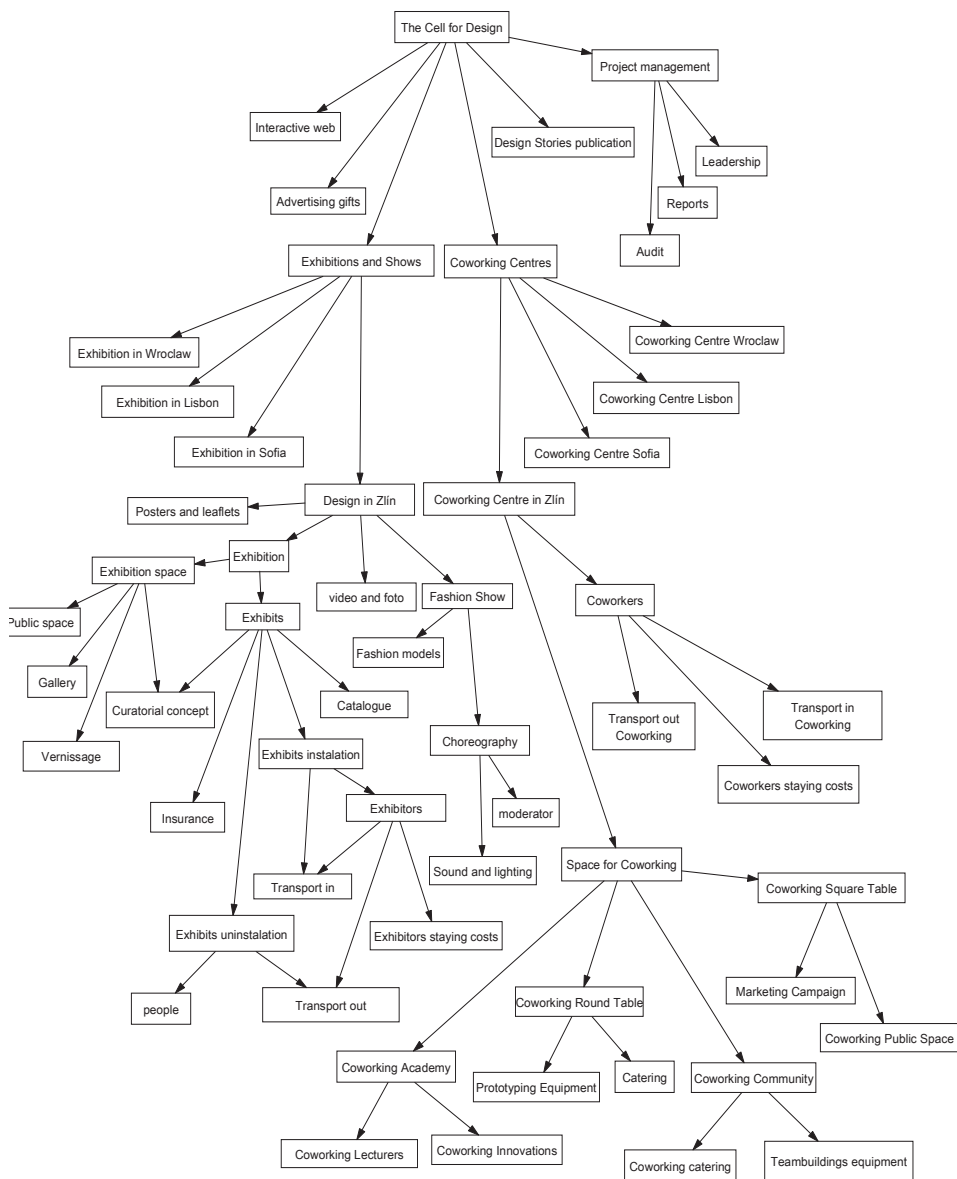


Obr. 4. Product Breakdown Structure v rámci obchodního případu projektu „The Cell for Design“, vlastní zpracování



## Případová studie: projekt *The Cell for Design* – část 8

Produkt Breakdown Structure pro plán projektu je ve své podrobnější verzi zobrazen níže, což platí pouze pro část projektu, která má být organizována ve Zlíně (obr. 5). Kreativní produkty jsou jednotlivé koncové elementy hierarchie. Z toho vyplývá, že byly dva předchozí koncové produkty (*Exhibition in Zlín* a *Coworking Centre in Zlín*) podrobněji analyzovány a nyní je ze struktury více patrné, co bude projekt dodávat. Souhrnný produkt *Exhibition in Zlín* byl přejmenován na *Design in Zlín* (skládá se nejen z výstavy, ale také z módní přehlídky).



Obr. 5. Hierarchická struktura produktů (PBS) projektu „The Cell for Design“ – produkty ve Zlíně, vlastní zpracování

Součástí tématu *plány* a sestavení *PBS* jsou také popisy produktů, které musí projektový manažer nebo jím pověřený člen týmu napsat co nejdříve poté, kdy bylo identifikováno, jaký produkt se vyžaduje. Popisy musí být připraveny pro všechny produkty, které vyžadují kontrolu a budou uloženy do základny plánu, v němž budou připraveny. Do přípravy popisu produktů musí být zapojeni také uživatelé, aby byly zachyceny jejich potřeby. Pokud existují

podrobné požadavky na specifikaci produktu, musí být uvedeny ve všech relevantních souvislostech, aby se na nic nezapomnělo.

V malých projektech bude stačit popis produktu projektu – ačkoli se to stává jen málokdy. Ve velké organizaci by měly existovat popisy produktů z předchozích projektů, které mohou manažeři případně znovu použít nebo vhodně upravit pro daný projekt. U kreativních projektů však k takové situaci dochází méně často, produkty jsou většinou inovativní a jedinečné. Připravit dobré popisy produktů je pro úspěch projektu velmi důležité. Kritéria kvality definují, jaká kvalita bude akceptována, proto musí být z důvodu zajištění maximální jednoznačnosti dobře promyšlena.

Identifikace konečného produktu projektu se tedy týká podrobného popisu produktu. Tento popis je prvním krokem produktově orientovaného plánování. Poprvé se popis produktu tvoří při přípravě *náčrtu obchodního případu* v procesu *Zahájení projektu*. Upřesněn bude později při procesu *nastavení projektu*. Tento popis se však používá také při *ukončení projektu*, aby se zajistilo, že projekt dodal to, co bylo dohodnuto, musí však obsahovat akceptační kritéria. Při *řízení hranic etapy* potom kontrolujeme popis produktu projektu. V případě, že jsou nutné úpravy, bude se s nimi pak zacházet jako s požadavky na změnu.

Popis produktu musí definovat i to, co se musí v projektu udělat proto, aby byl akceptován zástupci uživatele produktu. Z toho důvodu je část popisu produktu vyhrazena akceptačním kritériím, kde jsou uvedeny podrobné informace k procesu a metodě akceptace, měřitelnosti akceptačních kritérií a jméno osoby, která bude odpovědná za schvalování.

Jestliže navrhujeme plán kreativního projektu, měli bychom se zaměřit na několik faktorů. Jen tak budeme schopni vytvořit plán, jaký bude přínosem pro ty, kteří jej budou posléze během realizace projektu používat. Tyto faktory zahrnují:

*Standardy* – týkají se toho, zda máme v daném prostředí specifické standardy, například pro tvorbu designu, kde můžeme narazit na psané či nepsané zvyklosti. Je spíše známo, že kreativci nejsou zaměřeni na formální postupy a normy, obvykle chtějí tvořit v prostředí, které je nesvazuje. Pro kreativní projekty, které jsou hrazeny ze strukturálních fondů, však bývají velmi striktní pravidla, týkající se všech formulářů, e-mailů, výkazů práce a podobně. Je potřeba vždy zvážit, do jaké míry budou kreativci ochotni zabývat se těmito standardy a do jaké míry může převzít tuto oblast práce administrativní projekt. Pokud v kreativním projektu osvobodí projektový manažer kreativce od administrativní práce, dá jim dostatečnou volnost a zároveň zabezpečí včasné dodávky kvalitních produktů, má větší šanci vést po stránce kreativních produktů a naplnění cíle projektu úspěšný projekt. Je však obecně známo, že i v kreativních projektech je kladen důraz na precizně zpracovanou administrativu, zatímco kvalita výsledných produktů a jejich *přínos* pro publikum zůstává v pozadí (týká se našich zkušeností s Operačním programem vzdělávání pro konkurenceschopnost).

*Publikum* – v širším pojetí publika přemýšlíme i o tom, kdo se bude s plánem seznamovat, tím je dáno, do jakých podrobností budeme plán projektu připravovat. V kreativních projektech se běžně setkáváme s určitým vnitřním konfliktem projektového manažera, který si musí při přípravě plánu vyřešit. Tento konflikt se týká sladění cílů projektového manaže-

ra, který připravuje plán projektu a cílů organizace či programu. Projektový manažer však musí pamatovat i na to, že návrh projektu musí být srozumitelný i pro členy jeho týmu.

Kreativní projekty většinou plánujeme na základě výzvy programu, jako je tomu v případové studii projektu „The Cell for Design“, který byla sepsán na základě výzvy programu Kreativní Evropa. Ten, kdo bude plán projektu hodnotit, také diktuje, co si chce v návrhu projektu přečíst. Mnohdy jsou to informace, které pro členy týmu nejsou tak důležité (například popis kvality projektového týmu, dále popis role organizace v projektu, relevantnost cíle projektu ve vztahu k cílům programu atd.). Kvůli srozumitelnosti pro projektový tým může být lepší, když píšeme dva plány: jeden stručný a věcný je pro členy kreativního týmu, druhý, po stránce přístupu sofistikovanější, ten je pro hodnotitele. Dalším úskalím je i platforma, kterou zvolíme nejen pro napsání, ale především sdílení plánu se členy týmu. Posílání částí plánu e-mailem nebo dávání plánu dohromady v jednom počítači tak, že členové týmu nevidí výsledek (respektive nemají možnost, protože často jsou tak zahleděni do své vlastní práce, že nemají chuť číst práci někoho druhého) není příliš efektivní. Proto je vhodné již od začátku zvolit zabezpečenou platformu ve virtuálním prostředí a umístit projekt na tuto platformu tak, aby byl plán projektu po celou dobu členům týmu dostupný. Takové virtuální prostředí musí být dostatečně dynamické, musí umožňovat diskuse, přehled úkolů, základní zadávací dokumentaci. Pro kreativce je však nejdůležitější osobní kontakt a ten nesmí být ani v plánování kreativních projektů opomíjen.

*Program* – je velmi podstatný, často jsou výzvy vyhlašovány v rámci různých programů, projekty musí být v souladu s cíli těchto programů, což je zabezpečeno podrobnostmi, které poskytuje výzva.

*Nástroje* – PRINCE2 neurčuje, jaký software pro podporu řízení projektu a jaké nástroje musí být použity. Avšak jejich používání může velmi usnadnit přehled v projektu. Jedním z takových nástrojů je systémová dynamika a simulace, ve které plně uplatníme postupy a nástroje projektového managementu. Tento nástroj je popsán ve třetí a čtvrté kapitole monografie.

*Metody odhadů* – některé organizace nebo průmyslová odvětví mají ověřené a uznávané metody pro přípravu odhadů, které by se mohly využít. V kulturních a kreativních průmyslech však takové metody nejsou k dispozici a nejsou pro kreativní projekty relevantní.

### **2.11.3 Identifikace aktivit a závislostí produktů**

Třetí krok je upřesněním aktivit a závislostí potřebných na dodávku produktů. Znamená to, že jakmile je připraven strukturovaný plán tvorby všech produktů, začneme přemýšlet a vyhledávat aktivity a závislosti mezi těmito aktivitami. Jako začátek pro tento krok může dobře posloužit *diagram toku produktů* (*Product flow diagram*, také *PFD*). Naplánovány musí tedy být všechny aktivity, jak ty, které mají souvislost s interními produkty, tak ty, jež souvisejí s produkty externími. Všechny uvedené aktivity však je vhodné ponechat na takové úrovni, jaká úroveň podrobnosti patří plánu. Určitě bychom se neměli pouštět do větších složitostí.

*Diagram toku produktů (PFD)* ukazuje všechny produkty, které má plán připravit, a pořadí, v jakém mají být připraveny, spolu se všemi identifikovanými závislostmi. Toto přirozeně vede k úvahám o aktivitách, kterými se produkty upraví (ale to je v postupu plánování až další krok).

Níže uvádíme stručný návod na přípravu diagramu toku produktů (Gablas, 2014):

1. Vezměte všechny produkty včetně externích produktů (ale nikoliv skupiny) z produktového rozpadu.
2. Umístěte konečný produkt na spodní část strany.
3. Identifikujte, co se dá vytvořit bez spoléhání se na něco jiného.
4. Pak určete, co se takto vytvořit nedá.
5. Opakujte krok tři a čtyři, dokud se nepoužijí všechny produkty.
6. Propojte všechny produkty tak, abyste ukázali závislosti mezi nimi použitím šipek.
7. Zkontrolujte, zda jste identifikovali všechny křížové vazby a lineární vazby.

*Diagram toku produktů*, stejně jako *PBS*, se dá znázornit několika způsoby, ale jedním ze zvyků je spojit všechny produkty z „rodokmene“ produktů tak, aby se šipkami ukázal směr toku. Tento způsob je na obr. 6 níže.

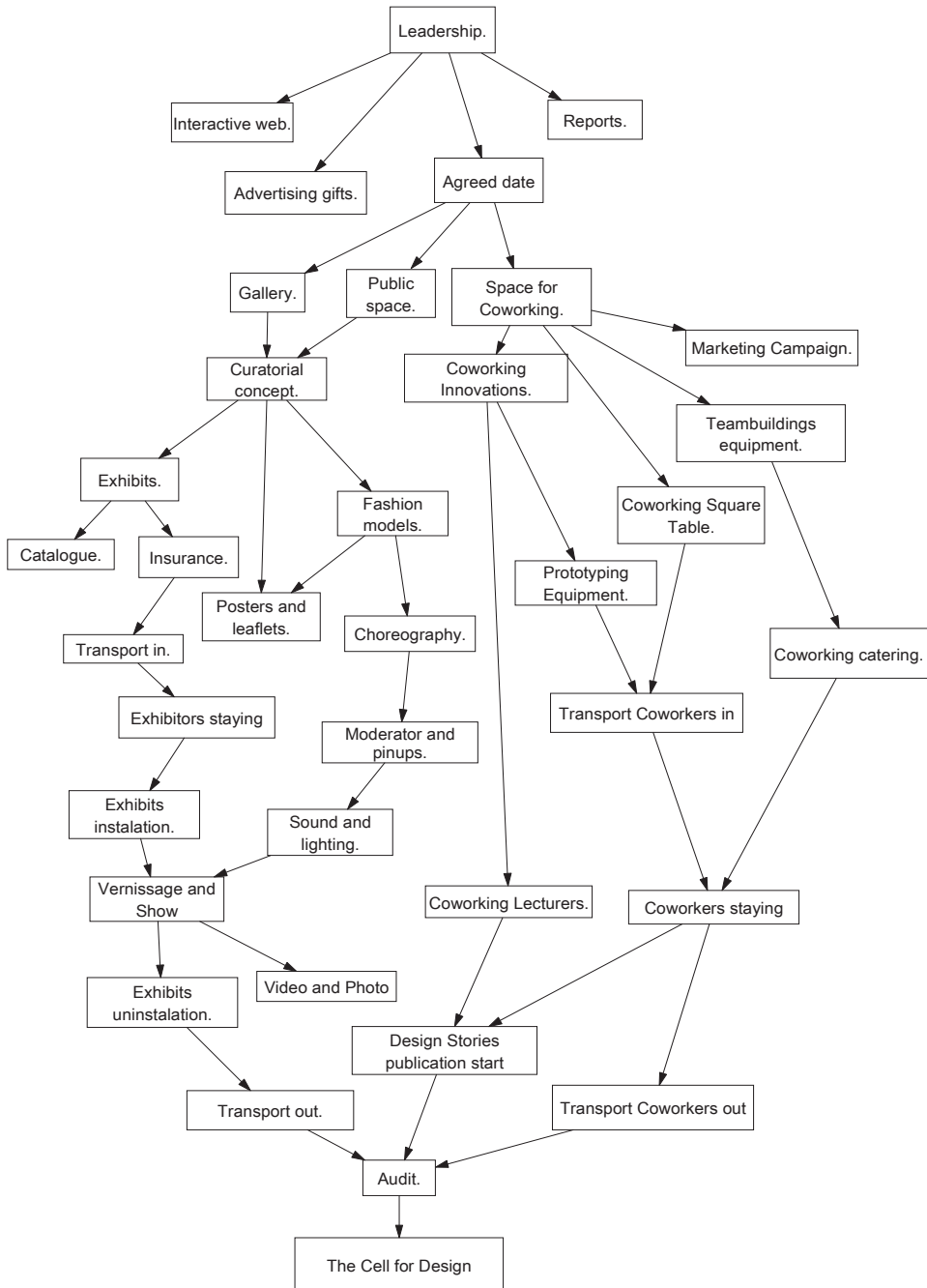
Všechny produkty, které již existují nebo jsou mimo plán, budou externí, ale plán na nich závisí. Známe je pod pojmem externí produkty a jsou případně uvedeny jiným symbolem, například elipsou (jako v *PBS*). V diagramu toku produktů může být mnoho produktů, které se připravují souběžně a po identifikaci aktivit budeme muset pečlivě zvážít dostupné zdroje, abychom připravili plán, který bude realistický.

*Princip řízení po etapách (Manage by stages principle)*, který obsahuje metodika PRINCE2, doporučuje dopředu stanovit jen hrubý plán projektu. Ten budeme na konci každé etapy upřesňovat a stanovovat na další etapu dopředu. Tím je dáno, že se budeme soustředit jen na ty výstupy, kterých je potřeba dosáhnout dříve, a neztratíme přitom přehled o rozsahu celého projektu.



### ***Případová studie: projekt The Cell for Design – část 9***

*Pro tento projekt jsme postupovali podle návodu výše. Odstranili jsme tedy názvy všech skupin produktů a tím získali seznam pracovních balíčků, které bude projektový tým akceptovat, dodávat a přijímat (viz proces řízení dodávky produktu). Product flow diagram je v této podobě zároveň vhodnou a přehlednou platformou pro rozhodnutí o rozdělení projektu na kreativní (produktové) etapy, viz obr. 6.*



Obr. 6. Příklad Product Flow Diagram pro projekt „The Cell for Design“, vlastní zpracování

## 2.11.4 Realizace odhadů

Čtvrtý krok znamená, že musíme odhadnout, jaké náklady budou potřeba na tvorbu jednotlivých produktů a kolik času bude potřeba na jejich dodávku. Odhady sice nejsou přesné, přesto však poskytují určitý obraz pro plán. Pro odhady máme k dispozici více metod, avšak jen některé z nich jsou použitelné pro kreativní projekty. Často se těmto odhadům věnuje velká pozornost, jejich úloha se přeceňuje. Zvláště u kreativních projektů ve strukturálních programech je obtížné vyhlásovatelům programu vysvětlit, že změny jsou nutné, že v procesu nastavení projektu šlo jen o odhady, k jejichž přesnosti bylo v této době málo údajů.

**Metody pro odhadování** (podle PRINCE2, 2009):

*Shora dolů* – celkový odhad je rozdělen v rámci celého plánu. Celkový balík prostředků se postupně dělí na menší balíky.

*Zdola nahoru* – každá práce je odhadnuta těmi, kteří ji vykonávají, a pak se vše shrne. Kombinace obou výše uvedených metod odhadů se může také použít.

*Porovnávací* – srovnání historických údajů a poskytnutí vstupů pro odhady pro projekt.

*Parametrická* – je založena na údajích měřených a akceptovaných, aby se dala použít předpověď. Například u stavebních projektů existují numerické metody, tedy programy, které podle parametrů stavby dokážou odhadnout, kolik bude stát celá stavba a jak dlouhou dobu projekt potřebuje na dokončení. V kreativních projektech jsou tyto numerické metody nepoužitelné, každý projekt se liší.

*Jednobodová* – vzorová data, aby se mohl připravit jeden nejlepší odhad.

*Tříbodová* – kvalifikované vstupy, které poskytnou nejlepší, nejhorší a nejpravděpodobnější čísla. V úvahu se bere vyvážený průměr.

*Delphi* – skupinové vstupy k dosažení konsensu, založené na sérii dotazníků a na zpětných informacích.

Je důležité, aby se projektový manažer nesnažil stanovit tyto odhady sám, ale aby tak učinil na základě porady s odborníky. Na poradě, jež se týká odhadů, musí být zástupci projektového výboru, kteří jsou odpovědní za dodávky do projektu, ale také zástupci pro kontakt s publikem, tedy většinou marketingový manažer projektu. Na základě diskuse s těmito zástupci v týmu má projektový manažer šanci stanovit odhady přesněji. Kdyby totiž projektový manažer připravil odhady, které jsou příliš optimistické, pak se stane, že svůj tým dostane do problémů a ohrozí úspěšnost projektu. Vina za nesplněné náklady či nedodržení času nebo kvality výstupu by padla na projektového manažera.



## 2.11.5 Časové plánování

Pátým krokem jsou časové odhady, které jsou potřeba na zahájení a dokončení jednotlivých aktivit. V této fázi je většinou vytvořen časový diagram (Ganttův diagram<sup>18</sup>), do kterého je zakreslena pomocí úseček délka jednotlivých aktivit, jejich posloupnost a závislosti v projektu. Zde se sleduje také nejdříve možný začátek i konec činnosti a nejpozdější možný začátek i konec činnosti. Ve chvíli, kdy se tyto termíny kryjí, jde o kritický bod (leží na kritické cestě). V případě takové aktivity musí být všechny časy dodrženy, v opačném případě a při splnění dalších podmínek a časů v projektu by byl projekt dokončen se zpožděním. Harmonogram poskytuje informaci o tom, zda je plán životaschopný a zda se v dané časové lhůtě dá zrealizovat. V rámci časového harmonogramu však musí být vždy bráno v úvahu, jaké zdroje máme k dispozici a jak jsou dostupné. V případě, že jde o lidské zdroje, musí se při časovém plánování zvažovat to, jakou mají zkušenost s daným typem aktivity.

Některé aktivity se podle časového plánu mohou případně zpozdít – pokud neleží na kritické cestě. Na jiné aktivity je potřeba použít řídicí prvky, pak je do plánu také nastavit. Máme tím na mysli například kontrolní schůzky jako mechanismy, které slouží pro kontrolu průběhu projektu. V některých případech lze přikročit k rozdělení plánu pomocí milníků, ty pak mohou poskytnout projektovému manažerovi včasné informace o tom, že se projekt zpožďuje nebo že projekt není v souladu s rozpočtem nákladů. Plán musí v dostatečné míře obsahovat i rezervu na rizika, rozpočet na změny a samozřejmě rozpočet na finanční pokrytí tvorby všech produktů projektu. Celkový plánovaný rozpočet se potom skládá ze všech těchto prvků.

## 2.11.6 Zdokumentování plánu

Posledním krokem je dokumentace plánu. Vše, co bylo řečeno, napsáno, odhadnuto a stanoveno, musí být také kvalitně zdokumentováno. Jde o podrobnou složku, která bude po celou dobu obsahovat informace dokumentující všechno, co s plánem souvisí. V plánu potom musí být vysvětleny všechny předpoklady, omezení plánu a externí závislosti. Do plánu musí být dále doplněny body, ve kterých se bude provádět kontrola, monitorování a řízení, dále také musí být popsány dostupné tolerance. Tolerance jsou na všech šest aspektů projektu, jejich uplatnění se bude rozlišovat podle toho, jaké jsou priority organizace a jaké jsou potřeby projektu.

## 2.11.7 Průběžné hodnocení rizik

Během všech kroků 1 až 5 je potřeba průběžně hodnotit *rizika* projektu. *Riziko* je nejistá událost nebo podmínka, která, pokud nastane, má negativní (případně také pozitivní) vliv

---

18 Jedná se o druh úsečkového diagramu, který je pojmenovaný po Henry Laurence Ganttovi, využívá při řízení projektů pro grafické znázornění naplánování posloupnosti činností v čase.

na dosažení cíle projektu. Zejména v průběhu prostředních čtyř kroků procesu plánování (definice a analýza produktů, identifikace aktivit, realizace odhadů, časové plánování) zvažujeme rizika průběžně. Například v době analýzy produktů jsme mohli na některé zapomenout nebo jsme mohli tyto produkty nesprávně definovat či analyzovat. Také při stanovení závislostí se mohlo stát, že jsme je nesprávně vyhodnotili a závislosti zařadili tak, že při reálném řešení projektu nebudou platit. Krok, v rámci kterého zvažujeme *rizika*, se nám stále připomíná s myšlenkou, že přesné odhady neexistují, že i když si pozveme více expertů, budeme se potýkat s okolnostmi, na které jsme v procesu plánování nepomysleli. Také časové plánování je spojeno s velkými riziky, proto často dáváme do časových plánů rezervy, které nám mohou dopad rizik oslabit. Všechna *rizika* jsou potom zaznamenána do *registru rizik*. Ošetřením *rizik* chráníme aktivum firmy, tedy cíl projektu v jeho *trojimperativu* (náklady, čas, rozsah<sup>19</sup>) a rovněž v aspektech projektu podle PRINCE2 – *kvalita a přínosy pro organizaci*. Někdy se uvádí i vztahy se zainteresovanými stranami jako další rizikový faktor, který je potřeba v projektu ošetřit. Vysoká míra *rizika* je jedním z projektových kritérií. Vždy existují nějaká *rizika*! A každý projekt má svá specifická *rizika*. S *riziky* se setkáváme v průběhu celého životního cyklu projektu. *Rizika* jsou dynamická, mohou se v průběhu projektu měnit.

## 2.12 Řízení dodávky produktu

Projektový výbor spouští proces *řízení dodávky produktu* schválením etapy. Projektový manažer zahájí práci tím, že předá *pracovní balík vedoucímu týmu* a počká na okamžik, kdy *vedoucí týmu pracovní balík* a jeho předání v plné míře akceptuje. Bez akceptace není předání, *vedoucí týmu* musí rozumět tomu, co má v rámci projektu dodat.

*Řízení dodávky produktu* popisuje a zpřesňuje komunikaci mezi projektovým manažerem a *vedoucím týmu*. Jedná se o tři aktivity: akceptaci, vykonávání a závěrečnou dodávku produktu. Podle PRINCE2 je nutno v tomto případě formalizovat všechny tři aktivity. V kreativních projektech mezi sebou mnohdy komunikují skupiny, které si navzájem nerozumí, mluví jiným jazykem. O nedorozumění není nouze například ve chvíli, kdy se autoři učebních textů, zvyklí předávat tiskárně svůj text připravený ve formátu MS Word, setkají v jednom projektu s grafickými designery, kteří doplňují jejich autorské texty o kreslené obrázky a piktogramy a řeší celkové výtvarné ztvárnění a grafický design publikace profesionálním způsobem. Tyto dva týmy si zpočátku určitě neporozumí, bude záležet na celkové atmosféře v týmu a na obratnosti komunikace projektového manažera, který musí najít mezi dvěma nesourodými týmy společný záměr. V optimální situaci se do čela kreativního projektu dostane projektový manažer, který sice nerozumí příliš práci kreativních týmů, ale ví, jak je musí řídit a vést.

---

<sup>19</sup> Trojimperativ projektu je pojem, který je znám ze standardu podle IPMA – International Competencies Baseline.

Tento proces začíná *akceptací pracovního balíku* vedoucím týmu. *Pracovní balík* autorizuje projektový manažer a *vedoucí týmu* jej přebírá, k předání i převzetí tedy dojde na základě vzájemné dohody.

*Balík práce* obsahuje popis produktu, tedy to, co se má vyrobit, jakou má mít produkt kvalitu, jaké jsou tolerance kvality, tolerance na čas a tolerance na náklady a jaké kompetence musí mít ten, kdo bude pracovní balík vyrábět. V popisu pracovního balíku jsou také zaznamenána kritéria, která vyhodnotí, zda byla kvalita dodržena či nikoliv. Avšak *pracovní balík* je mnohem širší pojem, než aby jen popisoval obsah toho, co se má vyrobit. Bude také obsahovat informace o tom, jak mají být podávány zprávy o stavu *pracovního balíku* (jak často, formát, forma zpráv).

*Vedoucí týmu* také ví, jak by měl zacházet s *riziky*, která jsou předávána v podobě zápisu ve *strukturovaném popisu pracovního balíku*. Vzhledem k tomu, že tato *rizika* mohou ovlivnit úspěšnost dodání produktu, tak na ně musí být i *vedoucí týmu* připraven. Další *rizika* mohou být identifikována později. Každopádně *vedoucí týmu* s těmito *riziky* pracuje na základě *strategie řízení rizik*, ze které se dozví, co má s *riziky* dělat a jak je má reportovat projektovému manažerovi.

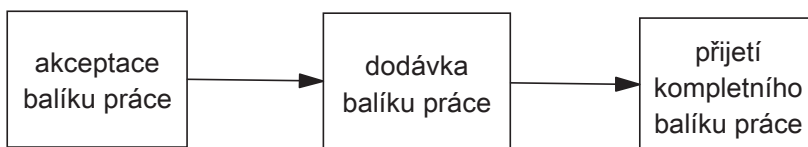
*Vedoucí týmu* v projektu může být interní nebo externí, koordinuje přípravu jednoho nebo více produktů v *balíku práce*. Cílem *vedoucího týmu* je, aby přeměnil projektové plány v dodané produkty. Podle PRINCE2 však musí být v procesu dodávky produktu dodržována tato pravidla:

- Práce může probíhat pouze tehdy, pokud je schválena.
- *Vedoucí týmu* a tým musí jasně vědět, co se má s příslušnými náklady, úsilím a časem vyprodukovat.
- Informace o *progresu* se zasílají projektovému manažerovi v pravidelných dohodnutých intervalech.

*Balík práce (Work package)* je spouštěčem a vede od projektového manažera k týmu, aby se zrealizovala určitá práce v rámci etapy. S prací se nemůže začít, aniž by byla schválena. Schvalování *balíků práce* je zvláště užitečné, pokud jde o externí dodavatele. Může to být formální, dokonce právní smlouvy, nebo neformální, tj. pouze ústní dohody. *Balík práce* také musí obsahovat harmonogram tvorby produktu. Hrubý harmonogram se vytváří v okamžiku, když se tento pracovní balík plánuje. Tehdy se projektový manažer a *vedoucí týmu* dohodnou na tom, v jaké době má být *pracovní balík* vyroben. Potom si *vedoucí týmu* připravuje plán týmu, ten detailně popisuje tvorbu *pracovního balíku*. Při *akceptaci pracovního balíku vedoucím týmu* však může dojít k různým konfliktům, například *vedoucí týmu* není schopen vyrobit produkt za podmínek, které jsou v pracovním balíku popsány. Vzhledem k tomu, že *vedoucí týmu* je obvykle ze strany dodavatele, pak ze strany dodavatele také nastupuje úloha odborného zabezpečení projektu a musí dojít ke vzájemné dohodě. *Odborné zabezpečení projektu (Projekt assurance)* za dodavatele se většinou snaží dojít ke kompromisům s projektovým manažerem. Pokud k dohodě nedojde, problém je přenesen na *projektový výbor*, který rozhodne o jeho řešení.

Po formálním převzetí začne na tomto *pracovním balíku vedoucí týmu* pracovat, dalším krokem tedy je zrealizovat balík práce – *vedoucí týmu* se svým týmem začne vytvářet produkt. Přitom je třeba neustále kontrolovat kvalitu vyráběného produktu (zabudovaná kvalita) a podávat zprávy o stavu *balíku práce* projektovému manažerovi. Zpráva o stavu *balíku práce* obsahuje vyhodnocení práce od předchozí zprávy a předpověď pro následující období. V pravidelných intervalech vedoucí týmu podává informaci o stavu *pracovního balíku* projektovému manažerovi.

Na závěr tohoto procesu musí vedoucí týmu dodat ukončený *balík práce* projektovému manažerovi. Znamená to, že projektový manažer musí posoudit kvalitu produktu a schválit jej. *Vedoucí týmu* vrací projektovému manažerovi *balík práce*, který představuje už jen dokumentaci o tom, že produkt byl předán a schválen. Zároveň je třeba zkontrolovat *registr kvality* a *záznam o konfigurační položce*, abychom se ujistili, že byl vyrobený produkt správně zaznamenán. Řízení dodávky tedy ve stručnosti zahrnuje převzetí požadavků na vytvoření produktu od projektového manažera, monitorování tvorby produktu a závěrečné předání (obr. 7 níže).



Obr. 7. Příklad procesního řetězce pro řízení dodávky produktu, vlastní zpracování

### Mezi aktivity v procesu řízení dodávky produktu patří:

- akceptovat *pracovní balík*.
- vykonat práce požadované v *pracovním balíku*.
- dodat *pracovní balík* (vyrobený produkt).

## 2.13 Řízení přechodu mezi etapami

Proces *řízení přechodu mezi etapami* zajišťuje, aby *projektový výbor* dostal dobré informace, na základě kterých bude umět přijmout dobré rozhodnutí o životaschopnosti projektu. Jestliže se v procesu vytváří plán výjimky, má tentýž účel, ale budou se muset vzít v úvahu spíše informace ze zprávy o výjimce než ze zprávy o konci etapy.

Cílem procesu *řízení přechodu mezi etapami* je ujistit *projektový výbor*, že se etapa ukončila úspěšně a v další etapě bude v projektu možné dodat tu část plánu projektu, která je pro tuto etapu naplánovaná.

Co se tedy přesněji děje při přechodu z jedné etapy do druhé? Jednou z aktivit je vyhodnocení předcházející etapy, která se realizuje prostřednictvím zprávy o ukončení etapy. Tato zpráva dokumentuje, co všechno se stalo během realizace, jestli potřeboval projektový manažer řešit nějaká nápravná opatření, jak se dala zachovávat tolerance, jestli nebyly nějaké skluzy, jestli všechny produkty prošly kontrolou kvality a podobně. Tato zpráva je porovnávána s plánem předcházející etapy kvůli zjištění, zda projektový manažer řídil etapu tak, jak měl. Jinými slovy, jestliže požaduje manažer schválení něčeho, co bude dělat později, tak musí vyhodnotit to, co se zatím stalo. V následující etapě už bude manažer znát produkty, které bude vyrábět, potřebuje také znát lidské zdroje, jestli se mohou vyskytnout problémy a jestli je potřeba nějak změnit komunikaci, jestli se do týmu přidají noví vedoucí týmů, kteří musí být zahrnuti do organizace projektu.

Zároveň si musí projektový manažer zaktualizovat plán projektu. Už ví přesně, co se stalo v předcházející etapě, takže může etapu zdokumentovat a navíc poměrně přesně ví, co se bude dít v etapě následující, a proto tvoří další plán etapy tak podrobně, jak je to relevantní vůči realizovanému projektu.

Dále musí projektový manažer zkontrolovat, jestli se nezměnilo zdůvodnění projektu a jestli je projekt stále platný, opodstatněný a jestli má význam dodávat produkty, které byly původně plánovány. Po aktualizaci *přínosů*, které obsahuje zdůvodnění projektu, musí také zaktualizovat plán vyhodnocování *přínosů*, který s těmito *přínosy* úzce souvisí. Pokud je to nutné, bude aktualizovat také strategie, například strategie komunikace, strategii řízení *rizik*, kvality i *konfigurací*. Také si zaktualizuje řídicí prvky, které byly vytvořeny v procesu nastavení projektu. Kromě standardní *PID* dokumentace také aktualizuje registry: *rizika*, nové *otevřené body* a také zapisuje všechny produkty, které plánuje, že mají být vytvořeny v následující etapě.

Projektový manažer dodává *řídicímu výboru* zprávu o ukončení etapy, plán následující etapy a zároveň podává informaci o aktualizaci projektové dokumentace, ke které v tomto procesu došlo. Výsledkem je autorizace (schválení) plánu etapy, to znamená, že projektový manažer může pokračovat v projektu a zároveň mu budou uvolněny zdroje, které potřebuje a které jsou naplánovány pro následující etapu.

Takto se všechno odehraje, pokud byla etapa realizována podle plánu a odchylky byly v mezích předem nastavené tolerance. Může se však stát, že některá z tolerancí překročí stanovené limity, pak projektový manažer vytvoří zprávu o výjimce a tu předává *řídicímu výboru* na schválení. Jednou z možných odpovědí *řídicího výboru* je, aby manažer připravil plán výjimky. Ten pak tedy připraví plán výjimky a celý proces se odehrává stejně jako v případě, že k překročení tolerancí nedošlo. Projektový manažer vyhodnotí etapu, definuje, co bylo připraveno až do okamžiku, kdy došlo k výjimce, a vyznačí na této pomyslné časové ose okamžik výjimky. Tím virtuálně rozdělí etapu na dvě části: část, která se odehrála v době, než došlo k výjimce, a část, která se odehrála v době po výjimce. Znamená to, že zbytek původní etapy bude řízen plánem výjimky.

Plán výjimky je v tomto případě na úrovni plánu etapy, protože nedošlo k překročení tolerancí projektu, ale pouze etapy. Po ukončení tohoto plánu výjimky dojde opět k procesu *říze-*

*ni přechodu mezi etapami*, manažer vyhodnotí etapu, která byla naplánována a uskutečnila se. To se děje až do konce projektu, tedy proces se stále opakuje až do procesu ukončení projektu.

### **Aktivity, které se v tomto procesu odehrávají, jsou tyto:**

- Aktualizace plánu projektu, který se aktualizuje situací v právě ukončené etapě. Podle PRINCE2 to znamená, že plán projektu bude plně zachycovat, co se v projektu do této doby událo, a zároveň se do plánu projektu zapíše plánované události další etapy.
- Přípravení plánu další etapy, další etapa je plánována na úrovni detailů, aby mohly být dodány všechny plánované produkty. Pokud se proces spustil v důsledku výjimky, plán etapy se nahradí plánem výjimky.
- Aktualizace *obchodního případu*, *obchodní případ* se aktualizuje novými poznatky o *přínosech*, *problémech* a *rizicích* a mohou se aktualizovat i jiné oblasti, pokud došlo během etapy například ke změně nákladů.
- Zpráva o ukončení etapy, tedy projektový manažer zdokumentuje všechny události, které se udály během předchozí etapy, vyhodnotí etapu z hlediska použití tolerancí, nápravných opatření a řešení problémů a *rizik*. Rovněž je vhodné, aby vyhodnotil práci projektového týmu a komunikaci.
- Vytvoření plánu výjimky, pokud jsou v etapě překročeny tolerance.

## **2.14 Řízení etapy**

Proces *řízení etapy* je součástí metodiky PRINCE2 proto, že přiděluje práci, která musí být během etapy dokončena. Dále se v průběhu *řízení etapy* monitoruje, jak práce postupuje, a projektový manažer podává *projektovému výboru* zprávy o *progresu* projektu. Pokud se objeví problémy, pak přijímá opatření na kontrolování problémů a realizuje nápravné akce.

Tento proces v sobě zahrnuje schválení *pracovního balíku*. Projektový manažer se musí dohodnout s vedoucím týmu, co všechno se bude v etapě vyrábět. Projektový manažer tedy autorizuje *pracovní balík* a *vedoucí týmu* ho přebírá. Následně *vedoucí týmu* pracuje na výrobě *pracovního balíku* a informuje projektového manažera v pravidelných intervalech o tom, co se děje, a případně přezkoumává kvalitu práce *vedoucího týmu*, protože je potřeba kvalitu dodržet. Jakmile je produkt vyroben, *vedoucí týmu* odevzdává produkt tak, jak to má předepsáno ve strategii řízení kvality. Pak proběhne přezkoumání kvality. To je aktivita, kterou projektový manažer přijme dokončený *pracovní balík*, přijímá také dokumentaci o tom, že byl tento produkt schválen.

Projektový manažer se zabývá přezkoumáním stavu etapy. Shromažďuje zprávy o stavu *pracovního balíku*, zjišťuje, zda jsou dodrženy tolerance, které jsou v *pracovním balíku* popsá-

né, jestli budou dodrženy hranice tolerance etapy, které jsou přiděleny *projektovým výborem*. Dále musí manažer zjistit, zda se neobjevily nějaké nové problémy nebo *rizika*. Manažer poté předkládá *projektovému výboru zprávu o stavu etapy (Highlight report)*, a to v dohodnutých intervalech. V tomto případě se nevyžaduje schválení zprávy *projektovým výborem*.

Pokud projektový manažer předpokládá, že některá z tolerancí bude překročena, pak musí zpracovat zprávu o výjimce. Ta stejná situace nastane, pokud se vyskytne nějaký problém nebo *riziko*, pak projektový manažer zpracovává *zprávu o otevřeném bodu (Issue report)*. Jestliže dojde k takovému problému, který nedokáže vyřešit, nebo pokud jeho řešení není v jeho kompetenci, pak jej eskaluje na *projektový výbor*. Žádá řídicí výbor o *ad-hoc radu*, co má udělat. V případě, že dostane *ad-hoc radu*, že má zpracovat plán výjimky, pak jej samozřejmě zpracuje. Pokud nehrozí překročení tolerance etapy, ale dochází k rozdílu oproti plánu, pak projektový manažer zpracuje nápravné opatření, například nový pracovní balík nebo přizpůsobení existujícího pracovního balíku. Projektový manažer se snaží za pomoci nápravného opatření uvést etapu opět do plánovaného stavu.

Projektový manažer při všech těchto aktivitách stále aktualizuje plán etapy, dále aktualizuje *registr otevřených bodů* a *registr rizik*.

#### **Aktivity v procesu řízení etapy:**

- přidělování (Autorizace) *balíků práce (Work packages)*,
- přezkoumávání stavu balíků práce,
- obdržení vytvořených balíků práce,
- přezkoumávání stavu etapy,
- podávání zpráv o stavu etapy (*Highlight report*),
- zachycování a vyhodnocování *otevřených bodů* a *rizik*,
- eskalování otevřených bodů a rizik,
- realizování nápravných opatření.

## **2.15 Kvalita**

### **Otázka „Co?“**

Kvalita v projektu popisuje všechny vlastnosti výsledných produktů, odpovědnosti za dosažení kvality a jak jsou kvalitativní vlastnosti měřeny a posuzovány. Kromě toho je důležité, aby všichni účastníci porozuměli požadavkům na kvalitu a její dosažení. Kvalita musí být měřitelná. Měří se v době tvorby produktů (zabudovaná kvalita) nebo po vytvoření produktu při jeho odevzdání.



Každý PRINCE2 projekt musí mít zpracovanou strategii řízení kvality. Tato strategie se může odvíjet od strategie organizace, pokud takovou normu organizace vlastní. Jak je to ale s organizační strategií kvality u kreativních, respektive v tomto případě spíše můžeme říci uměleckých projektů? Ještě před několika málo lety jsme o přístupu k měření kvality kulturních a kreativních projektů neuvažovali. Radikální změna nastala se změnou financování uměleckých oborů na vysokých školách. Proto jsou v posledních letech tendence k měření kvality v kultuře stále výraznější. Důkazem tohoto procesu je Registr uměleckých výkonů<sup>20</sup> (výstupů), který byl v České republice zaveden zkušebně v roce 2010 a od té doby je stále zlepšován. Zjednodušeně můžeme říci, že podle Registru uměleckých výkonů jsou přidělovány finanční prostředky uměleckým oborům na univerzitách. Tím je tento registr zaměřen na kvalitu umění, na což se nepřímou odvolává publikace č. 2 k RUV (Zelinský, 2012), kde můžeme zaznamenat jisté volání po měřících kvality. Tento registr kvality často přebírá také management uměleckých oborů na vysokých školách a hodnotí své akademické pracovníky podle těchto kritérií až do té míry, že podle získaného počtu bodů v RUV rozhoduje o osobním ohodnocení svých zaměstnanců. RUV má i své odpůrce, kteří považují přístup státu za pokračující projev totality, jenž nemá s objektivním měřením kvality uměleckých výstupů nic společného (Knižák, 2013).

I když jsou mnohé argumenty proti důslednému a systematickému měření kvality v umění pochopitelné, tento přístup nahrává rozvoji projektového managementu v kulturních a kreativních průmyslech. Často jsou prostředky na nové umělecké počiny přidělovány na základě zdůvodněné projektové žádosti, která pro investora přinese předpokládané *přínosy*. Ani tato monografie ostatně není žádnou výjimkou. Její napsání podmínilo schválení projektu Interní grantové agentury fakulty a kniha je jedním z jejích produktů. *Přínosy* z vydání knihy můžeme očekávat nejdříve v roce 2016, protože zpoždění mezi předáním výsledků, do Registru informací ve vědě a výzkumu (RIV), má zpoždění téměř dva roky od vydání a proces hodnocení kvality je u publikačních výstupů delší. Je však pravda, že zpětnému hodnocení *přínosů* z publikační činnosti se na některých univerzitách věnuje méně úsilí, než by si tento proces zasloužil. Prostým porovnáním, kolik fakultu vědecký výstup v daném roce stál a kolik peněz přinesl, by mohl být významným projektovým počinem a krokem vpřed v hodnocení *přínosů* projektových aktivit. Metodika PRINCE2 je systémovým impulsem k porovnávání nákladů a benefitů. I když lze namítat, že je pro některé případy kreativních projektů až příliš podrobná a byrokratická, přináší ucelený přehled o tom, co všechno je třeba v projektech nastavit a po přiměřeném zjednodušení projektové kreativní metodiky může přinést organizaci konkurenční výhodu.

Metodický postup pro hodnocení kvality v projektech obsahuje tři hlavní činnosti: plánování kvality, řízení kvality a zabezpečení kvality a musí být podle metodiky PRINCE2 v tomto pořadí dodržen. Pod plánováním kvality si můžeme představit to, co už je pro nás známé z principu PRINCE2 *zaměření se na produkty*. Znamená to, že si musíme definovat produkt projektu, který musí být dodán, připravit strukturovaný popis všech dílčích produktů, ze kterých se produkt projektu skládá. Tento *popis pracovního balíku* obsahuje i kvalitativní kritéria, metody kontroly kvality, zodpovědnost za kontrolu kvality. Tyto jednotlivé body jsou tedy součástí popisu produktu (viz téma *plány*).

---

20 Na uměleckých vysokých školách je zaužívaná zkratka RUV, která je v textu dále také použita.

Řízení kvality potom souvisí se samotnou realizací opatření na dodržování kvality, tedy s tím, jak je kontrolována kvalita, jak jsou vedeny kvalitativní záznamy (zejména registr kvality), jak jsou vedeny schvalovací záznamy. Zabezpečení kvality je činnost starající se o to, aby byla kvalita dodržována. Za tímto účelem může být jmenována osoba na úrovni organizace. Ta není součástí projektového týmu, ale musí zabezpečit dodržování kvalitativních norem, které byly organizací stanoveny.

Vedoucí týmu dokončí produkt a je připraven jej odevzdat projektovému manažerovi. To však nemůže proběhnout bez kontroly kvality. U produktu musí být zkontrolováno, jestli byla dodržena kvalita, která se plánovala. K tomu se používá technika obsažená v metodice PRINCE2, *technika posouzení kvality (Quality review technique)*. Jak upozorňuje metodika PRINCE2, tato technika je použitelná v jakýchkoli projektech (pokud nemá projektový manažer k dispozici jinou techniku).

**V této souvislosti musíme zmínit speciální role, které platí jen pro posuzování kvality:**

- *Předseda* je zodpovědným pracovníkem za to, že všechny procesy týkající se kvality proběhly správně.
- *Posuzovatelé* kvality posuzují, jestli byla dodržena všechna kvalitativní kritéria tak, jak byla stanovena v popisu produktu.
- *Schvalovatel* na závěr schválí uvedený produkt.

Tyto role najdeme v plánování a v popisu produktu, který obsahuje kritéria kvality, metody pro posouzení kvality, ale také osoby, které jsou za tyto procesy odpovědné.

**Technika posouzení kvality je rozdělena do třech částí:**

1. Příprava na posouzení kvality, produkt je vyroben, existuje k němu případně dokumentace, *vedoucí týmu* (tvůrce) odevzdá produkt *předsedovi* a ten jej posuzuje. *Předseda* potom tento produkt nebo jeho dokumentaci distribuuje *posuzovatelům*. Posuzovatelé si prostudují dokumentaci a připraví soubor otázek, které mají na tvůrce, předseda zase zabezpečí, aby tvůrce otázky dostal.
2. Setkání k posouzení kvality, kde se produkt předloží, *posuzovatelé* znovu posuzují, zda je vše dodrženo, administrátor zapisuje průběh tohoto setkání.
3. Výsledek posouzení kvality. Produkt je ukončen, splnil všechny kvalitativní požadavky<sup>21</sup>. Pokud je produkt neukončen a některé kvalitativní kritérium není splněno a není jednoduché to napravit, pak vzniká *otevřený bod*, je nutné tento problém reportovat na *řídící výbor* projektu. Je to pak posouzeno jako odchylka od specifikace, což znamená, že

---

<sup>21</sup> *Takové procesy můžeme pozorovat na univerzitě v rámci bakalářských či diplomových prací, ty mají také své parametry kvality.*

produkt je vyroben, ale nespĺňuje požadavky na kvalitu. Buď musí být vyroben znovu, nebo je potvrzena výjimka a produkt je přijat tak, jak byl vyroben.

### **Registr kvality může obsahovat tyto údaje:**

- Do registru jsou přeneseny údaje z popisu produktu. To jsou ty údaje, které se zapisují v době, kdy se plánují produkty, tedy v procesu řízení hranic etapy, tj. všechny produkty, které se budou vytvářet.
- Datum začátku posuzování kvality, skutečné realizace posouzení kvality a datum výsledku i výsledek posuzování kvality.

### **Kvalita se tedy prolíná přes všechny procesy nebo většinu procesů.**

- *Zahájení projektu (SU):* akceptační kritéria + zákazníkovo očekávání kvality = *popis produktu projektu.*
- *Nastavení projektu (IP):* strategie řízení kvality, v souladu s podnikovými strategiemi, dále registr kvality – v souladu se strategií a popisy produktů, které se vytváří při plánování.
- *Řízení přechodu mezi etapami (SB):* plánují se produkty pro další etapu, stanovují se jejich kritéria kvality, plánované produkty se zapisují do registru.
- *Řízení etapy (CS):* odevzdávání pracovních balíků (obsahují záznam o kvalitě), kontrola kvality při tvorbě produktu, tedy průběžně.
- *Řízení dodávky produktu (MP):* přijímají kvalitu, dodržují, odevzdávají.

## **2.16 Změna**

*Změna* v kreativních projektech není projevem slabosti, *změna* je přirozenou vlastností projektů. Zvláště v projektech, které jsou založeny na výzkumu a inovaci, je *změna* nutná a běžná. Už samotný projekt představuje *změnu*. Také platí, že organizace, které se nedokážou přizpůsobit *změnám* prostředí, jsou vystaveny většímu nebezpečí, že zaniknou. *Změny* se na kontrolních místech však těžko obhájí, v některých případech jsou vyloučeny již v rámci programové výzvy.

Co se může v projektu změnit? Například některé proměnné projektu – čas, náklady, některé produkty, ale také se může změnit prostředí, tedy legislativa, strategie organizace a v horším případě i strategie vyhlášovatele projektu. To všechno se musí v projektu projevit. A pokud se tak nestane, pak je nebezpečí, že projekt dodá něco úplně jiného, než byl původní požadavek. Původní požadavek je řízen *přínosem* projektu, nikoliv počtem jeho *výstupů*.

Se změnami souvisí konfigurace. Jakmile se změní popis produktu, tak se musí změnit i konfigurace, tedy verze dokumentace k produktu. Systém konfgurací je sice spíše do-

ménou technických projektů, jejichž produktem jsou technické výstupy, ale má svůj (stále větší) význam i u kreativních projektů a to zvláště tam, kde se například musí připravovat pracovní výkazy, které mají určité náležitosti a parametry. Mnohokrát se stane, že je potřeba pracovní výkazy opravovat. V tu chvíli je velmi důležité, abychom věděli, která verze výkazů je poslední, znali i předchozí verze pro případné další dokládání a věděli, kde jsou všechny poslední verze uloženy.

Jiným příkladem řízení konfigurací je příprava scénáře k dokumentárnímu hranému filmu s tematikou popularizace přírodních věd. Scénář může vznikat postupně a jeho vývoj může trvat polovinu času, který je vymezen na projekt (například 6 měsíců), a proto je potřeba jeho verze zaznamenat:

Verze 1.0 – námět k připravovanému filmu

Verze 1.1 – rešerše k připravovanému filmu

Verze 2.0 – návrh pro umělecké zpracování námětu

Verze 2.1 – úpravy návrhu pro umělecké zpracování námětu

Verze 3.0 – literární scénář pro zpracování filmu

Verze 3.1 – literární scénář po připomínkách k odborné stránce filmu

Verze 3.2 – literární scénář po zpracování připomínek k dialogům

Verze 3.3 – technický scénář

Verze 3.4 – schválená verze technického scénáře po úpravách připravená k natáčení filmu

Příklad je zde sice uveden, ale žádný kreativní specialista v oboru audiovizuálu by takto nepostupoval, popis je příliš úřednický a ničí kreativitu. Přesto zde příklad uvádíme, spíše proto, abychom zdůraznili, že se skutečně jedná o tradiční přístup k projektovému managementu a jeho revize pro kreativní projekty je nutná. V PRINCE2 je důležité, aby byl k dispozici systém konfigurací a verzí a bylo zřejmé, která verze je poslední platná. Ať už úřednický postup kreativitu ničí anebo nikoliv, zmatky s poslední verzí plánu projektu či scénáře k dílčímu produktu nejsou v tomto prostředí žádnou výjimkou.

Aby bylo možné dobře řídit změny v projektu, musí být připravena strategie řízení konfigurací, postup řízení konfigurací i postup řízení otevřených bodů. Také by měl být připraven rozpočet pro *změnu*. Musí být určeno, které změny mají spadat do pravomoci rozhodnutí autority pro změnu (viz téma *organizace*), i když jen v případě, že se v projektu očekává hodné změn. PRINCE2 navrhuje stupnici MoSCoW.

Mo – Must, musí mít, stupeň 4, který je kritický, rozhodování je na úrovni organizace

S – Should, měl by mít, stupeň 3, který je významný, rozhodování se děje na úrovni projektového výboru

Co – Could, mohl by mít, stupeň 2, je důležitý, rozhoduje autorita pro změnu

W – Would, nemusí mít (zatím), stupeň 1, zanedbatelná důležitost, rozhoduje projektový manažer.

Proces *změny* je v projektech, které jsou řízeny jako PRINCE2, popsán tak, aby změny neohrožovaly výsledek projektu a zejména nebyly zdrojem chaosu v projektu. Proto je také účelem tématu změna, schopnost změnu identifikovat, vyhodnotit a řídit všechny navržené nebo schválené změny základny (Baseline<sup>22</sup>). Téma změna také definuje způsob, jak je vhodné řídit konfiguraci (verzí a variant) všech produktů vytvářených při řízení projektů metodou PRINCE2.

S tématem *změna* souvisí několik pojmů, které objasňujeme:

*Otevřený bod (Issue)* – vše, co je v projektu neplánováno, co se stalo nebo se určitě stane. Typy *otevřených bodů* (problémů):

*Požadavek na změnu (Request for change)* je případ, kdy je navržena změna produktu uloženého v základně. Realizuje se tehdy, když je potřeba změnit specifikaci produktu, který ještě nebyl vyroben.

*Odchylka od specifikace (Off specification)* je situace, kdy dodaný produkt (nebo připravovaný produkt) nesplňuje své specifikace. V tomto případě se jedná o specializovaný produkt (*výstup* projektu), který již byl vyroben a nesplňuje všechny kvalitativní požadavky.

*Problém* nebo *znepokojení (Problem/Concern)* zahrnuje všechny ostatní problémy, které musí projektový manažer vyřešit nebo eskalovat. PRINCE2 navrhuje, jakými postupy lze zajistit, aby problémy byly identifikovány, zhodnoceny a aby byla přijata rozhodnutí na jejich schválení, případně jak připravit odmítnutí nebo oddálení.

*Řízení konfigurací* vytváří, udržuje a řídí změny v konfiguraci produktu během jeho života. Některé manažerské produkty (například plán projektu) se mohou změnit na konci každé etapy, a proto je důležité, aby byly všechny verze (konfigurace) řádně označeny. Jiné manažerské produkty (např. strategie řízení kvality) se budou měnit vždy, když se zjistí, že něco nebylo předtím definováno správně, případně se nemusí změnit po celou dobu trvání projektu. I produkty specialistů mohou mít různé konfigurace, například 1.0 – produkt plánovaný, 1.1 vyrobena testovací verze, 2.0 produkt dokončen a schválen.

*Konfigurační položka* je pojem, který spadá pod řízení konfigurací. Může to být část komponentu, produkt nebo soubor produktů řízený společně (vydání). Konfigurační položkou je každý produkt, u kterého se konfigurace může měnit během projektu. Konfiguračními položkami jsou všechny produkty specialistů a také některé manažerské produkty, například strategie, plány a podobně. Konfigurační položkou naopak nejsou záznamy a registry, neboť nemají verze, mohou být průběžně doplňovány bez verzí tak, jak je nutná jejich aktualizace.

Postup řízení konfigurací zahrnuje pět kroků:

1. plánovat, tj. jaká změna v projektu vyvolá změnu verze,

---

22 Podle slovníku ICB (Pitaš a kol., 2009) se jedná o směrný plán, což je dokument, který obsahuje schválený plán projektu (věcný, časový a nákladový) včetně schválených změn.

2. identifikovat, tj. musíme identifikovat všechny produkty, které podléhají změnám,
3. řídit, to znamená, že změny musí být schváleny a je potřeba uvádět produkty do základny,
4. posoudit stav, to znamená posoudit současný stav produktu a jeho historii,
5. verifikovat, to znamená, že reálný stav musí být porovnán se schválenými změnami.

## 2.17 Progres

*Progres* je další z témat metodiky PRINCE2. Jeho účelem je kontrola *progresu* (pokroku) realizovaného projektu vůči plánu (modelu) projektu. V rámci této kontroly mohou být nastaveny i takové mechanismy, které předvídají průběh dalšího vývoje projektu. V rámci tématu jsou nastaveny různé řídicí prvky jako kontrolní mechanismy v různých úrovních řízení. V rámci tématu *progres* je také podstatné nastavení tolerancí a požadavků na reporty.

Podle definice můžeme stručně zhodnotit *progres* jako míru dosažení cílů plánu. Měření se realizuje na úrovni projektu, etapy a týmu. Řídicí prvky *progresu* musí být také stanoveny a týkají se čtyř různých úrovní řízení projektu. Na nejvyšší úrovni je *organizace* nebo *program*. Tato úroveň řízení zadává projekt a na konci projektu přebírá jeho výsledky. Na nižší úrovni je *řídicí výbor* projektu, jehož členové jsou součástí projektového týmu. Na třetí úrovni řízení je projektový manažer, který řídí projekt každodenně, a na nejnižší úrovni je *vedoucí týmu*, který je odpovědný za dodání jednotlivých produktů projektu. *Vedoucí týmu* tedy získají plán projektu, respektive jeho části a dodávají projektovému manažerovi pravidelně nebo dle požadavků zprávu o stavu *pracovního balíku*. Projektový manažer dodává *projektovému výboru* zprávu o stavu etapy. Pokud však hrozí, že budou ohroženy některé tolerance, pak podává zprávu o výjimce, případně zprávu o otevřeném bodě (když nastanou v projektu problémy). Pokud úroveň odchylky od tolerance překročí povolenou projektovou úroveň, pak musí výkonný ředitel informovat vedení *organizace* či *programu*. V tuto chvíli se dá říci, že *projektový výbor* ztrácí kompetence řídit projekt a musí eskalovat problém s projektem na vyšší řídicí úroveň.

Na to, aby tento proces podávání zpráv mohl řádně fungovat, musí existovat na každé úrovni řídicí prvky. Na úrovni *řídicího výboru projektu* jsou tři možné řídicí prvky. Prvním z nich je *autorizace*. Znamená, že po procesu zahájení projektu řídicí výbor autorizuje (schvaluje) nastavení projektu. Dále autorizuje projekt po ukončení procesu nastavení projektu. Poté *projektový výbor* autorizuje každou etapu, respektive plán každé etapy. *Ukončení projektu* autorizuje tím, že schvaluje dodání konečného produktu projektu. O *progresu* je *projektový výbor* informován formou zpráv o stavu etapy a dále zpráv o ukončení etapy. Výjimky a změny jsou prezentovány formou zpráv o *otevřeném bodu* (případně problému) a formou zpráv o výjimce, tedy zpráv *ad-hoc*.

Projektový manažer má také možnosti *autorizace* – a to na své úrovni řízení projektu. *Autorizuje pracovní balíky*, v nichž fungují jím nastavené tolerance vůči vedoucímu týmu. Pokud se projekt nevyvíjí dle plánu, autorizuje nápravná opatření, což může být buď nový pracovní balík, nebo pozměněný pracovní balík. Progres měří projektový manažer na základě zpráv o stavu pracovních balíků. V registru kvality má také zaznamenány určité postupy, které byly do této doby uskutečněny.

Dalším řídicím prvkem jsou záznamy o výjimkách a změnách, které zaznamenává do registru kvality či registru rizik nebo do deníku projektového manažera, a to podle závažnosti této výjimky nebo změny. Model (plán) kontroly kvality lze tedy vytvořit pomocí bodování těchto postupů podobným způsobem jako model, který řeší rozsah dodání kreativních produktů projektu ve vymezeném čase a stanovených nákladech. Tento postup a další rozšiřování modelu však musí být z důvodu praktické využitelnosti pro kreativní projektové týmy dobře zváženo a testováno.

Pro lepší pochopení tématu *progres* a toho, jaké máme možnosti posuzovat *progres* v projektu, bude ještě užitečné, když vysvětlíme další pojmy: *výjimka*, *tolerance* a *reportování*. K *výjimce* dojde v situaci, která předpokládá, že bude překročena dohodnutá *tolerance* – na úrovni projektu, etapy nebo *pracovního balíku*. *Tolerance* jsou dohodnuté úrovně odchylky nad a pod plánované cíle. *Tolerance* jsou nejběžnější pro čas a náklady, ale mohou se také týkat *kvality*, *rozsahu*, *přínosů* a *rizik*. *Tolerance* usnadňují řízení tím, že umožňují *výjimky*. *Reportování* je možno posuzovat podle dvou pojmů: v prvním pojmu se jedná o to, kdo komu reportuje, tedy úroveň nadřízenosti a podřízenosti. Ve druhém pojmu jde o definování typu řídicích prvků (kontrolních mechanismů) a podávání zpráv z jedné úrovně podřízenosti nejbližší vyšší úrovni.

V tématu *progres* se zabýváme dvěma typy etap: *manažerskou etapou* a *technickou etapou*. Podle slovníku PRINCE2 je *manažerská etapa* část projektu, kterou řídí projektový manažer. Na jejím konci provádí *projektový výbor* hodnocení dosavadního průběhu projektu, popisuje stav projektového plánu, *obchodního případu* a *rizik* a dále posuzuje plán následující etapy, aby mohl rozhodnout, zda pokračovat s projektem. Naproti tomu *technická etapa*, která je zaměřena na dokončení produktů, je metoda seskupování práce podle používaných technik nebo vytvářených produktů. Tvoří etapy pokrývající takové prvky jako návrh, tvorba nebo implementace. Tyto etapy jsou technickými etapami a jsou oddělené od konceptu *manažerských etap* (CZ – PRINCE2, 2011). Pro potřeby kreativního projektového managementu jsme začali používat termín *kreativní etapa*, což odpovídá *technické etapě*.

## **Metoda řízení dosažené hodnoty v projektu**

V této části monografie pro řízení kreativních projektů se budeme věnovat konkrétnímu nástroji, který slouží k tomu, aby vyhodnotil dosažený pokrok v projektu. Metodu *Earned Value Management* podle standardu Project Management Institute (PMBok, 2000) jsme modifikovali, abychom použili to, co je pro kreativní projekty dobře aplikovatelné. Pro nastavení plánu do dynamické simulace jsme využili tyto klíčové ukazatele:



- *plánovaná hodnota (Planned Value – PV)* jako počet bodů, které odpovídají naplánovaným výstupům), kterou jsme využili pro sestavení celého modelu projektu tak, abychom dopředu v každé etapě věděli, kolik bodů musí být právě dosaženo a je naplánováno;
- *vytvořená hodnota (Earned Value – EV)*, která odpovídá číselnému vyjádření dokončených výstupů podle hlášení od členů projektového týmu, přepočteno na body;
- *skutečné náklady (Actual Costs – AC)* jako náklady, které byly na projekt proplaceny s tím, že jsou přepočteny na body podle konceptu plánované hodnoty a s využitím ukazatele BAC;
- *celkový rozpočet (Budget at Completion – BAC)*, ukazatel je klíčový pro stanovení bodových hodnot jednotlivých rozpočtovaných nákladů;
- *odhad nákladů při dokončení projektu (Estimate at Completion – EAC)*, který predikuje pomocí simulace celkový počet bodů, kterého na konci projektu za současného vývoje dosáhneme. Odhady očekávaných bodů při dokončení projektu se týkají rozpočtu (nákladů), výstupů (tedy rozsahu) projektu a také času, potřebného na dokončení všech výstupů, tedy celého trojimperativu projektu.

Metoda *EVM* je ve standardu PMBoK (2000) určena k tomu, aby ocenila činnosti (aktivity) v časovém harmonogramu projektu.

## 2.18 Řízení rizik v projektu

V tématu *riziko* se musí identifikovat, vyhodnotit a řídit projekt tak, aby se minimalizovaly pochybnosti projektu a aby se zvýšila pravděpodobnost jeho úspěchu.

*Riziko* je nejistá událost, která, pokud nastane, bude mít dopad na schopnost projektu dosáhnout cíle. V metodice PRINCE2 v případě takové události říkáme, že se riziko „materializovalo“. Riziko může být negativním ohrožením nebo pozitivní příležitostí.

*Rizikem* jsou ohroženy cíle projektu. Je zahrnuto všech šest proměnných (aspektů) realizace projektu.

*Řízení rizik* používá postupy na pochopení *rizik* (identifikování a vyhodnocení) a přípravu odpovědí na rizika. Odpověď na riziko je akce projektového manažera, jejímž cílem je buď eliminovat riziko, nebo snížit jeho vliv na projekt, a přitom být mnohem efektivnější než v případě, kdyby riziko zasáhlo projekt bez jeho řízení.

Žádný projekt nelze realizovat bez toho, aby nemusel čelit rizikům, a úkolem projektového týmu je tak předvídat co nejvíce rizik a podle možnosti přijmout vhodná opatření k jejich minimalizaci. Některá rizika jsou společná pro všechny projekty a organizace na ně může být připravena předem. Detailnější způsob řízení rizik popisuje *strategie řízení rizik*, která se vytváří během iniciace projektu. Definuje způsob zaznamenávání rizik, odpovědi na rizika a toleranci rizik; pokud je to vhodné, tak i způsob použití rozpočtu na rizika.

Ačkoliv se rizika musí zvažovat v kontextu projektu, projekt není samostatný a je součástí větší organizace. To znamená, že strategické politiky ohledně rizik existujících v organizaci se budou týkat i projektu. Zahrnují také míru ochoty organizace riskovat (risk appetite). Platí to, i když je projekt součástí programu. Každý projekt může být ohrožen riziky, i když si to účastníci projektu často neuvědomují. Hlavní *rizika* jsou součástí obchodního případu a mohou být příčinou zastavení projektu. Aby byla *rizika* správně identifikována a vyhodnocena, může projektový manažer svolat workshop pro projektový tým nebo pro další zainteresované strany v projektu.

## 2.19 Ukončení projektu

Na konci poslední etapy začíná závěrečný proces projektu, *ukončení projektu*. Tento proces znamená, že je přidělena konečná akceptace produktu projektu. Musí být tedy potvrzeno, že cíle, které jsou uvedeny v *dokumentaci o nastavení projektu (PID)*, byly splněny, a to i v tom případě, že v nich byly realizovány změny. Musí tedy být dodán závěrečný produkt, přičemž musí být splněna akceptační kritéria podle strategie řízení *kvality*. V tomto procesu se porovnává původní *PID* (z procesu *nastavení projektu*) s aktualizovaným *PID* na konci projektu, a tak dojde ke zdokumentování celého procesu.

Na závěr projektu je potřebné aktualizovat plán projektu, do kterého se zapíší všechny aktivity tak, jak se v projektu staly. Je třeba počítat s tím, že plán projektu se aktualizuje na konci každé etapy, a to reálnými údaji z předcházející etapy a detailním plánem etapy následující. Poslední verze plánu projektu tedy obsahuje reálná data, jež ukazují, jak se projekt ve skutečnosti vyvíjel a co všechno se v něm stalo. Také je potřeba odevzdat určité informace tomu, kdo se bude dál o projekt starat, tato zpráva bude předaná spolu s produktem projektu, pokud je to nutné. Závěrečná zpráva může obsahovat také rizika a *otevřené body*, které mohou ještě v průběhu používání produktu ovlivnit jeho použití.

Může se také stát to, že řešením a dokončením projektu nedojde ke změně, ke které byl původně naplánován a zahájen. V tom případě nemůže dál pokračovat jeho řešení a není jiná možnost než jej ukončit. Jiný případ nastane, když sice nemáme předány všechny plánované produkty, ale projekt ztratil své odůvodnění. V tom případě dojde k předčasnému ukončení projektu. K předčasnému ukončení může dojít také tehdy, když se objeví velké *riziko*, které by mohlo ohrozit *přínosy* projektového produktu.

Cílem procesu ukončení projektu je, aby mohl být ukončen organizovaným a uváženým způsobem, a to nejen v případě, že jeho ukončení je plánované, ale i v případě, že jeho ukončení je předčasné. Pokud je rozhodnuto, že projekt ztratil své opodstatnění a je třeba jej ukončit předčasně, musí být velmi dobře zdokumentován důvod, pro který byl ukončen, a připraven zápis do přehledu získaných poznatků.

K plánovanému ukončení projektu může dojít tehdy, když projektový manažer připraví tyto procesy:

- Produkty jsou akceptovány uživateli.
- Je zajištěna podpora produktů po projektu (převzetí konečným uživatelem).
- Realizace projektu se prozkoumá vůči základnám (se schválenými změnami).
- Závěrečné verze dokumentů se porovnají s verzemi vytvořenými v iniciaci projektu.

Existuje plán na přezkoumání nerealizovaných *přínosů* a všechny již zrealizované *přínosy* jsou zhodnoceny. Plán revize *přínosů* se vytváří v etapě nastavení a stále se aktualizuje novými poznatky o *přínosech*.

Všechna *rizika* a problémy (*otevřené body*) jsou posouzeny, doporučení následných akcí jsou identifikována a uzavřena (nebo přenesena na uživatele produktu projektu).

Ukončení projektu vždy v podstatě vyžaduje po projektu „uklidit“ a uzavřít všechny otevřené nebo aktivní dokumenty a systémy. Projektový manažer na závěr projektu zpracuje zprávu o ukončení projektu a zároveň připraví dokumentaci k následujícím aktivitám, kterou bude potřebovat uživatel. Na základě přehledu získaných poznatků se vytváří *zpráva o získaných poznacích*, která bude sloužit jako zdroj poučení pro následující projekty. Potřeba této dokumentace vychází z principu učení se ze zkušeností. Vytváří se tedy podrobná *zpráva o poučeních*, která se pak mohou využít v dalších projektech. Je potřebné všechny dokumenty archivovat, například v projektové kanceláři nebo je odevzdat výkonnému řediteli projektu.

Poslední aktivitou je oznámení projektového manažera o ukončení projektu, obdrží ho všichni členové projektu, kteří na něm byli v průběhu řešení zainteresováni. Ve zdůvodnění projektu jsou ještě *přínosy*, proto se ve zprávě musí věnovat prostor také aktualizaci plánu vyhodnocování přínosů a zmapování toho, kdy a kým budou vyhodnocovány tyto *přínosy*.

Všechny dokumenty projektový manažer shromáždí a předává je projektovému výboru, který v procesu *strategické řízení projektu* schvaluje ukončení projektu. Mnoho projektů má tendenci sklouznout z projektového prostředí do provozního uživatelského prostředí, tím dál setrvává v projektu a zabývá se projektovým produktem. Tato situace však není možná, projekt se považuje za ukončený tehdy, když jej schválí *projektový výbor*. O toto ukončení však musí být požádáno.

Mezi aktivity v procesu ukončení projektu patří:

- připravit plánované ukončení nebo připravit předčasné ukončení,
- odevzdat produkty,
- vyhodnotit projekt,
- doporučit *ukončení projektu*.

### 3. KAPITOLA – Nový přístup ke kreativnímu projektovému managementu

Jak si lze všimnout, řízení projektů podle metodiky PRINCE2 je náročné, ale byrokraticky zajištěné tak, aby se vyloučily neočekávané situace do té míry, že i náhodné vlivy jsou projektově zpracovány. Veškeré předávání je od prvního do posledního okamžiku projektu zajištěno promyšlenou dokumentací. Takový přístup není v souladu s požadavky na určitou svobodu a možnost rozhodování, která je očekávána mezi členy kreativní třídy v kreativním projektovém managementu. Proto nás oslovil jiný pohled na řízení projektů. Ten byl popsán ve výzkumném programu Manfreda Saynische.

Nový přístup k řízení projektů (Saynisch, 2010) spočívá v tom, že se snaží odpovědět na otázku, jaké jsou současné požadavky na implementaci projektového managementu založeného na transdisciplinárním a integračním přístupu. Jeho protagonisté jsou Ervin Laszlo (1987 in Saynisch, 2010) se svou teorií evoluce v managementu a Heinz von Foerster s Kybernetikou 2. řádu (1981 in Saynisch 2010). Tento přístup zpochybňuje tradiční pohled na plánování a kontrolu projektů. Chápání tradičního managementu, založené hlavně na mechanistické, monokauzální, statické a lineární struktuře, nemůže plnit nové výzvy a požadavky. Projektový management 2. řádu (PM–2) jako výrazný výsledek výzkumného programu (Saynisch, 2010) ukazuje nejen nové paradigma, ale také řešení pro současné výzvy projektového managementu.

Ve všech oborech společenského života se vyvíjelo nové chápání a poznávání vztahu mezi člověkem a přírodou (rozumem a přírodou). Jak se ukazuje, industriální společnost vyžaduje radikální a fundamentální přeorientování myšlení a konání v různých souvislostech a vazbách. Doposud byl pro vědu a společnost empirický svět složen z prostorově a časově diskrétních a oddělitelných objektů, aktivit a událostí, které probíhají nezávisle na prostředí. Nyní chápeme svět jako složitý časový a prostorový celek. Vzniklo nové paradigma a nabízí nové pohledy také na složitost managementu. Zájem o poznávání se zde soustředil na celostní (holistické) a systémové pohledy, složitost a synergii, řešení evolučního problému, procesní myšlení, týmy, které jsou schopny samo-organizace<sup>23</sup> a síťové vazby.

Jak uvádí Saynisch, máme před sebou další výzkumnou práci: poznávat jiné vlastnosti mozku, posunovat hranice lidského poznání a komunikace, zkoumat hodnotu a smysl managementu a vůdcovství, struktury a procesy uvnitř organizací a mezi nimi. Jak můžeme tyto teorie (teorii chaosu, teorii evoluce, teorii složitých systémů) použít v naší skutečné projektové práci?

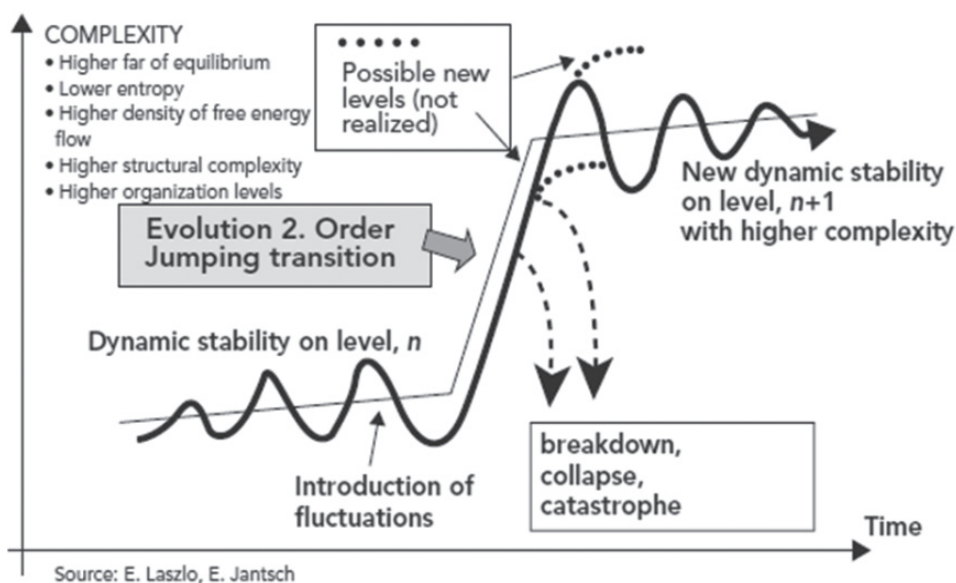
Vidíme kolem sebe svět, který podléhá rychlým technologickým, sociálním, ekonomickým a globálním změnám. Jeden fenomén můžeme spatřovat v kreativních průmyslech velmi zřetelně, a tím je překotný vývoj nových technologií, které přinášejí kreativní produkty v designu. Uplatnění digitalizace i v tradičních oborech, vznik virtuálních galerií, hi-tech galerií

---

23 Samo-organizace týmů se rozebírá zejména v tzv. agilním managementu. Zefektivnění práce týmů pomocí samo-organizace vyžaduje od managementu udělení moci, kompetence a důvěry

či použití rozšířené reality (Augmented Reality) v reálném obrazu, doplněném o počítačem dotvořené objekty nutí ke studiu nových oborů, které s uměním dříve neměly mnoho společného. Těmito obory jsou mimo jiné matematika, fyzika a informatika. Druhým fenoménem je dynamická nestabilita (Laszlo, 1992; Laszlo&Laszlo, 1997 in Saynisch, 2010). Rozvoj společnosti, tržního prostředí, technologií ani organizací není předvídatelný, tedy není stabilní a lineární. Na oba fenomény musíme pohlížet pomocí nového moderního manažerského přístupu, který bude obsahovat rysy změněného paradigmatu.

Projekty patří mezi souborné dynamické systémy, jejichž základní znaky jsou jmenovány a popsány v části publikace, která se věnuje systémové dynamice. V tomto oddíle monografie však máme nejvíce na mysli zdůvodnění, proč je potřeba k projektovému managementu v *kreativních průmyslech* zvažovat nový přístup. Jedním z parametrů systémově dynamických modelů je popis dat, která vstupují do modelu. Model projektového managementu pracuje nejen s *tvrdými*, ale také s *měkkými daty*, k nimž patří postoj členů týmu k práci na projektu, jejich vlastnosti, motivace a další *elementy behaviorálních kompetencí* (Pitaš a kol., 2008). *Měkké dovednosti* metodika PRINCE2 neobsahuje, proto tato metodika pro úspěšné zvládnutí projektu nestačí.



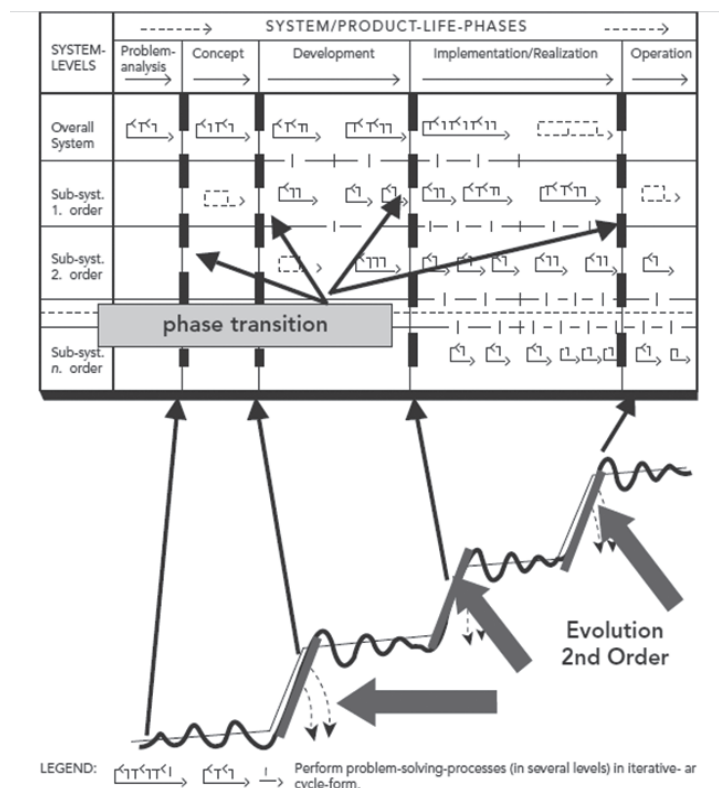
Obr. 8. Řád podle kolísání a rozdělení: tvorba nových a vyšších úrovní kvality, organizace + komplexity (GEST), zdroj E. Laszlo, E. Jantsch in Saynisch (2010)

Celý proces tvorby (*tvrdých*) dat je pro příslušníky *kreativní třídy* komplikovaný, zdlouhavý, a tedy i odrazující. Potřebují pracovat s větším prostorem pro improvizaci, s možností pro začlenění vhodných okamžitých nápadů, které jsou však stále usměrňovány tak, aby byly v souladu s cílem projektu. Tato kritika k metodice řízení projektu v kontrolovaném pro-

středí (PRINCE2) není vedena s cílem zrušit metodický postup, ale přidat k němu vhodnou systémově dynamickou nadstavbu, která umožní posun více směrem k výsledkům výzkumu Manfreda Saynische (2010): mezi dvěma fázemi životního cyklu projektu existuje změna stavu. Abychom vyhověli praxi v projektovém managementu, musíme definovat více než jednu úroveň životního cyklu projektu. Minimálně musíme počítat s tím, že budeme mít tolik úrovní řízení, kolik je v projektu fází. Přechod z jedné fáze do druhé znamená, že dojde k rozvětvení dalšího postupu: buď dojde ke kolapsu projektu a ten je ukončen, nebo dojde ke skokovému dosažení nové vyšší úrovně kvality.

Na obrázku výše (obr. 8) je ukázka cesty z dynamické stability na úrovni  $n$  (systém je v rovnováze) přes skokový přechod (systém je daleko od rovnováhy, je nelineární) do nové dynamické stability vyšší složitosti na úroveň  $n+1$ . Tento skokový přechod představuje evoluci 2. řádu. Tímto způsobem je vysvětleno dílo, které vede k definování Velké evoluční teorie systémů, (Laszlo, 1987, in Saynisch 2010), jeho pracovní název zní „GEST - Grand Evolutionary Systems Theory“.

Vliv, jaký má tato teorie podle Ervina Laszla na projektový management, je znázorněn na dalším obrázku (obr. 9) a vysvětlen v textu pod ním.



Obr. 9. Projekt jako evoluční proces, zdroj Saynisch (2010)



V čem je tedy podobnost s projektovým řízením?

- Evoluční skok je podobný fázovému přechodu nebo přechodu mezi etapami v projektovém životním cyklu.
- Fázový přechod v projektovém životním cyklu je fázový skok. Dosažení stále vyšší úrovně jednotlivými skoky je podobné evoluci 2. řádu.
- Procesy kolísání (fluktuaace) a větvení na konci každé fáze jsou podobné periodám přechodu mezi projektovými fázemi. Buď je výsledek etapy autorizován a projekt pokračuje, nebo je ukončen.

Pro obr. č. 9, viz výše, je důležité pochopit, že v oddělených úrovních manažerského procesu a kreativního (produktového) procesu existují různé nerovnovážné situace. Tyto situace řeší také metoda PRINCE2, která mluví o *manažerských etapách* a *technických etapách*, přičemž se mohou počátky i konce těchto etap lišit. Princip *manažerských* a *technických etap* je popsán ve druhé kapitole monografie, která se věnuje tématu *progres*. V obou případech tedy při dokončení jedné z etap dochází k evolučnímu skoku, tyto skoky se řetěží v kaskádách za sebou. Procesy kolísání a větvení jsou zřetelné na konci každé etapy.

Celá tato úvaha o fázových přechodech se zaměřuje právě na ten okamžik, kdy se má projekt dostat do vyšší úrovně, kdy má dojít ke skoku a posunu v projektu. Do té doby se jedná o nerovnováhu, kolísání, dynamickou nestabilitu, která trvá právě tak dlouho, dokud nedojde ke skoku. Tato situace nemůže nastat bez předchozích aktivit, ale zároveň jde o skutečnou kvalitativní změnu, kterou je potřeba zajistit, mít připravenou, schválenou a prověřenou. Teprve zde na konci každé etapy se, metaforicky řečeno, láme chleba, což je důvod, proč se evolucí 2. řádu (skokovým přechodem z jedné etapy do druhé) v projektech tolik zabýváme. Pro ověření pravosti a správnosti řízení projektu můžeme do modelu zabudovat další hladiny a toky, které mají za úkol prověřit a ověřit, zda jsme potřebné úrovně dosáhli, či zda došlo ke kolapsu. Pro praktické užití systémově dynamického modelu je však stále zcela zásadní naše schopnost nastavit plán. Zvolili jsme přístup, který je založen na nastavení *tvrdých parametrů* projektu (délka etap, hodnota obtížnosti jednotlivých produktů projektu). Méně jsme se doposud věnovali v modelu aplikaci *měkkých parametrů*, jako je například chování týmu, jeho vyspělosti, ochoty, důvěry v manažera a zainteresovanosti týmu na výsledcích projektu. Výzkum a zapracování *měkkých parametrů* do modelu a ověřování jejich vlivu na skokový přechod z jedné etapy projektu do druhé je naplánován jako rozšíření stávajícího modelu.

## 3.1 Systémový přístup a mentální modelování pro kreativní projekty

Systémový přístup k řízení vede ke komplexnímu chápání uvažovaných jevů nebo procesů ve všech vnitřních i vnějších souvislostech. Zkoumaný objekt účelově abstrahuje na systém, což je v tomto pojetí množina vzájemně souvisejících prvků, tvořících mezi sebou vazby, jež

určují strukturu tohoto systému. (Doležal, Máchal a Lacko a kol., 2009). Základním zdrojem informací ke zkoumání systémového přístupu jako součásti projektového řízení jsou publikace Jaye Forrestera a Petera Sengeho, kteří modifikovali systémový přístup a systémové myšlení pro svět projektových manažerů.

Jedním z přístupů pro management v prostředí rychlého vývoje technologií za dynamické nestability je systémový přístup (Senge, 2007), druhým je systémová dynamika, jejímž tvůrcem je Forrester (1961). Senge se zaměřuje na učící se organizace a uvádí, že jejich podstatou je změna myšlení – tedy přechod od vnímání sebe sama jako bytosti oddělené od světa k pochopení své osobní spojitosti se světem. Lidé v organizaci musí překonat postoj, při kterém vnímají problémy jako nepřijemnosti, jež jim působí někdo jiný nebo něco jiného někde ve vnějším prostředí. Lidé musí přijít k poznání, jakým způsobem naše vlastní jednání vytváří problémy, které zakoušíme. Organizace, kterou Peter Senge nazývá *učící se organizací* je místo, v němž lidé nepřetržitě poznávají, jak vytvářejí svou skutečnost. Senge ve své knize o *učící se organizaci* mimo jiné publikoval významný soubor systémových archetypů, které objasňují mnohé problémy v managementu. K jejich rozpoznání a utřídění přispěla celá řada dalších vědců, kteří se zabývají systémovou dynamikou, mezi jinými John Sterman, Daniel Kim a Michael Goodman<sup>24</sup>.

Forrester, jenž je zakladatelem systémové dynamiky, tvrdí (in Glaiel, 2012), že zpětnovazební procesy řídí veškerý růst, výkyvy a pokles (úpadek). Jsou určujícím základem pro všechny změny. Umožňují nové pohledy na povahu manažerských a ekonomických systémů, které v minulosti unikly popisným a statickým analýzám. Systémový přístup, k němuž patří i systémové myšlení a mentální modely, směřuje manažera po čas průběhu projektu k úspěšnému procesu integrace prvků ve vyšší celek. Charakteristika metodiky PRINCE2 začíná stanovením obecných východisek metodiky, tedy jejími sedmi principy. V dalším popise do sedmi určených procesů metodika prolíná sedm témat, a tak integruje celý postup řízení projektů do smysluplného celku. Metodika se však nevěnuje *behaviorálním (měkkým) aspektům* dovedností manažera a členů projektového týmu, chybí v ní tedy ta hlediska, která jsou pro úspěch projektu rozhodující.

### 3.1.1 Systémové myšlení a mentální modely

Díky porozumění principům systémového myšlení dokážeme lépe posoudit korektnost svého rozhodnutí a především jeho důsledky. Systémové myšlení realizujeme například za pomoci systémových archetypů, které nás upozorňují na pravidelně se opakující procesy, jež jsou součástí i složitých komplexních systémů (Senge, 2007, Šviráková, 2011).

Systémy, ať už přírodní, sociální nebo v našem případě projektové, chápeme jako všudypřítomnou součást reality. Rané definice zkoumání struktury systémů datujeme do dvacátých let minulého století, avšak dodnes pro nás není systémový pohled zcela srozumitelný. Pozo-

---

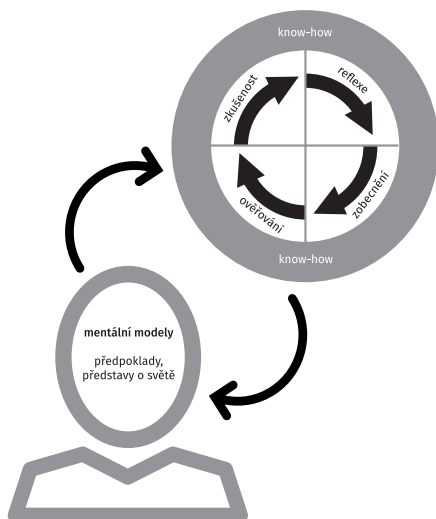
<sup>24</sup> Jmenování autoři jsou často citováni v oboru systémová dynamika, v této publikaci je z uvedené trojice citován Daniel Kim a John Sterman.

ruhodně je, že stejné vzorce chování můžeme vidět ve zcela rozdílných oborech současně – dokládají to opakující se schémata chování růstu a zániku civilizací, jednostranně zaměřené růsty a dramatické pády totalitních režimů či křivka růstu a kolapsu ekonomiky firmy.

Podle Bertalanffyho „Obecné teorie systémů“ (1976) lze využít znalost systému jako celku, aniž bychom jej rozkládali na jednotlivé části. K tomuto přístupu je ovšem nutná změna paradigmatu, opuštění tradiční analýzy, při které zkoumáme, jak fungují jednotlivé části odděleně. Nový přístup vede k propojení souvislostí mezi prvky v systému, tím pádem k proměně myšlenkového (mentálního) modelu.

Senge (2007) upozorňuje na nutnost chápání mentálních modelů jako aktivních nástrojů komunikace, které utvářejí způsoby našeho jednání. Proč mentální modely tak silně ovlivňují to, co děláme? Částečně proto, že mají vliv i na to, co sami vidíme. Pro násin zmíněného si představme, že jsme součástí větší skupiny pracovníků stejné firmy. Budeme-li projektovým manažerem vyzváni k sepsání toho, co v našem projektu nefunguje, jak by mělo, a jak můžeme přispět ke změně stávajícího chodu, tak přestože všichni pracujeme na stejném místě a se stejnými lidmi, každý popíše situaci jinak – podle svého vlastního mentálního modelu. Rozdíly plynou právě z toho, čeho si všímáme a co je pro náš mentální model v projektu důležité.

Proces učení je tedy o změně našeho mentálního modelu. Podle Daniela Kima (1993) probíhá proces učení ve stále se opakujícím cyklu znázorněném ve schématu na obrázku níže (obr. 10). Polovina tohoto cyklu – testování konceptu a získávání konkrétní zkušenosti je věnována učení se jak (know-how) a druhá část cyklu, reflexe a vytváření konceptu, je orientována na učení se proč (know-why).



Obr. 10. Cyklus učení a mentální modely, zdroj Kim (1993)

Znalost, kterou člověk v procesu učení získává, se neztrácí, ale ukládá se do paměti. Tato uložená znalost je pak v dalších cyklech učení využívána jako předpoklady, názory a před-

stavy o chování světa kolem nás. Teoretici, kteří se zabývají právě systémy učení, nazývají tento soubor předpokladů, představ a názorů člověka mentálním modelem. Mentální model je tedy vnitřní hlas, který říká: pokud v dané situaci uděláš toto, stane se tohle. Mentální modely jsou zakořeněnými představami o tom, jak svět funguje, přesto však nejsou statickými modely. Lidská mysl získává stále nové a další poznatky, které zpětně ovlivňují další cyklus učení. Přitom dva různí lidé mají různé mentální modely, tedy to, jakým způsobem vnímají určitou událost, a také to, jak budou na danou událost reagovat. I když každý z nich bude reagovat právě opačně, nelze říci, která z reakcí je správná. Lze ji jen předvídat a počítat s ní, v lepším případě ji lze i měřit. Mentální modely jsou tedy přirozenou součástí lidského života a přirozeným důsledkem pracovních zkušeností.

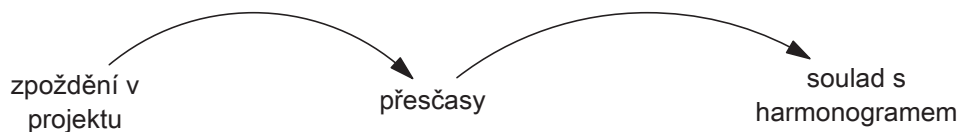
K opravdu důležitému učení dochází při tréninku ve skutečnosti, nikoliv v seminární místnosti či učebně. K učení v organizaci dochází až tehdy, kdy lidé přemýšlejí, sdílejí a zpochybňují si navzájem své mentální modely. V systémovém přístupu k učení v oblasti zkoumání mentálních modelů si můžeme najít dvě cesty. První reprezentuje Jay W. Forrester, který v raném stadiu digitalizace počítačů vynalezl RAM (Random Access Magnetic-core Memory). Jay Forrester je inženýrem a průkopníkem v oblasti dynamiky systémů. Jeho přístup ke zvyšování efektivnosti učení spočívá v odborném systematickém vyhodnocení mentálních modelů. Na základě tohoto vyhodnocení zpracovává počítačové simulace, které jsou zaměřeny na chyby v úsudku a jasně je demonstrují.

Přístup Petra Sengeho je založen na vzdělávání v novém oboru (jinak řečeno v nové disciplíně), v páté disciplíně – v systémovém myšlení. Je zastáncem toho, že lidé vzdělaní v tomto oboru mohou sami ve svých mentálních modelech nacházet chyby a napravovat je. Forrester i Senge jsou přesvědčeni, že většina našich interpretací světa je obvykle špatná a že bychom mohli využívat potenciálu učící se organizace, ovšem pouze tehdy, pokud bychom byli schopni pochopit nedostatky našich mentálních modelů.

Lidé mají sklon ke zvláštním tendencím: rozebrat všechno, čemu nerozumí, na jednotlivé části. Pokud zkoumáme celý projekt po částech v naději, že jestliže porozumíme jednotlivostem, porozumíme i celku, jsme pravděpodobně na nesprávné cestě. Tato metoda je však pro nás přirozená, protože se jí učíme již od mládí.

Pokud se zeptáme projektového manažera, zda by dal přednost vedení bezproblémového projektu, v němž je přátelská atmosféra, nebo projektu, který na problémy, jež bude muset řešit, záhy narazí, uslyšíme shodnou odpověď: ve prospěch projektu bez konfliktů. Je to tím, že jeho mentální modely se problémům dopředu brání, vyvolávají představu „Když budu muset řešit v projektu problémy, nebudu se moci soustředit na splnění cíle projektu, což zne-příjemní týmovou náladu.“ Ke změně jeho pohledu na konflikty náhle nestačí pouze pročíst se teoretickým návodem pro řešení problémů v projektech, musí u něj dojít k celkové změně mentálního modelu.

Uvedme dále jiný způsob uvažování, který sice zkoumá problémy projektu erudovaněji, ale přesto nesprávně. Způsob lineárního uvažování je v obecné rovině znázorněn na obrázku níže (obr. 11). Zpoždění v projektu zde musí být vyřešeno přesčasovou prací členů týmu, jedině tak bude zpoždění dohnáno a problém nebude dále existovat.

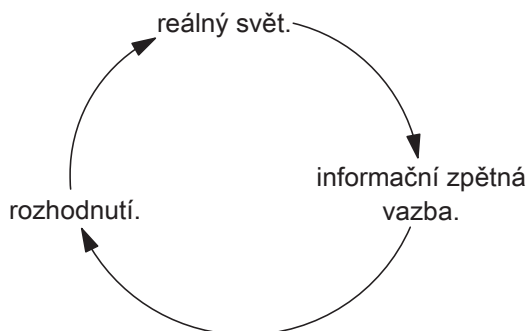


Obr. 11. Myšlení v otevřené lince, vlastní zpracování

Problémem projektu je zpoždění oproti plánovanému časovému harmonogramu. Představme si situaci, kdy jsou členové týmu již v počáteční fázi projektu ve zpoždění. Důvodem zpoždění může být jejich malé nasazení pro týmovou práci, ale také naše původní nesprávné časové odhady či včasné nedodání podkladů k jejich práci. Naše řešení nastalé situace spočívá v tom, že je požádáme o vyšší množství přesčasů, aniž bychom prozkoumali jiné možnosti (například změnu časového harmonogramu či snížení povinného rozsahu naší práce). Přesčasý vedou k únavě členů týmu. A pokud je zpoždění velké a my na nich trváme delší dobu, pak mohou vést až k nemoci, která tým ochromí ještě více. Důsledkem takového řešení zmíněné situace, kdy se snažíme zpoždění eliminovat, je tedy ještě větší zpoždění. V tomto případě již nemůžeme uplatnit na odstranění zpoždění stejný způsob, problém je totiž hlubší a musíme jej řešit jinými postupy.

V případě myšlení v otevřené lince jde o učení, jež je přijímáno jako obecný postup. Informační zpětná vazba je principiálně užívána v podobě, na níž jsme si již běžně navykli; učiníme vlastní rozhodnutí, čímž změníme naše vnímání reálného světa, ale nesnažíme se o této změně získat zpětnou informaci. Tento nejjednodušší postup však nepočítá se zkoumáním mentálních modelů, tedy nejde o proces učení se, protože jediné změna mentálních modelů nastoluje situace nových percepceí.

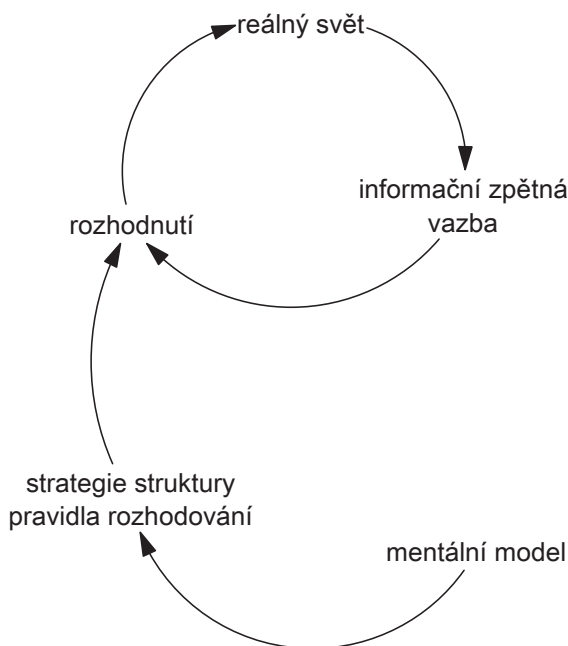
Naše základní modely, které nám dávají možnost volby, pracují s informacemi, jež během procesu učení akceptujeme, právě na nich následně stavíme naše rozhodnutí, přičemž očekáváme zpětné působení reálného světa. Každé naše rozhodnutí tak reálný svět proměňuje, ale ačkoli měníme svá rozhodnutí, jimiž dále měníme reálný svět, nikdy nedochází ke změně struktury procesu učení se (obr. 12).



Obr. 12. Učení se jako zpětnovazební proces, zdroj Vojtko, Mildeová (2008)

Učíme se tedy prostřednictvím informační zpětné vazby, která má vliv na naše rozhodování (Vojtko a Mildeová, 2008). Mentální modely můžeme do zpětnovazebního procesu učení se snadno zapojit a zjistit tak, jaký budou mít na naše rozhodování vliv.

Konstrukce dalšího mentálního modelu vychází z obr. 12. Na základě informací přijímaných z reálného světa vytváříme návyk k určitému postupu v našem rozhodování. Čím častěji se do podobné situace dostáváme, tím spíše se na daný typ rozhodnutí fixujeme. Po určitou dobu je tedy učení se v jednoduché smyčce výhodné, protože poskytuje pocit jistoty, že nás reálný svět nezklame, pokud se v podobné situaci rozhodneme podobně, a změní se dle našich dřívějších zkušeností stále stejným způsobem.



Obr. 13. Učení s jednoduchou smyčkou, zdroj Vojtko, Mildeová (2008)

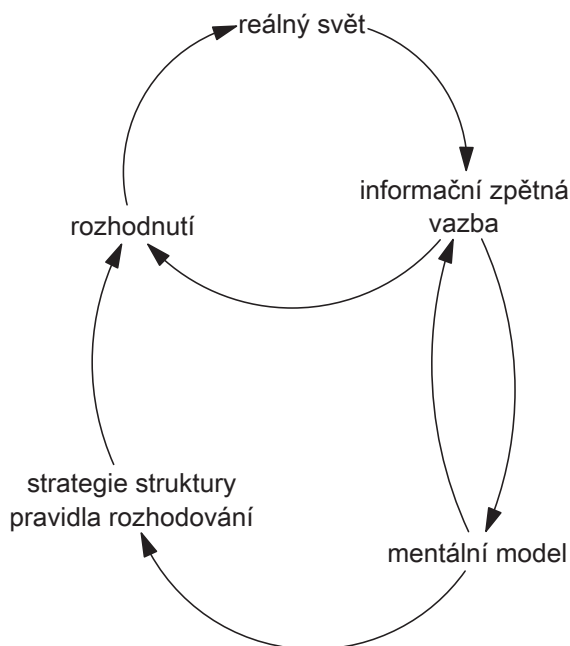
V tomto případě jde o učení se prostřednictvím existujících mentálních modelů, které jsme si sami vytvořili a které jsou odrazem reálného světa (obr. 13). Vyzkoušený způsob reakce okolního světa na naše rozhodnutí ovlivňuje naše konstantní chápání. Jakmile se model jednou zafixuje, jeví se tato rozhodnutí vyvozená dle osvojeného modelu jako správná. Důsledkem toho se rozhodování zrychlí, což je pro nás i pro projekt zdánlivě velice výhodné.

Tento způsob učení se, který v současnosti jednoznačně převládá, začíná být problematický v okamžiku, kdy je třeba mentální model změnit. Můžeme opět uvést příklad, týkající se přesčasové práce. Ke změně našeho mentálního modelu dochází tehdy, kdy pochopíme, že

řešení zpoždění pomocí přesčasové práce na začátku projektu není efektivní. K nařízeným přesčasům můžeme přikročit až ke konci projektu. Tehdy nehrozí hlubší problémy způsobené únavou členů projektového týmu (alespoň ne v našem projektu). Přesčas jde využít spíše v případě, kdy lze naplánovat kromě většího nasazení členů týmu v jedné etapě projektu také jejich odpočinek v jiném delším časovém období. Přesčas je také efektivní v poslední fázi projektu, ale vždy musíme mít na paměti dobu na oddech, a to i za situace, kdy členové týmu mají velkou vnitřní motivaci k úspěšnému projektu a prosazují názor, že nemají potřebu odpočívat.

V této situaci máme jako příklad na paměti natáčecí plán audiovizuálního projektu ambiciózní režisérky, který měl být natočen v exteriérech i interiérech města Olomouc. Naplánovala náročné natáčení, jaké by zřejmě bylo možné zvládnout jedině za pomoci dvou simultánně pracujících týmů. Již po prvním natáčecím dni, kdy byl rozsah prací dodržen za dvojnásobného překročení času na natočení záběrů (12 hodin natáčení), bylo zřejmé, že na odpočinek nezbude čas a tým musí dál točit. Časový harmonogram se ve skutečnosti kvůli únavě týmu protáhl přibližně na trojnásobek času oproti původnímu plánu.

Po akceptaci toho, že mentální model je možno také měnit, můžeme na projekt nahlížet zcela novým způsobem. Nepracujeme již dále na horizontu omezeném předem daným problémem, naopak kooperujeme s takovými prvky modelu, které jsme dříve nepovažovali za podstatné. Čím otevřenější jsme procesu změny vlastních mentálních modelů, tím více se tato změna bude dařit. Dostáváme se tak k systému učení se v dvojité smyčce.



Obr. 14. Učení se ve dvojité smyčce, zdroj Vojtko, Mildeová (2008)



Jakmile jsme ochotni měnit svůj mentální model chápání reálného světa (obr. 14), pak si domýšlíme dopady svých rozhodnutí, měníme naše strategie, které jsme dříve používali intuitivně. V situaci, v níž jsme se dřív rozhodovali jedním způsobem, jsme nyní připraveni rozhodnout se jinak, případně zapojit do našeho rozhodování jiné systémové nástroje.

V kreativních projektech je práce s mentálními modely velmi významná a manažeři takových projektů musí chápat různý způsob myšlení členů kreativní třídy jako součást efektivní práce v týmu. Z analýz víme, že práce kreativců není produktivní, pokud je ohraničena pracovní dobou, je totiž nutné zapojit do tvorby produktů jejich duševní práci a talent. Kreativita „nefunguje“ tak, že by byla „zapnuta“ v 9 hodin ráno a „vypnuta“ v 17 hodin odpoledne každý pracovní den. Proto, pokud se dostaneme v projektu do zpoždění, měli bychom hledat jiné cesty řešení tohoto problému, než je pouze zvýšení intenzity práce. Každé řešení však s sebou přináší vedlejší efekty, proto je i v případě zvolení jiného postupu potřeba neustále zkoumat, jak jsme v projektu efektivní. Kulturní manažer musí být připraven měnit svůj mentální model tak, aby jeho rozhodnutí vedla k úspěšnému výsledku kreativního projektu.

### 3.1.2 Příčinné smyčkové diagramy

Největší výhodou zobrazení prvků systému pomocí příčinného smyčkového diagramu je jednoduchost v jeho konstrukci a snadné pochopení. Pomáhají při návrhu modelu, abychom si mohli uvědomit, které prvky ve zkoumaném systému mají na problém v projektu rozhodující vliv. Ukazatelem vlivů rozložení sil v modelech jsou vazby mezi prvky. Příčinné smyčkové diagramy mohou být velmi přesné, a přesto jednoduché; setkáváme se ale i s modely obsahujícími tolik systémových prvků a vazeb mezi nimi, že se stávají zejména pro vysvětlení problémů v projektu nesrozumitelné, a tak při rozhodování o řešení těchto problémů postrádají smysl.

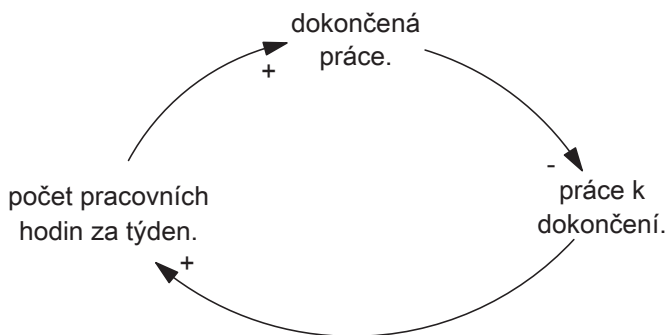
Vraťme se tedy k myšlení v otevřené lince, které jsme schematicky znázornili na obrázku výše (obr. 11). Projektoví manažeři, kteří se spoléhají pouze na událostmi orientované rozhodování, postrádají schopnost myslet se zpětnou vazbou. To znamená, že řeší aktivity v projektu, aniž by zkoumali, jak jejich rozhodnutí ovlivnilo prostředí, ve kterém jsou aktivity vykonávány.

V reálném prostředí projektů každá akce projekt určitým způsobem posouvá, v některých případech kladně, tedy s pozitivními dopady, ale nastat může i situace, kdy se původní problém, který jsme chtěli vyřešit, ještě zvětší. Proto potřebujeme myslet se zpětnou vazbou, která zachytí chování vzájemných vazeb ukazujících smyčku příčiny a důsledku mezi prvky v projektovém prostředí.

K názornému zobrazení zpětných vazeb je výhodné používat komunikační nástroj nazývaný příčinný smyčkový diagram (obr. 15a, obr. 15b). Na níže uvedeném obrázku (obr. 15a) je k dispozici zpětnovazební smyčka, která dokumentuje myšlení typické pro rutinního manažera (Marc Evers, 2007). Diagram ukazuje tři proměnné, které jsou na sobě vzájemně závislé: hodnota dokončené práce, práce, kterou je třeba dokončit, a počet hodin za týden.

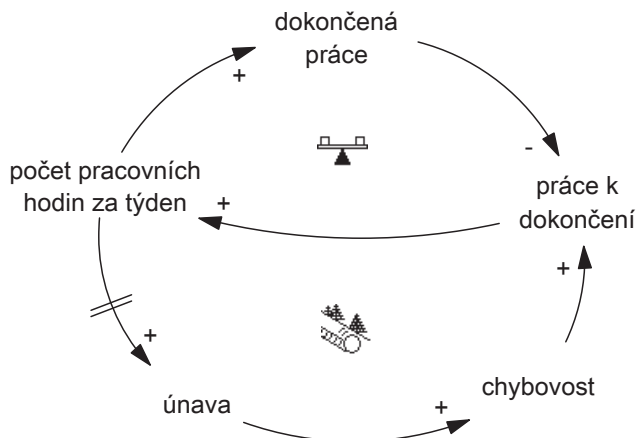
Tento zpětnovazební smyčkový diagram odpovídá následujícím tvrzením:

- Méně dokončené práce znamená více práce, kterou zbývá dokončit. Polarita vazby mezi prvkem *dokončená práce* a prvkem *práce k dokončení* je negativní, symbol (-). Jinými slovy můžeme říci, že prvek následující má **opačnou tendenci** (růstu či poklesu) oproti prvku předcházejícímu.
- Manažer zvolí opatření, které znamená přidání hodin práce za týden: čím více práce k dokončení, tím větší zvolí počet pracovních hodin za týden. Polarita vazby mezi prvkem *práce k dokončení* a *počtem pracovních hodin za týden* je pozitivní, šipka se symbolem (+). Jinými slovy: prvek následující má **stejnou tendenci** (růstu či poklesu) oproti prvku předcházejícímu.
- Více pracovních hodin za týden bude znamenat více dokončené práce. Polarita vazby je kladná, pozitivní, opět šipka se symbolem (+).
- Více dokončené práce znamená méně práce, kterou musíme dokončit. Polarita vazby je tedy negativní, symbol (-), odpovídá případu podle první odrážky v tomto odstavci.



Obr. 15a. Smyčka se zpětnou vazbou, myšlení rutinního manažera. Zdroj Marc Evers, 2007.

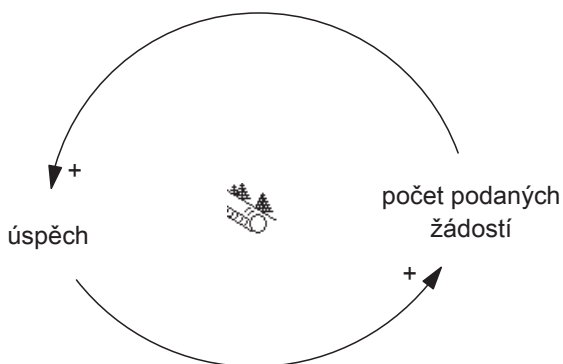
Na tomto obrázku (obr. 15a) však není zaznamenána jedna důležitá zpětná vazba, která výsledek práce na projektu významně ovlivní. Jedná se o nežádoucí dopad navyšovaného počtu pracovních hodin za týden na únavu členů projektového týmu a na následnou chybovost, která z únavy vzniká. Tato chybovost má dopad na množství práce k dokončení projektu, protože práce, která není odvedena v požadované kvalitě, musí být opravována, a není tedy hotova. K předcházejícím třem proměnným tedy přidáváme další dvě proměnné, kterými jsou *únava* a *chybovost* členů týmu. Mezi počtem navyšovaných pracovních hodin za týden a únavou členů týmu je naznačeno zpoždění (značka II). Zpoždění znamená, že únava členů týmu se projeví až po nějaké době, proto je možné dočasně navyšovat počty přesčasových hodin. V nastalé situaci musíme pamatovat na to, že uvedené řešení zpoždění v projektu má jen krátkodobý pozitivní dopad a že je potřeba myslet na dostatek odpočinku pro členy týmu. Celá situace, která nastává ve chvíli rozhodnutí o přidání přesčasových hodin v projektovém týmu, je znázorněna níže (obr. 15b).



Obr. 15b. Zpětnovazební smyčkový diagram s pozitivní i negativní smyčkou, zdroj Marc Evers (2007)

Podle typu a počtu šipek v příčinném smyčkovém diagramu pak vyvozujeme, o jaký typ smyčky se jedná. Rozlišujeme dva druhy smyček – pozitivní a negativní. Je-li ve smyčkovém diagramu lichý počet negativních šipek, jde o smyčku negativní, označujeme ji symbolem váhy. Jde o smyčku vyrovnávací, která s každým oběhem brání tendenci dosáhnout požadovaného cíle. Není-li ve smyčce žádná negativní šipka nebo sudý počet negativních šipek, pak je smyčka pozitivní, označujeme ji symbolem nabalující se sněžové koule<sup>25</sup>. Pozitivním smyčkám říkáme zesilující, protože s každým oběhem smyčky přičítají (nebo odčítají) výsledek procesu k danému vstupu (obr. 15b).

Pozitivní smyčku můžeme v projektech pozorovat na tomto příkladu: Čím více jsme schopni připravit projektových žádostí, tím více využíváme potenciálu organizace, a tím více můžeme očekávat dodatečných *přínosů* ze schválených projektů (obr. 16).



Obr. 16. Zesilující smyčka, která řeší vztah mezi počtem podaných žádostí a úspěšností, vlastní zpracování

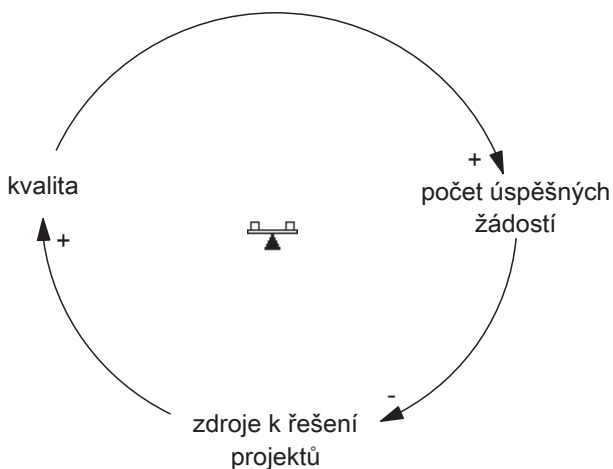
<sup>25</sup> Situace je podobná jako u sněžové koule, která se pohybuje po svahu a s každým otočením nabalí na svůj zvětšující se objem další snih.

Aplikujme následně obecný příklad na organizaci, která podává více žádostí o poskytnutí dotace ve stejném období do různých kulturních výzev a programů. Většina programů požaduje finanční spoluúčast organizace žadatele na projektu, takže si musí organizace vybrat, kterou žádost podá a kterou nikoliv. Žadatelská organizace musí být schopna vyčlenit finanční prostředky do všech souběžně řešených projektů, pokud by se stala jako žadatel úspěšná ve 100 % případů. Nikdy se však dopředu nedá říci, ve které projektové výzvě je větší šance na úspěch v podobě schváleného projektu a ve které výzvě je šance menší. Jestliže tedy organizace podpoří více výzev a projektových žádostí, dá se očekávat, že některá z nich uspěje, což opět zvýší motivaci k podávání nových žádostí.

Efekt zesílení však může být také opačný: Čím méně podaných žádostí o dotaci, tím méně šancí na úspěch. Projektový manažer, který žádost o dotaci připravil, si je vědom toho, jak náročný je proces přípravy žádosti. Pokud opakovaně není ve výběrovém řízení úspěšný, není motivován k dalšímu psaní žádosti, což znamená ještě méně podaných žádostí o dotaci a menší potenciál úspěchu ve výběrovém řízení. Zesilující tendence této smyčky jde opačným směrem, a přestože se nazývá pozitivní, signalizuje, že se situace v organizaci zhoršuje. Pozitivní zpětnovazební smyčku značíme symbolem narůstající sněhové koule zobrazeným uvnitř smyčky samotné (Obr. 16).

Negativní smyčky nazýváme *cíl-hledající* nebo *vyrovnávací* (Šusta in Neumaierová, 2006). Kvůli své tendenci bránit výkyvům, znesnadňujícím dosažení potřebného cíle, se v systémech hůře poznávají, případně je jejich vliv zpozorován pozdě nebo vůbec. Negativní smyčky vždy systém stabilizují, ovšem stabilizovaný systém, který nepodléhá sebezničujícímu

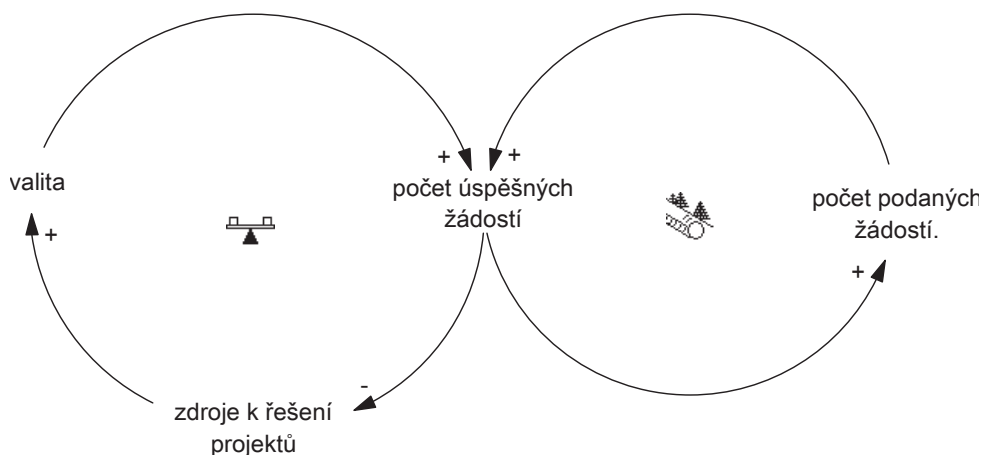
růstu či poklesu, může být žádoucí jen v případě, neblokuje-li ty změny, které jsou pro projekt potřebné. Zabránit nežádoucímu brzdícímu efektu stabilizace systému je v praxi náročné, jelikož negativní smyčky často pracují se zpožděním, čímž ještě více komplikují své rozpoznání. Negativní cíl-hledající smyčky značíme symbolem rovnováhy, který opět zobrazujeme dovnitř zpětnovazební smyčky (obr. 17).



Obr. 17. Negativní smyčka a omezení počtu řešených projektů, vlastní zpracování

Pokud nastane situace, ve které je organizace v podávání žádostí mimořádně úspěšná, budeme čelit jiným úskalím. Možnost realizovat stále více projektů zákonitě narazí na omezené zdroje, vázané na kvalitu řešených projektů – zvýšení počtu řešených projektů tak vede ke snížení zdrojů pro realizaci, tedy šipku u prvku zdroje pro jejich řešení označujeme značkou (-). Snižujeme-li množství zdrojů použitelných k realizaci, snižujeme tak kvalitu projektů, značka (+). Snížená kvalita projektů vyvolává také snížený zájem o další realizaci, dostáváme se ke stejné tendenci poklesu jako u předchozího prvku, tedy znovu k symbolu (+). Ze zpětnovazebního smyčkového diagramu je tedy zřejmé, že chceme-li danou kvalitu udržet, nemůžeme realizovat víc projektů, než kolik nám dovolují zdroje. V uvedené smyčce na obrázku výše (obr. 17) je lichý počet šipek se zápornou polaritou, proto bude celá smyčka negativní, cíl-hledající.

Jednotlivé pozitivní a negativní smyčky lze také spojovat. Příklad takového spojení je na obrázku níže (obr. 18), jedná se o jeden ze základních systémových archetypů.



Obr. 18. Spojení pozitivní a negativní smyčky organizace, která usiluje o získání dotací, vlastní zpracování

Toto spojení vytvoří v organizaci rovnováhu, jež bude optimálně využívat potenciál manažerů projektů i členů realizačních týmů, kteří se na projektech podílejí, a umožní tak udržet počet řešených projektů na rozumné hranici za rozumnou cenu a v rozumné kvalitě. Jedná se o archetyp „Meze růstu“.

Vzájemný vliv uvedených dvou typů smyček, pozitivní a negativní, určuje výsledné chování systému. Ovšem i v chování komplexních systémů nacházíme jisté analogie, vzorce chování, podle kterých na sebe prvky podobně reaguji a vytvářejí dokonce i podobné výsledky. Tím se dostáváme k podrobnějšímu popisu některých systémových archetypů, jejichž vlastnosti a vlivy projektový management s úspěchem využívá.

### 3.1.3 Systémové archetypy ve vztahu k řízení projektů

Archetypy jsou vzorce pravidelně se opakujícího chování, které nalzááme jak v přírodě, tak ve společnosti. Poskytují možnost poučit se z minulého vývoje, čímž vytvářejí poměrně snadný nástroj, napomáhající předpovědět, jak se bude systém nebo jeho část dále chovat. Vladimír Bureš (2011) k predikci chování v manažerských systémech uvádí, že archetypy mohou manažerům pomoci při zhodnocení dosažitelnosti stanovených cílů. Pomohou totiž zjistit, zda plánované akce a rozhodnutí změni strukturu chování a jaký archetyp se dá v tomto chování rozpoznat. Manažeři v organizacích mohou tedy upravit svá rozhodnutí dříve, než budou muset řešit jejich negativní dopad na celý systém. Pro modelování v projektech (jak je popsáno ve čtvrté kapitole této publikace) využíváme predikci zejména k tomu, abychom předpověděli výsledek projektu. K predikci přistupujeme pragmaticky, zjednodušeně, důraz je kladen na měřitelné hodnoty. Složitější predikce ovlivňované více proměnnými propojenými zpětnovazebními vztahy s rozpoznatelnými archetypy budou předmětem dalších výzkumů v projektech.

Stále se opakující vzorce chování v přírodě, tedy systémové archetypy, byly poprvé pojmenovány už ve 30. letech 20. století (Bertalanffy, 1978), pro potřeby managementu je modifikoval a rozšířil Peter Senge (2007). Odborné publikace se počtem archetypů liší. V naší knize je dále vyjmenováno čtrnáct jedinečných archetypů, z nichž dva – posilující a vyvažující smyčka – již byly popsány v předchozí kapitole. Dalších dvanáct archetypů z těchto dvou základních smyček vychází. Podle některých zdrojů (Sherrer, 2010) se archetypy dělí na dvě skupiny, jedny slouží k odstraňování problémů, druhé ovlivňují změny.

Archetypy odstraňující problémy:

- *Cíl-hledající smyčka* (vyrovnávací, negativní smyčka),
- *Cíl-hledající smyčka* se zpožděním,
- Snižování laťky,
- Eskalace,
- Nápravy, které se vymstí,
- Přesun břemene,
- Závislost.

Archetypy ovlivňující změny:

- Samoposilující se chování (růstová pozitivní smyčka),
- Meze růstu,
- Náhodní protivníci,
- Úspěch úspěšným,

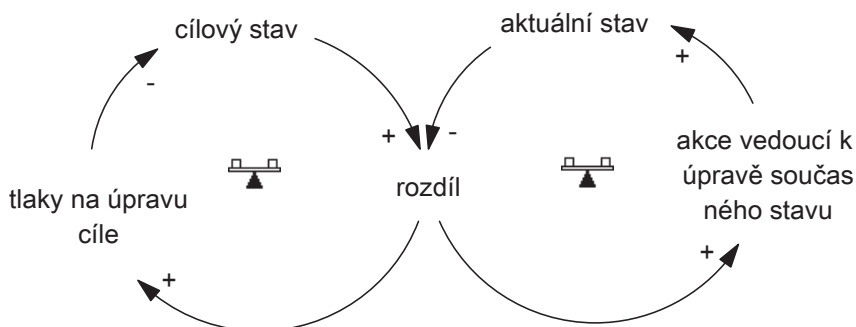
- Tragédie společného,
- Princip přitažlivosti,
- Růst a nedostatečné investice.

Příklady využití archetypů v projektovém managementu lze vyhledat v odborné literatuře (Senge, 2007, Sherrer, 2010, Bureš, 2011, Šviráková, 2011).

V následujícím textu rozvedeme z manažerského hlediska detailněji jeden z nich, archetyp *snižování laťky*, protože je využit v modelu, který je připraven pro kreativní projekty a je podrobněji popsán dále.

### Snižování laťky – eroze cílů

Archetyp *snižování laťky* je v projektech dobře známý a jeho uplatnění mnohdy dokáže zabránit zbytečnému přečerpání zdrojů, které jsou na projekt vyčleněny. Má však nepříjemný vedlejší efekt – kvůli jeho působení jen stěží dojdeme původních cílů. Manažer naplánuje dodávku kreativních produktů projektu, během řešení projektu však zjistí, že na jejich realizaci scházejí finanční zdroje, čas i kvalifikace členů týmu. V průběhu projektu pak musí produkty redukovat, takže cíl, kterého na konci projektu dosáhli, už neodpovídá původnímu cíli, který byl deklarován při zahájení projektu.



Obr. 19. Archetyp snižování laťky, zdroj Senge (2007)

Archetyp *snižování laťky* (obr. 19) se skládá ze dvou negativních smyček, které účinkují proti sobě, čímž vytvářejí neustálý rozdíl, působící buď na snížení plánovaných výstupů v projektu, nebo na vytváření tlaku na projektový tým, jenž jeho členy povzbudí k dalšímu úsilí o dosažení původně stanoveného cíle. Tlak nevzniká jen samotným působením archetypu, jsou k němu potřeba rovněž vhodné *měkké dovednosti*<sup>26</sup>.

V tomto archetypu existuje dynamické napětí mezi symptomatickým a fundamentálním řešením (Bureš, 2011). Projektový manažer například může podlehnout časovému tlaku na

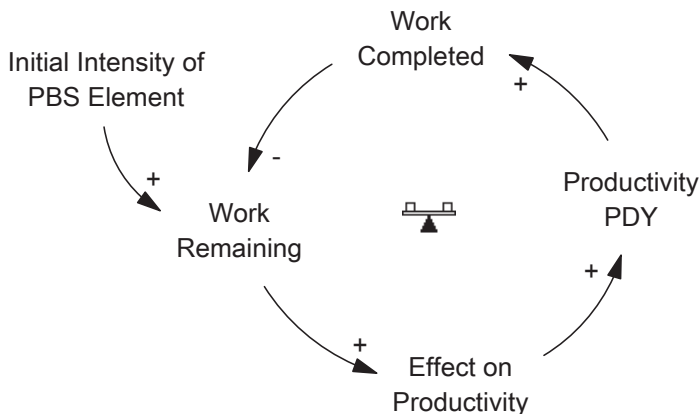
<sup>26</sup> Jen pro připomenutí, mezi měkké dovednosti, ve standardu podle IPMA pojmenované jako behaviorální kompetence projektového manažera, jsou počítány např. motivace, asertivita, uvolnění, spolehlivost, porozumění hodnotám, kreativita aj.



tolik, že začne usilovat o snížení počtu nebo kvality (nebo obojího) dodávaných kreativních produktů na úroveň, která je pro jeho tým snadněji dosažitelná (symptomatické řešení). Projektový manažer by však měl spíše pečlivě posoudit, jaká omezení brání projektovému týmu v dosažení původně plánovaného cíle (fundamentální řešení). Jak uvádí Vladimír Bureš, na rozdíl od ostatních archetypů je zkoumána eroze cílů v současnosti, přičemž výsledkem tohoto zkoumání je předpověď budoucnosti, a to na základě vývoje v minulosti. Argumenty, které tlačí na snižování laťky, jsou tedy nelogické. Budoucí vývoj přece nelze předpovědět s jistotou, vždy se jedná jen o odhadovaný, nikoliv konečný výsledný stav projektu. Pokud je budoucnost pro projekt nevýhodná, může projektový manažer argumentovat tím, že plán dosažených kreativních produktů upraví tak, aby lépe odrážel aktuální současnou znalost.

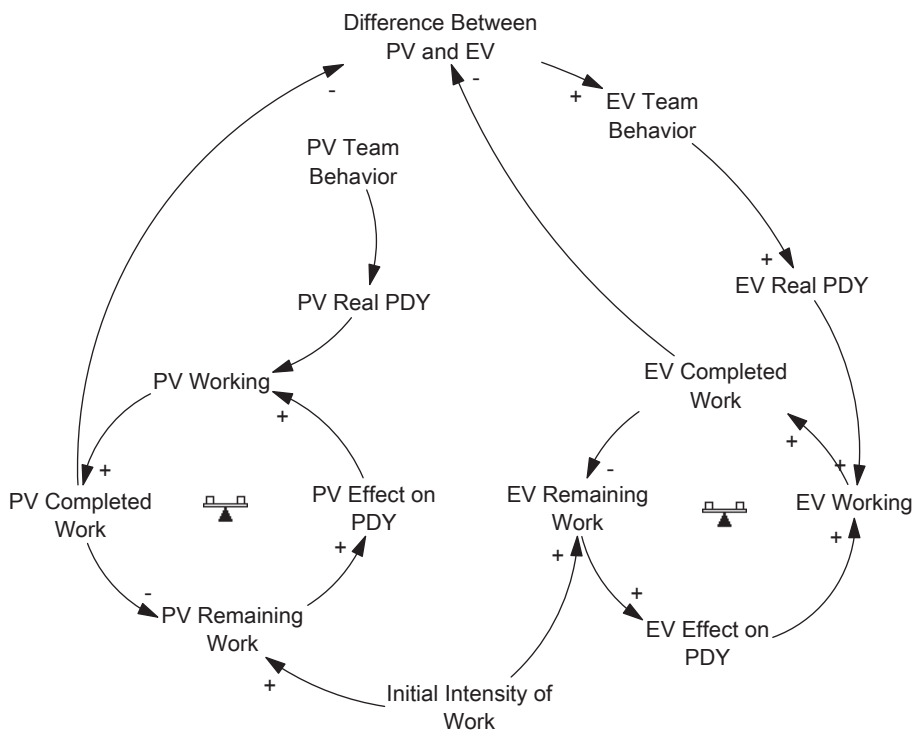
Z důvodů nežádoucí eroze cílů je nutné, aby projektový výbor na začátku projektu stanovil vhodné objektivní metriky, které posoudí úspěšnost projektu. Nejlépe jsou tyto metriky definovány v rámci tématu kvalita v metodice PRINCE2. Bez předem stanovených metrik lze velmi lehce snížit kvalitu projektu dokonce tak, že si nikdo ani nevšimne, že jsme v projektu původně chtěli dosáhnout vyšších cílů. Cíle, které nejsou stanoveny, nemohou být ani sníženy (ve smyslu: žádné měření – žádná data – žádný problém). Aktivita, které potom vedou k dosažení původně stanoveného cíle, a nikoliv cíle sníženého, jsou kombinací více relevantních proměnných. Archetypy tedy nelze brát jako hotové modely, kdy za obecně definované proměnné jednoduše dosadíme prvky, které lze nalézt ve fungování dobře známé organizace. Pochopení archetypů má jiný cíl. Přispívá ke změně způsobu našeho vnímání, dokonce ke změně našich vlastních mentálních modelů, v tom je jejich nejvíce ceněný přínos.

Formulaci konkrétního dynamického modelu pro konkrétní projekt v praxi předcházelo sestavení mentálního modelu jako zpětnovazebního smyčkového diagramu kreativního projektu, který může sloužit jako obecný základ pro modelování projektů. Klíčová zpětnovazební smyčka v následujícím zobrazení (obr. 20) vysvětluje jádro mentálního modelu pomocí nástrojů systémového myšlení. Model využívá principy, procesy a témata PRINCE2 a dále metodu *Earned Value Management*, která je publikována v souvislosti se standardem organizace PMI (PMBok, 2000).



Obr. 20. Základní zpětnovazební smyčka jako jádro komplexního smyčkového diagramu, vlastní zpracování  
 Podle této zpětnovazební smyčky (obr. 20) do našich úvah v první řadě vstupuje počáteční obtížnost prvku z hierarchické struktury produktů. Ta ovlivňuje množství zbývajících práce, tj. zásobu práce, která dosud nebyla vykonána. Množství zbývajících práce má dopad na produktivitu práce (více zbývajících práce, větší produktivita) a vyšší produktivita způsobuje více dokončené práce. Více dokončené práce způsobuje nižší množství zásoby dosud nevykonané práce, z toho pak plyne nižší produktivita práce (PDY) a nižší vytvořená hodnota. Zpětnovazební smyčka je tedy negativní, samoupravující, což je zvýrazněno symbolem rovnovážného stavu uvnitř zpětnovazební smyčky.

Na dalším obrázku (obr. 21) je zobrazení zjednodušeného zpětnovazebního smyčkového diagramu kreativního projektu. Do smyčkového diagramu vstupuje další proměnná, kterou jsme testovali v projektových týmech – *chování týmu* (*EV Team Behaviour* jako *měkká proměnná* zpětnovazebního řetězce). Nízké hodnoty této proměnné budou znamenat nižší produktivitu práce, respektive nižší dokončenou práci. Rozdíl mezi prací, která je plánována jako hotová, a prací, která je hotová ve skutečnosti, bude působit na prvek *chování týmu*. Důsledkem vstupních nižších bodů pro vyjádření chování a rozhodování v týmu je například požadavek na vyšší produktivitu práce týmu.



Obr. 21. Návrh zjednodušeného příčinného smyčkového diagramu ke sledování průběhu kreativního projektu, vlastní zpracování

## 3.2 Metoda pro kreativní projektový management: systémová dynamika

Příčinné smyčkové diagramy jsou významným nástrojem komunikace, dokážou přiblížit dynamiku systému a umí zobrazit důležité příčinné vztahy i zpětnovazební smyčky. Jsou tedy vhodné pro zachycení mentálních modelů a nejlépe se hodí pro komunikaci v týmu. Právě modelace za účasti skupiny vede k vyřešení i déletrvajících problémů, jelikož skupina si během konstrukce smyčkových diagramů uvědomuje dané příčinné vztahy v modelu, a získá tak potřebný vhled do problematiky projektu. Příčinné smyčkové diagramy také pomáhají přetvářet naše mentální modely, které neradi měníme, ale jejichž změna je pro zachycení skutečných řešení problémů v projektech nezbytná.

Příčinné smyčkové diagramy však samy o sobě nejsou exaktním nástrojem. Dokážeme díky nim určit pouze vzájemné vztahy, např. to, že více projektů v organizaci signalizuje více úspěchů, ale rovněž více úkolů k řešení, tedy i více potřebných kvalifikovaných pracovních zdrojů. Tuto nejednoznačnou kvantifikaci „více úkolů“ vystihují systémově dynamické modely explicitně, tzn. například jako hladinu úkolů, jež je v jednotlivých časově určených intervalech vyjádřena aktuálním počtem. Při kontrole projektu, kdy dosažené výstupy porovnáváme s plánem, však potřebujeme znát a pracovat jen s přesnými číselnými hodnotami. Proto místo smyčkových diagramů upřednostňujeme modely systémově dynamické, jež vyžadují přesné číselné vyjádření, na němž je principiálně založena jejich komunikace. Vyjadřování dynamických modelů navíc postihuje i behaviorální kompetence, které mají vliv na celý vývoj projektu. Ovšem zaujmout správný postoj ke korektnímu vyčíslení behaviorálních kompetencí je v kreativním projektovém managementu další výzvou. Tato výzva je zpracována ve čtvrté kapitole knihy, přičemž následný plánovaný výzkum navazuje na doposud zveřejněné postupy.

Hlavním přínosem tvorby plánu projektu jako modelu je možnost ve zhuštěném čase simulovat očekávané chování projektu. Počítačové modelování, které jsme zapojili do sledování a predikce vývoje projektu, má však také jisté nevýhody, se kterými jsme se museli vyrovnávat. Model nemá být cílem sám o sobě, cílem pro sestavování modelu je vyřešení předem definované otázky. Každý projekt je ovšem specifický a nelze dopředu stanovit přesně, jaký problém budeme řešit a co bude cílem projektu. Můžeme pouze stanovit řešený problém obecně, tedy například lze předpokládat, že každý projekt bojuje s nedostatkem času, má omezené zdroje a dají se očekávat problémy s dodržením kvality dosaženého výsledku, jedná se o *trojimperativ* projektu (Ojha, 2011). Model jistě nemůže být realitou, pouze odráží realitu s mnoha jejími limity. Reálný projekt se bude pravděpodobně chovat jinak, než předpokládáme. Přitom stále pro systémově dynamické modelování platí, že model má být co nejjednodušší, což jistě neznamená, že si můžeme dovést v modelu opomenout důležité prvky a vazby mezi nimi, tedy podstatné faktory ovlivňující vývoj projektu.

Avšak největším problémem vědecké metody systémově dynamického modelování je získání relevantních dat, která je možno jednoduše kvantifikovat. Jakým způsobem lze překonat tento limit? Jaká data můžeme vložit do modelu, aby byla verifikovatelná a validní? Jaká data

lze použít, aby zároveň nebyla pro tým zatěžující? Zdůraznili jsme, že kreativní projekty potřebují více volnosti k tomu, aby dosáhly vytvoření kreativních produktů v předem stanovených mezích, aby byly produkty svou podstatou inovativní, funkční a měly vysokou estetickou hodnotu. Naše úsilí jsme tedy zaměřili také tímto směrem a hledali jsme možná řešení.

Ke kvantifikování proměnných je užitečná tzv. fuzzy logika. Jak upozorňuje Tsabadze (2013), manažeři obvykle přemýšlejí v neurčitých kategoriích a nejsou vedeni pouze rozhodováním na základě odpovědí ano/ne. Přístup fuzzy logiky lze tedy použít v modelu například pro kvantifikaci obtížnosti plánovaných výstupů a při určení způsobu chování členů projektového týmu. Pomocí škály lze vyjádřit zvyšující se a snižující se obtížnost práce v projektu a další podmínky jeho vývoje. Body škály jsou potom hledaným numerickým vyjádřením vstupních proměnných v modelu. Proto jsme se zaměřili na vyčíslení odhadu pracnosti výstupů projektu a nikoliv pouze na vyčíslení počtu úkolů, které má projektový tým splnit.

Učinili jsme to však v jiném kontextu, než jak je pracnost v tradičním projektovém managementu chápána. Například metoda *Earned Value Management (EVM)* je založena také na odhadu pracnosti, avšak v tomto směru pracuje pouze s odhadem doby, která je potřebná na dokončení jednotlivých aktivit (většinou v tzv. *člověkodnech - mandays*<sup>27</sup>) a cenou pracovních zdrojů za zvolenou jednotku (nejčastěji také *manday*) a poté výpočtem udává celkovou pracnost v peněžních jednotkách. Je tedy založena na odhadu času, který musí projektový tým vynaložit k tomu, aby při dodržení daných omezení splnil předem stanovený cíl projektu.

Změna přístupu, kterou nabízíme v této monografii, spočívá v tom, že chceme odhadnout a poté vyčíslit, jak obtížné bude vytvoření a dodání dílčího produktu, nikoliv aktivity. V modelu neodhadujeme primárně to, kolik budeme potřebovat času a zdrojů, nesnažíme se vyčíslit hodnotu zdrojů v člověkodnech a následně v penězích (kreativní týmy jsou většinou složeny z dobrovolníků, proto je informace o finanční stránce projektu nadbytečná, matoucí a komplikovaně dosažitelná). Základem pro vstupní data do modelu je sestavení *hierarchické struktury produktů - Product breakdown structure* (dále je použita častěji zkratka *PBS*, podle metodiky PRINCE2), určení obtížnosti jednotlivých výstupů pomocí společné jednotky (v bodech), stanovení časové posloupnosti jejich tvorby, začlenění dokončení výstupů do etap a vymezení konečného termínu dokončení sledovaných výstupů. Tyto kroky jsou zcela v souladu s metodikou PRINCE2, a přitom umožňují simulovat průběh řešeného projektu na modelu (plánu) projektu.

Systémově dynamické modely jsou nazývány diagramy stavů a toků, obecně jsou přesnější než diagramy se zpětnou příčinnou vazbou. Pro konstrukci systémově dynamických modelů využíváme tyto prvky: *akumulace, toky, variabilní proměnné a konstanty*. Jestliže v systému dochází k akumulaci, hovoříme o něm jako o dynamickém. V modelech se setkáváme s kladnou i zápornou zpětnou vazbou, s existencí nelinearity i se zpožděním ve vztazích mezi prvky systému.

---

27 Můžeme využít českého překladu člověkodny, avšak mezi projektovými manažery se častěji používá jednotka manday.

## Jednotlivé stavební kameny diagramu hladin a toků

*Akumulace* je součástí každého projektu, víme totiž, že úkoly se v projektu akumulují: Čím větší zpoždění v dodávce hotových produktů, tím větší tlak na jejich dokončení, tím větší stres, tím větší zpoždění... *Akumulaci* stresu a *akumulaci* nesprávně vyřešených úkolů se dá předcházet získáváním přesnějších a hlubších znalostí o řízení projektů. I znalosti jsou zároveň *akumulací*. *Akumulace* tedy poskytují zběžný přehled o realitě (Šusta in Neumaierová, 2006). Její hodnoty nám sdělují, v jakém stavu se systém v kterémkoliv čase nalézá. Kdybychom v projektu čas náhle zastavili, stav *akumulací* by zůstal nezměněn a bylo by možné systém zkoumat a jednoduše změnit.

*Akumulace* mají paměť, tedy nemění se okamžitě. Mohou se změnit pouze prostřednictvím *toků*, což nějakou dobu trvá. Chceme-li modelovat například vývoj schopností členů projektových týmů, pak musíme při tvorbě diagramu počítat s tím, že na počátku projektu budou členové týmu v rámci svého působení nezkušení – dojde tak k vytvoření *akumulace* nezkušených. Po vlastním přeškolení se v systémově dynamickém modelu přemístí do *akumulace* zkušených. Po dobu, než se z nezkušených manažerů stanou zkušení, bude *akumulace* zkušených členů týmu prázdná. Ve změně hodnoty hladiny je vždy obsaženo *zpoždění*. Někdy je *zpoždění* větší, někdy sotva postřehnutelné, ale v systémově dynamických modelech se vyskytuje vždy.

*Toky* jsou nositeli dynamického chování; nelze se domnívat, že změny hladin způsobuje jen samotná zpětná vazba, tedy přenos a návrat informací. Dynamické chování se totiž projevuje i v systému, v němž žádné zpětné vazby nejsou. Jak již víme, o dynamickém systému mluvíme v případě, obsahuje-li hladiny (*akumulace*) a *toky*.

*Toky*, reprezentující aktivitu systému, jsou vždy závislé na hodnotách *akumulací*. Jednotlivé *toky* neovlivňují hodnoty ostatních *toků*. Další obrázek (obr. 22) ukazuje stále se opakující základní sekvenci prvků modelu a vztahů mezi nimi. Dynamické chování je vyjádřeno dvěma hladinami (*akumulacemi*) a jedním *tokem*. První hladina reprezentuje produkty, které mají být vyrobeny a dodány. Druhá hladina reprezentuje již hotové produkty, *tokem* je práce, tedy aktivita. Pouze práce může změnit velikost první i druhé hladiny.

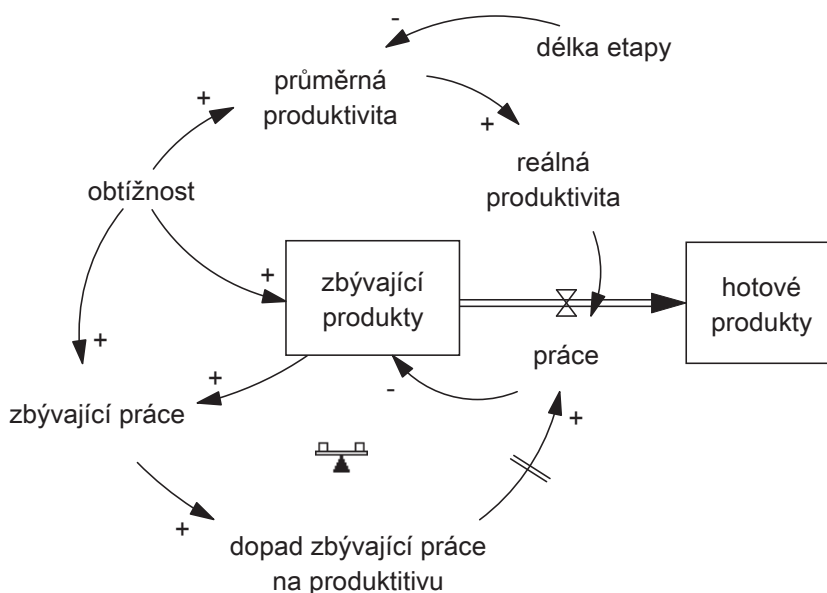
*Zpoždění* jsou těžko rozpoznatelnou vlastností dynamického systému (Šusta in Neumaierová, 2006). Mají tu schopnost, že oddělují příčiny problémů od následných projevů těchto problémů. Čím delší je *zpoždění* mezi prvním výskytem problému a dobou, než si problém uvědomíme, tím obtížnější je následné řešení. Problémy, které se nahromadily za celý rok, nemůžeme právě vinou *zpoždění* vyřešit ihned, nikdy nelze očekávat nápravu s okamžitým efektem. Také cesta k řešení problémů, jejichž efekt se projevil se *zpožděním*, bude delší.

V modelu na obrázku níže (obr. 22) se *zpoždění* ukazuje na příkladu práce ve spojení se zbývajícími produkty. I když začnu pracovat na úkolu ihned, úbytek zbývajících úkolů v hladině se projeví se *zpožděním*. V tomto případě sice *zpoždění* není velké, avšak v modelu je také obsaženo.

Pomocné proměnné jsou stavebními kameny systémově dynamických modelů, které zahrnují algebraický výpočet jakékoliv kombinace *akumulací, toků, konstant* nebo dalších *pomocných proměnných*. *Pomocné proměnné* nám jsou tak nápomocny při formulaci rovnic, nikdy ale neslouží k vyjádření *toku*, tedy práce v projektu. *Pomocné proměnné* nemají paměť, mění se okamžitě bez zpoždění. Mohou být vstupem do *toků*, ale nikdy nejsou vstupem do *hladin*, i když v modelech mohou sloužit k vyjádření počátečního stavu *hladiny*, jako je tomu i v tomto případě. *Hladiny* mohou být vstupem do *pomocných proměnných*. Na obrázku níže (obr. 22) je počátečním stavem *hladiny zbývajících práce (Work Remaining)* jejich obtížnost, což je *variabilní proměnná*.

*Pomocné proměnné* používáme k modelování jakýchkoli informací, které chceme z modelu zjistit, například pokud chceme spočítat průměrnou produktivitu, která závisí na obtížnosti a době, za kterou potřebujeme dokončit produkty (pomocná proměnná *průměrná produktivita – Average PDY*).

*Konstanty* jsou exogenními parametry modelu. V čase simulace se nemění. *Konstantou* může být obtížnost produktů a délka etapy (obr. 22). *Délka etapy* může být závislá například na celkové obtížnosti projektu, zkušenostech projektového týmu, míře rizika a na délce celého projektu, což odpovídá metodice PRINCE2, která je publikována ve druhé kapitole v procesu *řízení podle etapy*. Pokud bychom změnili konstantu tak, že se její hodnota bude odvíjet od jiných proměnných, pak se tato konstanta stane závislou proměnnou, do modelu bychom tuto skutečnost promítli přidáním prvků modelu, na nichž je délka etapy nově závislá.



Obr. 22. Ukázka modelu se všemi stavebními kameny systémové dynamiky, vlastní zpracování

Vysvětlení jednotlivých stavebních kamenů počítačové tvorby modelů je v této monografii poměrně stručné, prostor je zde věnován především těm stavebním částem modelů, jež jsou

dále při modelaci užívány. Hlubší studium této problematiky zabezpečí odborné publikace, které se postupnými kroky tvorbou systémově dynamických modelů primárně zabývají (Mildeová a Vojtko, 2007, Vojtko a Mildeová, 2008). V rámci monografie chceme především analyzovat použitelnost modelů v praxi pro sledování aspektů realizace projektu v jejich systémovém uspořádání, včetně vzájemných vazeb a *vlivu behaviorálních proměnných* na modelování průběhu projektu.

Prvním kritickým faktorem úspěchu projektu je kvalitní plán (model), projektu, který obsahuje všech šest aspektů realizace projektu, tedy čas, rozsah, náklady, kvalitu, *rizika* i *přínosy*. Často se v projektech vyskytuje problém, který lze označit za „Syndrom 90 %“, což znamená, že už v polovině projektu mají projektoví manažeři pocit, že je skoro hotovo, aniž by měli tento pocit jakkoliv empiricky podložen. Tím se stává, že na posledních 20 % projektu spotřebují dvojnásobný čas a požadují dvojnásobek zdrojů. Projekty, jejichž časový harmonogram se potom rozvine do „nekonečného příběhu,“ nemohou být považovány za úspěšné. Nedodržely v rámci předem nastaveného limitu jeden z aspektů realizace projektu: čas. V případě „Syndromu 80 %<sup>28</sup>“ se málokdy setkáváme s tím, že manažer má připravený plán tak, aby mohl porovnávat skutečnost s plánem například na základě metody EVM, k tomuto procesu doporučované i standardem projektového řízení podle IPMA. Tato metoda se v kreativních projektech nepoužívá, což je dáno především tím, že pro její využití je potřeba dodržovat striktní pravidla, finančně hodnotit naplánovanou i realizovanou práci jednotlivých členů týmu. Metoda je pro použití v kreativních projektech komplikovaná a zatěžující. Projektový manažer však nesmí rezignovat na volbu vhodné metody, která změří, jak projekt pokročil oproti plánu.

V mnoha případech projekty zpočátku vypadají, že jejich vývoj bude zcela bezproblémový a plynulý. V každém projektu se však potíže, které donutí manažera korigovat některý z aspektů realizace projektu, objeví. Někdy jde o změny malé, které rozhodne manažer týmu sám, ale některé změny, především takové, které se týkají kvality výstupů, mohou mít zásadní význam na další vývoj projektu a motivaci členů v projektovém týmu. V praxi nejsou změny v projektu korektně řešeny, zpoždění v dosahování milníků jsou zamlčována, za provedení změn a jejich zapracování do harmonogramu aktivit není nikdo zodpovědný. Redukce v rozsahu a kvalitě projektu je tedy častěji prováděna za pomoci intuice než na základě schváleného plánu změn projektovým výborem, podle nějž dochází k jejich uskutečnění.

### 3.2.1 Projekty jako souborné dynamické systémy

Mentální modely převedené do příčinných smyčkových diagramů, které jsme popsali v části 3.1.2 této kapitoly, jsou názorné, pružné, ale nejsou dostatečně přesné. Problematická je i jejich nejednoznačná interpretace. Projekty, ať už jsou řízeny podle standardu projektového managementu nebo bez něj, ve velké míře spadají do souborných dynamických systémů. Tyto systémy dále vykazují určité shodné znaky (Sterman, 1992).

---

28 Syndrom 80 %, jinde v literatuře také 90 %, (Sterman, 1998) znamená, že je skoro hotovo, projekt je téměř u konce.



Projekty jako systémy:

- jsou extrémně komplexní, konzistentní a skládají se z více vzájemně závislých komponentů,
- jsou vysoce dynamické,
- obsahují mnoho zpětnovazebních procesů,
- obsahují nelineární vztahy,
- obsahují tvrdá i měkká data.

Zvládnout správné řízení projektu tak, aby byl výsledný produkt dostatečně kvalitní, je obtížné samo o sobě. Model, který takové řízení projektu simuluje, musí být schopen reprezentovat systém, jenž odráží standardy, které manažera usměřňují ke správnému postupu při řízení projektů. Model musí být zároveň pro projektové manažery použitelný a srozumitelný, musí však být i důvěryhodný.

### **Projekty jsou komplexní systémy**

Ovšem sestavit komplexní a přitom srozumitelný model je nesnadné; proto konstrukci modelu pro kreativní projektový management předchází podrobné rozebrání klíčových znaků komplexního dynamického systému. Teprve na základě takového rozboru je možno náležitě uplatnit standard nebo metodiku pro řízení projektů, a dojít tak ke správnému použití komunikačního nástroje pro manažery – simulačních modelů.

V projektovém managementu je běžné, že změna v jedné části systému může mít důsledky v jiných vzdálených částech projektu. Tyto vzájemné závislosti prvků v projektu notně komplikují jeho analýzu, které náhle nejsme, jen za použití mentálních modelů, schopni. Příčina a následek jsou vzdáleny v čase, manažeři tedy mají při identifikaci chyb ztíženou pozici. Znovu a znovu se tak při realizaci projektu setkáváme s jedním ze stavebních kamenů diagramů hladin a toků – se zpožděním.

Jakmile se nebudeme dostatečně včas věnovat tomu, co je smyslem a cílem projektu, můžeme se dostat do situace, která nás přiměje k velkým změnám, poté budeme nuceni celý projekt přepracovat. Projekt pak kvůli nově definovaným úkolům nabere zpoždění a nebude dosahovat požadované kvality.

### **Projekty jsou dynamické systémy**

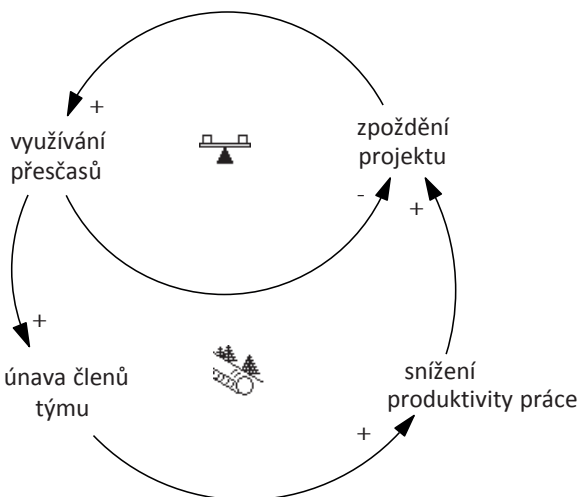
Projektové řízení, jež obsahuje více hladin a toků, je dynamické. Jako příklad tohoto dynamického projevu zvolme přístup ke snižování zpoždění v projektu, který byl v knize již zmíněn. Zpoždění v projektu dlouhodobě nevyřeší politika založená na najímání nových členů projektových týmů. Tento přístup k odstranění nežádoucího problému nevede. Novým zaměstnancům se zprvu musí věnovat zkušení pracovníci, a ti tak přijdou o čas, který mohli použít na řešení projektu. Najímání nových členů projektových týmů je tedy řešení, které se v krátkém období nevyplatí, protože vede ke snížení produktivity práce. Naopak z dlou-

hodobého časového horizontu a za předpokladu splnění všech podmínek, jaké mají vliv na učení nováčků v projektovém týmu, se řešení založené na přijetí nových členů do týmu může vyplatit, s tímto pozitivním obratem ale projektoví manažeři většinou dopředu nepočítají a předčasně redukuje počty nezkušených členů v týmu.

### Projekty obsahují zpětnovazební procesy

Kreativní projekty obsahují v procesech mnoho vzájemně se ovlivňujících zpětných vazeb. Zpětná vazba se vztahuje buď k vyrovnávacím (sebeupravujícím) účinkům rozhodnutí, anebo k růstovým (sebepešilujícím a často nežádoucím) účinkům. Pokud se projekty opoždují (obr. 23), je jednou z možných manažerských reakcí rozhodnutí o větším využívání přesčasů<sup>29</sup>. Přesčasy přispějí k tomu, že se projekt dostane zpět do souladu s časovým plánem. Taková zpětná vazba je samoopravná. Využije-li manažer přesčasy, sníží tak rozdíl mezi počtem úkolů, které měly být do určitého data již vykonány, a těmi skutečně dokončenými a schválenými.

Jak již bylo řečeno, pokud přesčas trvá delší dobu, vzbuzuje v pracovnících únavu, v horším případě vyvolává pocit vyhoření či nemoc. Rozhodnutí manažera o dlouhotrvajících přesčasech tak vede ke snížení produktivity, vyššímu výskytu chyb a vyšší fluktuaci zaměstnanců. Vytváří se další nežádoucí zpoždění projektu. Toto zpoždění je ale jiné, nese s sebou totiž tlak na neustálou práci přesčas. Vývoj projektu naznačuje, že manažer svým rozhodnutím dostal tým do bludného kruhu. Zpětná vazba, která má samoposilující účinek, má negativní vliv na projekt, protože ve svém důsledku navyšuje únavu členů týmu, což ještě více snižuje produktivitu práce.



Obr. 23. Více zpětných vazeb na základě rozhodnutí manažera, modifikace smyčky podle Marc Everse (2007)

<sup>29</sup> Řešení zpoždění projektu oproti plánovanému časovému harmonogramu pomocí přesčasové práce je pro projektového manažera nejjednodušší a tedy nejběžnější, proto se ke zpětnovazebnímu účinku tohoto rozhodnutí vracíme i v části vysvětlující komplexnost projektů.

Mentální model ani tradiční nástroje pro řízení a přípravu časového plánu projektu, jako je síťový graf, *Ganttův diagram* nebo metoda kritické cesty (*Critical Path Method*, zkratka *CPM*), dostatečně nepočítají s účinky zpětné vazby.

Určitě je přínosné, pokud jsme schopni naplánovat časový rozvrh posloupnosti činností v projektu pomocí síťového grafu, metodou kritické cesty nebo *Ganttova diagramu*. Tyto techniky jsou zaměřeny jen na naplánování doby trvání úkolů a jejich posloupností a nazýváme je tzv. *tvrdými nástroji* k řízení projektu. Samy nezohledňují vedlejší dopady, pramenící například z nesprávně splněných úkolů, které způsobují zpoždění, zvyšování stresu, demotivaci týmu a jiné průvodní jevy.

Manažer, který analyzuje plnění plánu projektu na úkolech kritické cesty, dobře ví, že zpoždění na ní bude mít za následek posunutí termínu dokončení celého projektu. Jak však ukazují některé modely systémové dynamiky, největší vliv na zpoždění projektu nastává při dokončování úkolů. Manažer nemůže schválit provedení úkolu, jestliže je chybné, úkol tedy nechá přepracovat, čímž jej vrátí na začátek celého cyklu, v tomto případě do zásobárny nedokončených úkolů, jak bude popsáno dále na modelu poslední části třetí kapitoly monografie.

Ilustračním příkladem může být kreativní projekt, ve kterém dojde na poslední chvíli k neschválení grafického pojetí jednoho prvku propagace projektu, například plakátu. Správně načasovaná distribuce plakátu má vliv na propagaci výsledku projektu. Neschválený výstup, tedy vrácený plakát, ohrozí kritickou cestu, prodlouží zpracování úkolu i práci na dalších úkolech. Zamítnutí návrhu plakátu pravděpodobně vyvolá dominový efekt, kdy jedna změna na kritické cestě bude navazovat na druhou. Zdržení jakékoliv aktivity na kritické cestě povede k narušení celého plánu projektu. Jen díky dostatečnému množství kvalifikovaných pracovních zdrojů, schopných zastoupit odborníka, jenž se přednostně věnuje přepracování úkolu, se nám podaří vrátit zpět do souladu s časovým plánem.

Všechny projekty obsahují podobné mnohonásobné zpětné vazby, které, jak již bylo zmíněno, běžně používané nástroje projektového manažera neakceptují. V projektu však existují celé řady podobně provázaných prvků, za něž projektový tým ani manažer nenesou přímou odpovědnost. Typickým příkladem je pozdní dodávka služeb, které zabezpečují přípravu projektového výstupu. Schválení smlouvy i vystavení objednávky na určitou externí dodávku či službu se může zpozdít i na tak dlouho, že přestane být dodávka do projektu aktuální. Novou situaci, která kvůli tomu nastala, je znovu potřeba řešit.

Projektoví manažeři v projektech nevědomě přehlížejí existenci mnohonásobných zpětných vazeb a ke svým postupům využívají metody, ke kterým jsou vedeni standardem projektového managementu podle IPMA, již zmíněným *Ganttovým diagramem*, technikou *PERT*, technikou *PBS* či *WBS*, metodou *kritické cesty*, *síťovým grafem* aj. Jak však upozorňuje Saynisch, tento přístup již nestačí, musíme více využívat dynamiku systému a pracovat s projektovými manažery tak, aby se naučili nový přístup. Spolehnutí se na použití doporučených nástrojů pro řízení projektu není dostatečné. V projektu dochází pokaždé k odchýlení od původního plánu, přičemž následné změny, obzvláště plynou-li z nesprávné komunikace, vyvolávají vedlejší efekty a v projektu vytvářejí chaos, dezorientaci týmu a zákonitě i únavu

jeho členů, kteří jsou kvůli neustálým změnám nuceni stále přepracovávat úkoly. Nakonec se v týmu projeví ztráta vnitřní motivace k projektovým aktivitám a týmová produktivita nezastavitelně klesá.

Systémová dynamika tak účelně doplňuje tyto tradiční nástroje plánování a řízení projektů a slouží k tomu, aby manažera upozorňovala na vzájemné závislosti změn a problémů v projektu a na nelinearitu jeho vývoje.

### **Projekty obsahují nelineární vztahy mezi prvky systému**

Uvnitř složitých systémů jsou nelineární vztahy standardem, ne výjimkou. Nelinearitu zjednodušeně řečeno charakterizují chaotické vztahy mezi příčinou a následkem. Jednoduchým příkladem může být situace, kdy projektový manažer rozhodne o časovém limitu, který je vymezen na určitý úkol. Někteří z nás jsou schopni jednat velmi racionálně a práci si rozloží v čase tak rovnoměrně, aby na konci této lhůty nemuseli být vystaveni časovému tlaku. Jiné zase časový tlak motivuje a jsou schopni pracovat daleko efektivněji. Problémy však nastanou v situaci, kdy přijde ke konci časové lhůty další neočekávaný úkol, který má větší prioritu, případně dojde v projektu ke komplikaci. To je také důvod, proč tak často nejsou časové lhůty dodrženy. V nastíněné situaci existuje několik *variabilních proměnných, hladin a toků*. Vztah mezi těmito prvky nebude nikdy lineární, avšak principy, na kterých jsou postaveny systémově dynamické modely, tyto nelinearity ve vztazích mezi proměnnými postihují, takže o daném problému poskytují komplexní informaci.

### **Projekty obsahují tvrdá i měkká data**

Znak systémové dynamiky pro projektový management, deklarující přítomnost *tvrdých, měkkých a kontextových dat* v projektech, plně koresponduje se standardem projektového managementu podle IPMA. Řízení projektu nelze chápat jen jako požadavek na osvojení si technických tvrdých dovedností manažera. Standard se tolik nezaměřuje na přesnou podobu definovaných procesů nebo jejich konkrétní aplikaci, ale spíše na schopnosti a dovednosti, tj. kompetence projektových, programových a portfolio manažerů. Bez proměnných reprezentujících *měkká i tvrdá data* se žádný model projektu neobejde. Plány projektů popsané v projektové metodice (například PRINCE2) však *měkká data* neobsahují, proto není postačující jako komplexní metodika pro řízení projektů.

Mezi *technické tvrdé dovednosti* projektového manažera počítá standard IPMA takové, pomocí nichž manažer projekt řídí. V dynamickém modelu může jít o hladiny naplánovaných a odvedených dodávek. Mezi *měkké dovednosti*, ve standardu IPMA pojmenované jako behaviorální kompetence projektového manažera, se řadí například motivace, asertivita, uvolnění, vyjednávání, zainteresovanost aj. *Kontextové kompetence* projektového manažera podle standardu IPMA Competence Baseline spočívají ve schopnosti nalézt vzájemné vztahy mezi prvky projektu a pochopit jejich souvislost. *Kontextové kompetence* tedy využívají systémový přístup a systémové myšlení.

### 3.2.2 Design systémově dynamického modelu

Jestliže se standard podle IPMA hlásí nejen k *technickým* kompetencím manažera, ale také k *behaviorálním* a *kontextovým*, nelze tato data vynechat ani ze systémově dynamického modelování projektů. Pro jejich implementaci do modelovaného projektu použijme jak číselná vyjádření, tak proměnné definované pomocí grafického rozhraní, tzv. *grafové proměnné*.

Pro tvorbu každého počítačového modelu je podstatná jeho validace. Validace simulačních modelů by neměla probíhat až na konci modelování, naopak už při svém vzniku má mít model jasný účel, jímž je prověření daného problému. Z tohoto důvodu také model nemá být konstruován tak, aby obsahoval všechny prvky daného systému, ale měly by v něm být obsaženy jen ty s problémem přímo související. Některé modely mohou být založeny zejména na systémových archetypech, jež poskytují dostatečnou jistotu v tom, jaký vztah mají modelované prvky s podstatou zkoumaného problému. V těchto modelech řešíme spíše principiální problémy nebo odpovědi na otázky mající vědecký a akademický charakter, použitá data jsou testovací a výsledky, které model poskytuje, mají povahu experimentu.

Modelování v této monografii však využívá druhou cestu, do modelu jsou vložena data, pocházející z výzkumu, založeného na dotazování projektových manažerů. V tomto případě je tedy nutné věnovat adekvátní pozornost také validaci simulačních modelů a procesu zapojení projektových manažerů do tvorby modelu, což je velmi vhodná cesta hned z několika důvodů. Pokud připravujeme model tak, aby generoval určitá doporučení pro řízení průběhu projektu, pak zajistíme, že tato doporučení budou s největší pravděpodobností v projektech také uplatněna. Manažeři a členové týmů si tak rozšíří své kompetence v oblasti kontextu projektu. Pokud připravíme společně plán projektu jako systémově dynamický model, manažeři zlepší nastavení plánu, připraví se na možnost porovnání plánu se skutečností a na situace, které budou avizovat nutnost provádět včasné řídicí zásahy. Softwarové nástroje, které jsou dnes dostupné pro systémově dynamické modelování, nevyžadují ani složitá školení, ani matematické znalosti diferenciálních rovnic, přestože fungují právě na jejich bázi. Pro komunikaci s manažery projektových týmů však metoda využívá konzultanta, který navrhuje model, dosazuje do něj data z projektu (jak plánovaná, tak skutečná) a závěry z modelování i doporučení probírá s projektovými manažery na osobních schůzkách.

Přetrvávající mentální model většiny manažerů kreativních projektů využívá dokumentaci podle standardů či metodik projektového managementu spíše méně, neboť je považují za zbytečnou byrokracii a nadměrnou časovou zátěž. Argumentují tím, že intuitivním řízením získají čas, který by jinak byli nuceni investovat do složitého plánování. Právě toto myšlenkové paradigma vede manažery k řízení projektů pomocí intuice. Zapojíme-li projektové manažery a členy projektových týmů do modelování, můžeme dosáhnout potřebné změny v jejich uvažování, změna myšlenkového paradigmatu však musí být podložena manažerovou invencí, nelze ji nařídit. Pokud změny svého mentálního modelu dosáhne, pak pochopí, proč je zapotřebí při řízení projektů odmítnout intuici, a přijme projekt jako složitý systém, který potřebuje pro řízení využít adekvátní nástroje a postupy.

V projektech řešených v kulturních a kreativních průmyslech vidíme, že se nemůžeme spolehnout ani na tradiční projektový management. Požadavek manažerů na to, aby měli v ruce už několik měsíců před realizací kreativního projektu jeho detailní plán, je sice splnitelný, ale ve své pozdější realizaci naráží na nové skutečnosti, které nebyly do plánu zaznamenány. V kreativním prostředí se musíme spoléhat na dynamiku projektu již v procesu plánování kreativními týmy. Projektový manažer v kultuře potřebuje najít takové cesty k řízení projektů, aby kreativitu podporoval, nikoliv potlačoval. Na základě studia závěrů výzkumu (Saynisch, 2010) lze dospět k závěru, že nevyhnutelně čelíme dynamickým situacím a stavům nestability v projektech a že jsme postaveni před nutnost postupu na vyšší úroveň evolučním skokem (evolucí 2. řádu; PM-2) v projektech. Manfred Saynisch podněcuje k dalšímu výzkumu této nové situace a vyzývá univerzity k zapojení do výzkumného programu v popisu PM-2. Aplikace mezinárodního standardu, tedy techniky a metodiky pro řízení projektů s použitím systémově dynamického modelování v kreativních projektech, je konkrétním samostatným příspěvkem k výzkumné studii (Saynisch, 2010). Takto lze nabídnout kulturním manažerům nový přístup k plánování projektu ve vztahu ke sledování skutečného průběhu jeho realizace.

Promítneme-li shrnutí základní charakteristiky nových přístupů metaforicky například do podoby ovocného stromu, pak má nová metoda pro kreativní projektový management, která je v knize popsána, kořeny v mezinárodním standardu IPMA Competence Baseline, podstatou jejího kmene je systémově dynamické modelování, větvemi a listy jsou principy, procesy a témata metodiky PRINCE2 a metoda EVM ze standardu organizace PMI. Ovoce stromu jsou úspěšně vedené kreativní projekty a změna intuitivních postupů kreativních manažerů zapříčiněná změnou myšlení. Metoda připomíná korigování trasy cestovatele pomocí GPS navigace (Global Positioning System Navigation), proto se jmenuje GPS–PM.

### 3.2.3 Východiska pro metodu GPS–PM

Jak již bylo řečeno, východiskem metody GPS–PM jsou některé principy, nástroje a metody ze dvou mezinárodních metodik pro projektový management: z publikace „A Guide to the Project Management Body of Knowledge” (PMBok, 2000) a z procesně orientované mezinárodní metodiky PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments, PRINCE2, 2009). Posledně jmenovaná procesní metodika řízení projektů staví na principu rozdělení projektu do říditelných, kontrolovatelných a sledovaných etap. Mezinárodně uznávaná metodika PRINCE2 tak dodává nové metodě GPS–PM jistotu ve volbě proměnných pro modelování, jistotu v postupu přípravy a tvorby projektových dokumentů pro následnou simulaci včetně předvídání budoucího vývoje projektu. Metoda používá prvky také ze standardu ICB (International Project Management Association Competencies Baseline). Metoda GPS–PM je kromě uvedených metodik a standardů založena zejména na systémovém myšlení a systémově dynamickém modelování.

Základem systémově dynamického nástroje pro nastavení plánu a sledování faktického vývoje projektu je metoda *Earned Value Management* (dále v textu používáme pro označení metody zkratku *EVM*, PMBoK, 2000). Metodu jsme modifikovali, abychom použili to, co

je pro kreativní projekty dobře aplikovatelné. Pro měření hodnot v modelu jsme využili tyto klíčové ukazatele: *plánovaná hodnota* ( $PV^{30}$ ) jako hodnota bodů plánu tvorby výstupů, *vytvořená (dosazená) hodnota* ( $EV^{31}$ ), která odpovídá číselnému vyjádření dokončených výstupů podle zpráv členů projektového týmu, *skutečné náklady* ( $AC^{32}$ ) jako náklady, které byly na projekt proplaceny s tím, že jsou podle konceptu plánované hodnoty a s využitím ukazatele  $BAC^{33}$  přepočteny na body, *celkový rozpočet* ( $BAC$ ), jenž je klíčový pro stanovení bodových hodnot jednotlivých rozpočtovaných nákladů. Více je k metodě uvedeno v druhé kapitole monografie, v části k tématu *progres*.

Metoda GPS–PM nabízí alternativu pro projekty v kreativním prostředí. Je otevřená všem zdokonalením projektovými manažery, se kterými jsme vedli rozhovory o plánování projektů a sledování jejich skutečného průběhu. Metoda je velmi dobře uplatnitelná i u projektů, jejichž plán často podstupuje změny, čímž je tato metoda pro kulturní kreativce zajímavá a přínosná.

Pro získání dat do simulačního modelu projektu jsme připravili kvalitativní výzkum. Respondenty pro výzkum jsme vybrali pomocí záměrné volby za použití úsudku: výzkumné otázky jsme pokládali pěti manažerům kreativního projektu Konference: manažerce projektu a čtyřem manažerkám sekcí. Výzkum byl časosběrný, byl realizován v období od listopadu 2013 do dubna 2014. Na začátku první etapy projektu byly položeny otázky, které se týkaly plánu (modelu) projektu. Plán poté bylo možno při následných rozhovorech pomocí modelu smysluplně vizualizovat a sledovat jeho postupné naplňování.

Na počátku první etapy se otázky týkaly vstupních dat do modelu:

- název produktu projektu,
- ve kterém týdnu je plánováno jeho dokončení,
- odhadovaná obtížnost produktu v bodech,
- finanční náročnost pro dokončení produktu.

Na konci každé etapy projektu jsme při výzkumném rozhovoru s manažery projektu a sekcí společně vyhodnotili, zda byly všechny plánované produkty dokončeny podle harmonogramu. Pokud nebyly dokončeny, společně jsme stanovili stupeň rozpracování produktu a stanovili bodovou hodnotu rozpracovanosti. Výsledky rozhovorů byly zaznamenány do registru produktů projektu, který je souborem generujícím vstupní hodnoty do modelu. Manažeři byli následně seznámeni s predikcí budoucího vývoje, přičemž budoucnost vychází z výpočtů podle dosavadního trendu v projektu.

---

30 PV je zkratka pro anglický název Planned Value.

31 EV je zkratka pro anglický název, znamená Earned Value.

32 AC je zkratka anglických slov Actual Cost.

33 BAC je zkratka z anglického pojmenování daného parametru: Budget at Completion.



Účelem projektového řízení je zajistit efektivní a účinné zavedení procesu cílené změny, jež přinese předpokládaný užitek. Základním cílem projektového řízení je navržení a realizace úspěšného projektu (Lacko in Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009), tzn. dosažení cíle v plánovaném čase, s vymezenými náklady a disponibilními zdroji. Dobře řízený projekt v sobě vždy obsahuje i model sebe sama (Weinberger, 2002). Tento model je dán plánem projektu. Zjednodušeně můžeme říci, že model dopředu určuje například to, které výstupy, tedy hmatatelné nebo nehmotné produkty specialistů, mají být projektem vytvořeny, kdo je za realizaci produktů odpovědný, v jakém termínu mají být dodány, jaká je jejich kvalita, jaké obsahují riziko atd.

## 4. KAPITOLA – Řízení projektů podle metody GPS-PM

Pomocí metody GPS-PM řídíme tři ze šesti aspektů realizace projektu (PRINCE2, 2009): čas, rozsah a náklady. Tyto tři parametry tvoří *trojimperativ* pro dosažení cíle projektu, to znamená, že se navzájem ovlivňují. Zbylé tři aspekty (*přínosy, rizika, kvalita*) mohou být také podobným způsobem řízeny a pomocí simulace predikovány. Zapracování těchto dalších tří aspektů do modelu bude podrobena dalšímu zkoumání zdokonalováním metody GPS-PM.

### 4.1 Postup pro uplatnění metody GPS-PM

Abychom mohli metodu GPS-PM v projektu uplatnit, doporučujeme dodržovat postup, který je principiálně v souladu s metodikou PRINCE2. Na počátku postupu jsou použity nástroje z PRINCE2, na něž navazují nástroje pro tvorbu dynamického modelu (Serman, 1992). Metoda GPS-PM ke svému použití potřebuje připravit některé zásadní projektové dokumenty, které mají přímý dopad na tvorbu modelu.

Primárně tedy pro určení vstupních parametrů do modelu kreativního projektu vycházíme z těchto projektových dokumentů:

- *Hierarchická struktura produktů (PBS)*,
- Popis produktu projektu, zde zejména údaje o kvalitě produktu požadované v okamžiku jeho dokončení a předání, informace o lhůtě pro dokončení výstupu, o odpovědné osobě a rozpočtu.

Na projektové dokumenty navazuje sestavení plánu jako modelu projektu doporučenými postupy (Serman 1992, Šviráková, 2011):

- sestavení komplexního registru pro zaznamenání obtížnosti výstupů, etap a základního rozpočtu projektu,
- produktivita týmu jako základní parametr chování týmu,
- formulace simulačního systémově dynamického modelu, zapracování vstupních parametrů do modelu,
- simulování průběhu projektu, spuštění běhu plánu a skutečného postupu prací na projektu.

Závěrečnou částí postupu pro uplatnění metody GPS-PM je diskuse tvůrce systémově dynamického modelu s projektovým manažerem, vyhodnocení skutečného průběhu projektu a návrh a posouzení politik vedoucích k nápravě problému v projektu.

## 4.1.1 Hierarchická struktura produktů pro metodu GPS-PM175

K sestavení *hierarchické struktury produktů* tak, jak byla popsána ve druhé kapitole knihy, slouží technika produktově orientovaného plánování. Tato technika se používá také proto, že usnadňuje komunikaci, zapojuje uživatele, a tím odbourává nejednoznačnost zadání pro konečný produkt a cíl projektu.

Jestliže můžeme techniku pro sestavení *PBS* využít jak pro sestavení plánu projektu, etapy i týmu, pak to znamená, že umožníme manažerům kreativních projektů více volnosti a méně byrokracie. Manažeři se nemusí několik měsíců dopředu zabývat podrobnou a konečnou sestavou všech výstupů včetně jejich podrobného popisu. Spíše se mohou zaměřit na promyšlený návrh *hierarchické struktury produktů (PBS)*, která splní svůj účel zejména tím, že bude pro všechny členy projektového týmu srozumitelná. *PBS* musí postihnout komplexnost projektového cíle, kterého dosáhneme v případě, že dodáme na konci projektu všechny výstupy. Klíčových výstupů může být v projektu tolik, kolik jich bude projektový tým potřebovat k pochopení a uchopení rozsahu projektu a k dosažení jeho cíle. Výčet projektových výstupů musí také odpovídat požadavkům hodnotitelů, pokud je projekt podáván v rámci veřejné soutěže kulturních a kreativních projektů<sup>34</sup>.

## 4.1.2 Odhad obtížnosti výstupů

Tradiční projektový management při použití metody *řízení dosažené hodnoty v projektu*<sup>35</sup> a při použití dalších nástrojů projektového managementu je založen na tezi, že na složitější aktivity musíme ponechat více času či přidat pracovní zdroje. Jako měřitelný parametr potom v metodě *EVM* ve standardu *PMBok* používáme jednotku člověkodny přepočtenou na peníze. Pro metodu *GPS-PM* bude měřitelným parametrem složitost plánovaných produktů (nikoliv aktivit) projektu, kterou musíme také stanovit odhadem. Hledali jsme vhodný přístup odhadování pracnosti, který bude pro projektový tým jednoduchý a srozumitelný, a zvolili i jsme bodovací metodu (viz tabulka č. 1 níže). Popis různých způsobů odhadování je v části, která se věnuje tématu *plány* ve druhé kapitole monografie.

Plán kreativního projektu je nanejvýš dynamický, podléhá mnoha změnám, je složité jej posoudit a připravit tak, aby byl komplexní, a přitom přehledný a aby v každém okamžiku poskytoval dostatek informací pro členy projektového týmu i *projektový výbor*. Je tedy vhodné plán zpracovat jako model, který hned na začátku postupně ukazuje obtížnost projektu i časové aspekty pro jeho plnění. Následující postup se prozatím týká tří aspektů realizace projektu, a to nákladů, času a rozsahu. Pro kvantifikaci rozsahu jsme nejprve určili kritéria,

34 Jedná se například o program Creative Europe, jenž podporuje rozvoj kultury a kreativity v zemích Evropské Unie a přidružených zemích.

35 Český překlad je z anglického názvu Earned Value Management a často se používá ve standardech a metodikách jen pod zkratkou EVM, která je mezi projektovými manažery vžitá.

pomocí kterých vyhodnotíme obtížnost jednotlivých kreativních produktů tak, jak jsme si je definovali v *hierarchické struktuře produktů (Product breakdown structure)*. Následující tabulka (tab. 1), nabízí škálu o šedesáti bodech a výběr z devíti možných stavů; je kombinací variability postupu dosažení kvalitního výstupu a úsilí člena týmu.

Tab. 1. Návrh kritérií pro bodování klíčových výstupů – pracovních balíků, vlastní zpracování

<b>variabilnost postupu/úsilí týmu</b>	<b>nízká variabilnost postupu</b>	<b>střední variabilnost postupu</b>	<b>vysoká variabilnost postupu</b>
nízké úsilí	max. 10	20	30
střední úsilí	20	30	40
vysoké úsilí	30	50	60

V tabulce je zaznamenán limitní počet bodů pro vyhodnocení složitosti výstupů. Každý výstup, který je definován projektovým týmem, je obdobným způsobem vyhodnocen (obodován) s tím, že každý výstup může být při detailním plánování další etapy projektu rozdělen na více částí. Následuje popis jednotlivých stupňů škály. Tento postup vychází z přístupu, který se zabývá moderním projektovým managementem a chaotickými situacemi, jež v projektu mohou nastat (Ojha, 2011). Metoda popsaná v publikaci je oproti tomuto přístupu modifikována pro potřeby uplatnění v dynamickém modelu projektu. Škálu pro bodování obtížnosti produktů projektu lze popsat následujícím slovním vyjádřením:

1-10: Triviální. Triviální výsledek práce je v případě přístupu a návrhu, který je dobře pochopitelný, pro jeho splnění není potřebný jakýkoliv další výzkum či složitý postup. Tým očekává, že k jeho splnění nebude potřeba velké úsilí.

11-20: Velmi jednoduchý. Dosažení jednoduchého výsledku práce vyžaduje vyhodnocení maximálně dvou různých přístupů. K jeho dosažení však nebude potřeba velké úsilí.

21-30: Složitý. Tento výstup může vyžadovat postupné splnění určitých výzkumných prací, které se s daným výstupem budou pojít. K jeho splnění je buď potřeba vyhodnotit několik různých přístupů, nebo vynaložit vysoké úsilí členů týmu.

31-40: Velmi složitý. Tento výstup bude potřebovat vyhodnocení několika různých přístupů a vynaložení vysokého úsilí členů týmu. K jeho splnění bude nutné využít i externí zdroje, které jsou dosažitelné jen s vysokým úsilím.

41-50: Těžký. Tento výstup bude v sobě pravděpodobně obsahovat skryté nebo neočekávané obtíže. Jeho splnění je podmíněno další rozsáhlou prací, která musí být předem splněna.

51-60: Velmi těžký. Velmi těžký výstup je nejsložitějším výsledkem práce. Efektivně jej lze dosáhnout jedině s pomocí iterace. Na jeho splnění mají pracovat zkušení členové týmu, případně může být dodání výstupu předáno k outsourcingu specializovaným pracovištím.

Výhodou metody GPS-PM je, musíme stanovit konečný počet bodů, kterých má projektový tým dosáhnout na konci posledního projektového procesu. Tím projektovému manažerovi zjednodušíme práci. Počet bodů, které byly stanoveny pro plán (model) projektu již nemá být projektovým týmem v průběhu řešení projektu navyšován, může se však v průběhu projektu dělit na více podrobných výstupů. Pokud by projektový manažer v projektu počet plánovaných bodů navyšoval, spíše dojde při sledování průběhu projektu a při jeho porovnávání s modelem (plánem) projektu k většímu chaosu. Systémově dynamické modelování plánu projekty by se minulo účinkem. Projektový manažer může naopak velmi vhodně využít upřesňující postup, který spočívá v rozdělování výstupů, a tím i v rozdělování bodů. Takový postup pomáhá projektovému týmu, aby si lépe uvědomil a lépe se připravil na celkovou pracnost dosahování cíle projektu.

### 4.1.3 Sestavení registru kreativních produktů

Jak je popsáno v tématu *progres* ve druhé kapitole, metoda EVM oceňuje aktivity v projektu pomocí pracnosti, která je vyjádřena nejčastěji v člověkodnech. Uplatnění modifikace této metody v metodě pro kreativní projekty (GPS-PM) spočívá v ocenění produktů, a to jak manažerských, tak i technických, v souladu s tématem *řízení etap*. Podle PRINCE2 existuje šest aspektů realizace projektu, které musí být vždy řízeny (obr. 1 ve druhé kapitole monografie). Pomocí metody GPS-PM máme na skutečných projektech otestováno řízení tří z těchto aspektů: čas, rozsah a náklady. Zbylé tři aspekty mohou být také podobným způsobem řízeny a pomocí simulace predikovány, jak bylo řečeno dříve.

Pro sestavení modelu projektu potřebujeme vytvořit takovou databázi, která poskytne číselná data pro simulaci plánu. Dokument, který jsme za tímto účelem vytvořili, je do jisté míry integrujícím prvkem pro předchozí klíčové projektové dokumenty (*PBS, Product descriptions, Budget*). Dokument jsme nazvali *registr produktů*, jeho ukázka je níže (tab. 2). Nutno podotknout, že tabulka není úplná. Pro účely sestavení modelu skutečného projektu a sledování jeho vývoje byl zpracován registr, který obsahoval 83 kreativních produktů, hodnota ukazatele *BAC* činila 2130 bodů a na stejnou hodnotu byl přepočítán i vstupní rozpočet. V tabulce níže (tab. 2) je uvedena část *registru produktů*, takže slouží jako ukázka zvoleného postupu.

Tab. 2. Registr produktů projektu – část, vlastní zpracování

Team	Stage	Product No.	Total PV-points-1	Total EV-points	Total AC-€-plan	Total AC-points-plan	Total AC-€-reality	Total AC-points-reality
1-production	1	1.1.1	20	20		0		0
		1.1.2	20	20		0		0
		1.1.3	25	25		0		0
	2	1.2.1.2	20	20		0		0
		1.2.2.1	15	15	12000	56.73274		0
		1.3.2.1	20	20		0		0
		1.3.2.4	5	5	5000	23.63864		0
		1.3.3.1	10	10		0		0
		1.4.2.1	25	25	11000	52.00501		0
		1.4.2.4	5	5		0		0
		1.5	10	10		0		0
	3	1.2.1.2	10	10		0		0
		1.2.2.3	25	5		0		0
		1.2.3.1	10	8		0		0
		1.2.3.3	15	10		0		0
		1.2.3.4	25	15		0		0
		1.3.1.1	20	10		0		0

Tabulka obsahuje informace o tom, jaký tým je odpovědný za dodávku produktu (*pracovního balíku*), číslo etapy, ve které má být produkt dokončen, číselné označení produktu podle hierarchické struktury, body podle obtížnosti výstupu, skutečně dosažené body při realizaci projektu, dále *plánované náklady* na pořízení některých výstupů v měně (v tomto případě EUR), rozpočet přepočítaný na body, skutečně čerpaný rozpočet v určené měně a přepočtený na body (pomocí ukazatele *BAC*).

Při sestavení modelu plánu rozdělujeme celý projekt na etapy. Během každé etapy musí být vytvořen určitý počet plánovaných kreativních produktů nebo musí být tyto výstupy alespoň rozpracovány – podle harmonogramu aktivit, který postupně podle etap připravuje manažer projektu s manažerem týmu. Tento postup je v souladu s principy pro řízení projektů ve sledovaném prostředí metodiky PRINCE2 (*řízení podle etap a zaměření na produkty*). Každý výstup projektu se umísťuje v čase tak, aby bylo v projektovém týmu zřejmé, v jaké etapě má být rozpracován a v jaké etapě dokončen (tab. 2). Pokud je rozpracován ve více etapách, pak na konci jednotlivých etap vyhodnocujeme stupeň jeho rozpracovanosti, což se promítá do předpovědi tendence vývoje projektu i v dalších obdobích. Pro modelování vývoje projektu rozdělujeme práci v projektu podle týmů, které jsou za dodání specifických výstupů odpovědné. Není výjimkou, že v jednom kreativním projektu pracuje až 30 dobrovolníků. Projektoví manažeři tedy vždy musí reagovat rozpadem organizační struktury uvnitř

projektu na jednotlivé týmy podle převažujícího charakteru práce uvnitř týmu (například v případě našeho modelu jde o týmy produkce, PR, propagace, sponzoring). Vnitřní organizační struktura projektového týmu v modelu odpovídá tématu *organizace* podle PRINCE2.

#### 4.1.4 Předpokládaná a skutečná produktivita týmu

Úspěšnost řízení projektu však závisí zejména na kvalitním řízení projektového týmu. Lépe řízený projektový tým dosáhne vyššího výkonu. Lidé ale nejsou stejní v žádném oboru a zvláště ne v kulturních a kreativních odvětvích. Každý člen týmu má jiný talent, jiné osobnostní a vědomostní zázemí a jiné schopnosti. *Produktivita práce* členů týmu může být různá, závisí však také vždy na dalších vlivech projektového prostředí. Nesmíme opomenout fakt, že *produktivita práce* týmu kolísá i v průběhu řešení projektu a je závislá na kvalitě řízení týmu. Model, který pracuje pouze s průměrnou *produktivitou* a nezahrnuje *měkké faktory* ovlivňující produktivitu, bude sice jednoduchý na pochopení, avšak na úkor podstatných faktorů, které v modelu nesmí chybět. Zatímco v případě numerického vyjádření pro složitost výstupů předpokládáme, že jsme zvolili nejlepší dosažitelné řešení, při vyčíslení vlivu chování členů týmu na rychlost či kvalitu dodaných výstupů víme, že existuje více možností a před námi je řada dalších výzkumných otázek, které pomohou zvolit nejlepší způsob, a tak zpřesnit modelování.

Při dalším stanovení postupu pro získání vstupních dat měkkých proměnných (chování týmu) do modelu vycházíme ze zkušeností z poslední tříleté práce s projekty v projektovém portfoliu Komunikační agentury na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V období let 2011 – 2013 jsme měli možnost sledovat vývoj 27 projektů a v nich rozdílné styly vedení, různé produkční postupy a stále se opakující chyby (Ptáčnick in Šviráková a kol., 2013). Jak můžeme takto zjištěnou realitu zapracovat do modelu? Rozhodli jsme se vytvořit zjednodušenou soustavu proměnných podle vyzorovaných vzorců chování Komunikační agentury, které se v kulturních projektech vyskytují, přidat tyto prvky do modelu, obodovat jejich skutečně dosaženou kvalitu a vyhodnotit jejich účinek na dosahování výstupů.

Pro testování schopností členů týmu jsme vybrali deset charakteristik chování projektového manažera a týmu, které se v projektech pravidelně opakují. V tabulce níže (tab. 3) je jejich seznam včetně navržené hodnotící škály. Po zpracování plánu projektu a při prvním vyhodnocení a srovnání skutečně dosažené reality oproti plánu projektu jsou vyhodnoceny odpovědi na vybrané otázky. Pokud je skutečný průběh projektu v souladu s jeho plánovaným průběhem, pak vliv těchto faktorů zůstává v nejvyšší kvalitě a nemění produktivitu. Jestliže skutečný vývoj projektu (změřený počtem dosažených bodů na konci etapy) zaostává za plánem, pak manažer projektu řeší problém se zpožděním v projektu.



Tab. 3. Škála pro hodnocení projektového týmu, vlastní zpracování

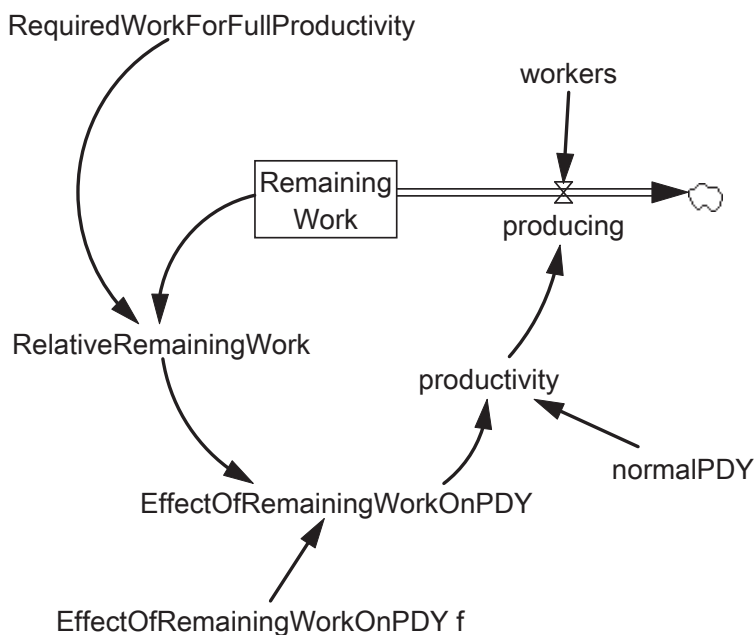
p. č.	nejhorší charakteristika	body					nejlepší charakteristika
		1	2	3	4	5	
1	autorita manažera sekce: vynucená / formální / případně žádná	1	2	3	4	5	autorita manažera sekce: přirozená
2	vztahy mezi manažerem projektu a manažerem sekce: kamarádké, blízké	1	2	3	4	5	vztahy mezi manažerem a manažerem sekce: formální
3	míra osobní zainteresovanosti manažera sekce na projektu: projekt na manažera „zbyl“	1	2	3	4	5	míra osobní zainteresovanosti manažera sekce na projektu: pilotní projekt / manažer jej prosadil do portfolia
4	manažerský styl: direktivní / formální	1	2	3	4	5	manažerský styl: deleguje – kontroluje – spravedlivě hodnotí – chválí
5	kommunikace uvnitř týmu: převažuje elektronická komunikace: e-maily, facebook, jiná forma	1	2	3	4	5	kommunikace uvnitř týmu: hlavně osobní schůzky týmu i dvojic
6	délka komunikační odezvy: často bez odezvy	1	2	3	4	5	délka komunikační odezvy: do 2 hodin
7	kvalita projektové dokumentace: dokumentace pozdě nebo ústní podání	1	2	3	4	5	kvalita projektové dokumentace: dokumenty včas připraveny a používány
8	dodržování časového harmonogramu: většinou nerespektuje termíny	1	2	3	4	5	dodržování časového harmonogramu: vždy dodržuje termíny
9	management sponzoringu: Co je na papíře (tedy smlouva či objednávka od partnera), to je jen formalita, co je psáno, to se nemusí dodržovat.	1	2	3	4	5	management sponzoringu: komunikuje neustále, dodržuje vše
10	vymezení odpovědnosti členů týmu: nikdo neví, za co je odpovědný	1	2	3	4	5	vymezení odpovědnosti členů týmu: odpovědnost rozdělena, dodržována

Vyčíslená hodnota odpovědi podle nastavené škály (tab. 3) u jednotlivých elementů je vstupem (externí proměnnou) do modelu projektu a ovlivňuje rychlost práce, tedy *tok (Working)* mezi hladinami *zbývající práce (Remaining Work)* a *dokončená práce (Completed Work)*.

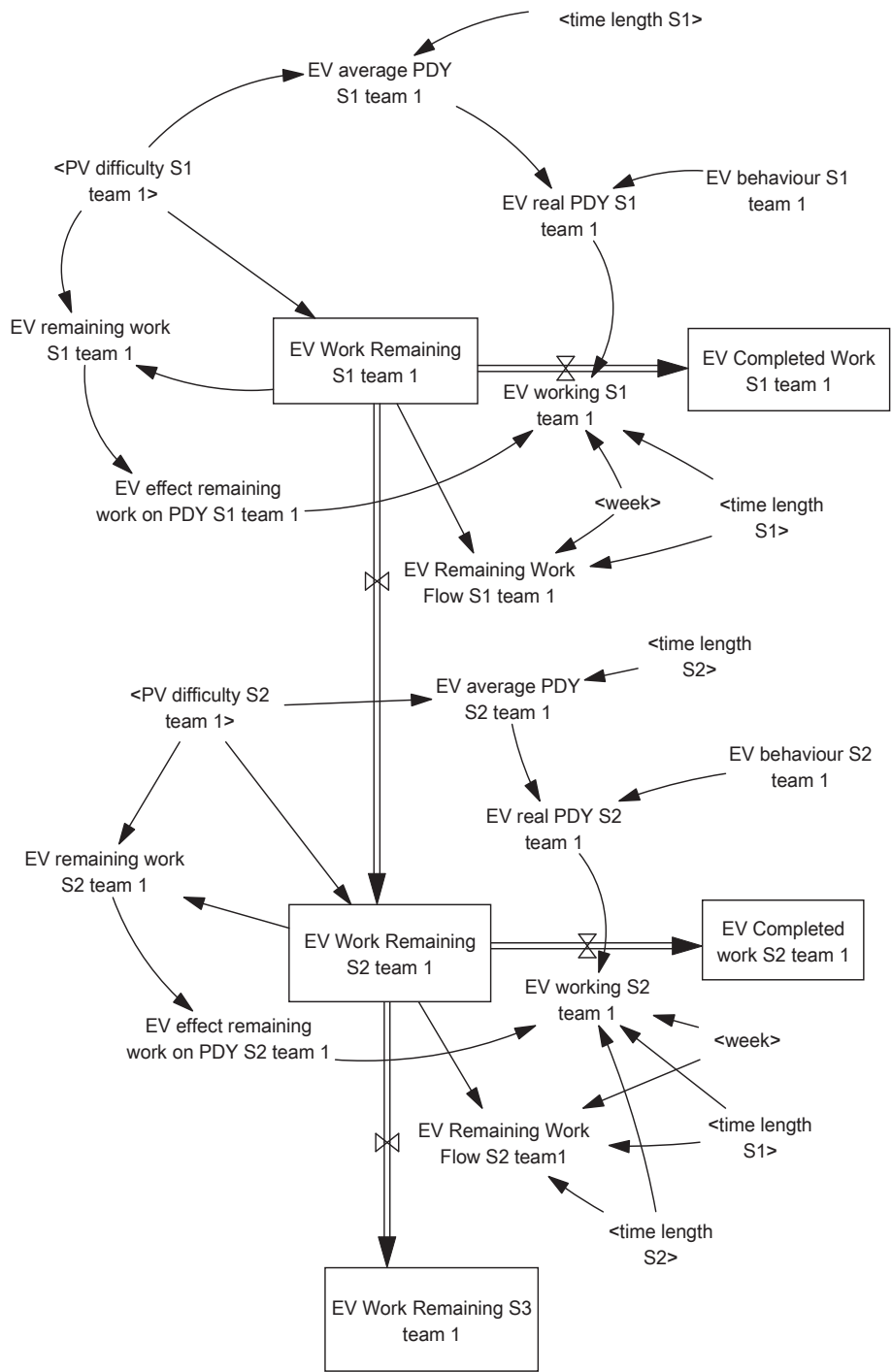
## 4.1.5 Simulační systémově dynamický model

Pro modelování jsme použili program Vensim, produkt společnosti Ventana Systems, inc. (Vensim, 2005). Pro uplatnění metody GPS-PM jsme využili nástroje podle Jima Hines – Molekuly struktur (Hines, 2005). Požadavku na sestavení modelu projektu vyhověla molekula struktury „Hladina vykonané práce chráněná produktivitou“. Tato molekula struktury je určena k tomu, aby vyřešila problém hladiny zbývající práce, která nesmí dosáhnout záporných čísel. Na základním schématu (obr. 24), který vychází ze smyčkového diagramu (obr. 20), je pomocí hladin a toků vyjádřeno, jak členové projektového týmu prací na projektu postupně redukuje hladinu zbývající naplánované práce.

Řešením této úlohy je pochopení změny hodnoty proměnné zvané *produktivita (PDY)*, která, pokud nejsou v hladině zbývající práce již žádné zbývající úkoly, musí dosáhnout hodnoty nula. Hladina úkolů tedy vlivem toku výroby klesá, přičemž tok výroby je ovlivněn *produktivitou*, která se snižuje zároveň se zásobou zbývající práce. Abychom udrželi vysokou *produktivitu* práce týmu, museli bychom souběžně s poklesem *produktivity* vytvářet další zásobu práce, na které může tým dále pracovat tak, aby jeho *produktivita* zůstávala vysoká. Vyhledávání politik, které způsobí vysokou *produktivitu* práce, však není cílem tohoto modelu projektu. Cílem je vytvořit model umožňující porovnávat plán a realizovanou skutečnost s možností predikce stavu splnění plánu na konci vymezeného času pro projekt. Molekulu struktury jsme použili kvůli nastavení hladiny zbývající práce.



Obr. 24. Hladina chráněná produktivitou – molekula struktury, zdroj Hines (2005)



Obr. 25. Klíčová část modelu: hladiny a toky v projektu, vlastní zpracování

Na předchozím obrázku (obr. 25) je znázorněna část výsledného modelu. Model je relativně jednoduchý, ale většího rozsahu (v modelovacím programu Vensim při zobrazení jako text obsahuje 232 533 znaků) a jeho plnou verzi není možno v knize publikovat. Celý model se skládá z pěti sledovaných etap pro pět týmů a je variován na plánované hodnoty a skutečné hodnoty. K modelu také patří *registr produktů projektu*, který je naplněn daty z výzkumného rozhovoru s manažerkami projektu. Tento registr je vytvořen jako tabulka, která v Excelu obsahuje 433 řádků a 17 sloupců.

Model v tomto řešení obsahuje principiálně pouze jednu zpětnou vazbu, která se opakuje v každé etapě a každém týmu, v celém modelu projektu se vyskytuje celkem padesátkrát (5 etap, 5 sekcí – plán; 5 etap, 5 sekcí – skutečnost). Nelinearita toků v dynamickém modelu je reprezentována v proměnné *dopad zbývající práce na produktivitu*, která je zpracována jako tzv. *grafová proměnná*. V tomto případě to znamená, že neexistuje lineární vztah mezi proměnnou *zbývající práce* a tokovou proměnnou *pracování*. Tato nelinearita je obsažena i v molekule struktury podle Jima Hinese (2005), viz obrázek 24, který obsahuje grafovou proměnnou *Effect of Remaining Work on PDY*, fungující na stejném principu.

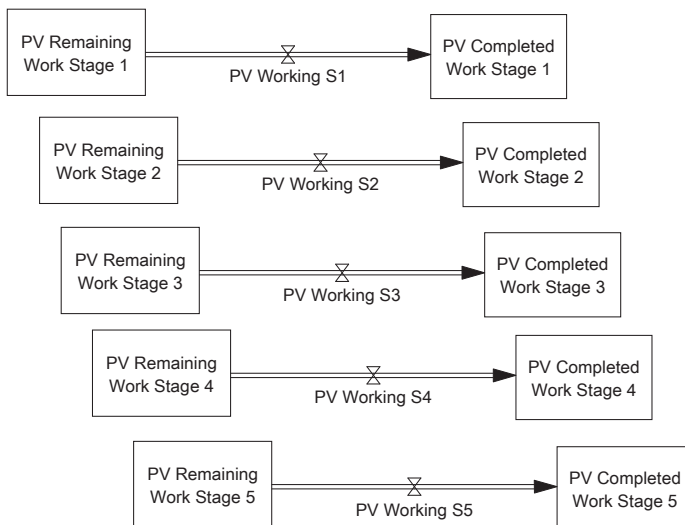
Obrázek č. 25 ukazuje stále se opakující základní sekvenci prvků modelu a vztahů mezi nimi v rámci etapy. Na obrázku (obr. 25) jsou zobrazeny tři klíčové prvky, které jsou pro celý model charakteristické: *hladina zbývající práce (Work Remaining)*, *hladina vykonané práce (Completed Work)* a *tok (Working)*, který obě hladiny spojuje.

Proměnná *Average PDY* je dopočítána na základě znalosti dvou exogenních proměnných, a to *doby trvání etapy* a počtu bodů, které odpovídají *plánovaným projektovým vstupům*. Celý systémově dynamický model projektu obsahuje ještě další klíčovou exogenní proměnnou – *Chování týmu (EV Behaviour – obr. 25)*.

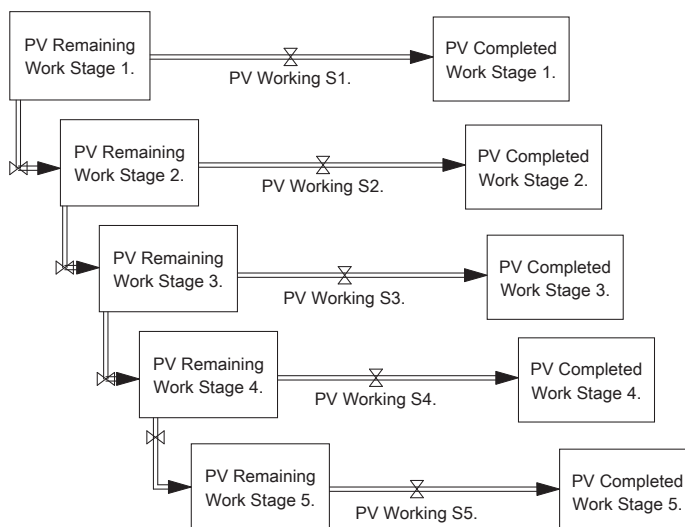
Pro model plánu je hodnota proměnné *Team Behaviour* nastavena vždy na hodnotu 5, tedy maximální. Pro model skutečného vývoje plánu je potom každá proměnná *Team Behaviour* zpracována s takovou citlivostí, aby výsledné chování modelu odpovídalo skutečně dosaženým bodům, které zase odpovídají dodaným výstupům v příslušné etapě projektu. Ukazatel *Team Behaviour* je tak ukazatelem změny chování týmu a změny intenzity práce týmu.

Pro lepší pochopení porovnání modelu plánu a modelu realizace jsou na následujících dvou obrázcích zpracovány kreativní etapy.

Na obrázku 26a je model plánu kreativní etapy a na obrázku 26b je model skutečného vývoje kreativní etapy. Oba modely se liší zavedením nutnosti dodatečného toku, který etapy postupně propojuje, pokud nejsou všechny produkty ve skutečnosti vytvořeny v rámci etapy tak, jak byly naplánovány.



Obr. 26a. Modelování kreativních etap



Obr. 26b. Model skutečného vývoje kreativní etapy

## 4.1.6 Simulování průběhu projektu

Modelování je primárně určeno jako proaktivní nástroj manažera pro řídicí zásahy v projektu. Vstupní data jsou do modelu vkládána na základě adekvátního toku informací mezi

manažerem projektu, jeho týmovými manažery a osobou, která zabezpečuje projektový dohled. V kompetenci osoby zajišťující *projektový dohled (Project assurance)* není rozhodování, ale metodická a procesní podpora týmu. Práce *Project assurance* se prolíná ve všech procesech, monitoruje všechny události a radí *projektovému výboru (PRINCE2, 2009)*. *Project assurance* pravidelně komunikuje s projektovým manažerem, probírá s ním množství i kvalitu splněných výstupů a případně důvody, proč je tým oproti plánu opožděn. Důležitou součástí komunikace mezi projektovým manažerem a konzultantem je informace o předpokládaném dalším vývoji projektu. Pro náš model jsme jeden krok simulace nastavili na jeden týden jako základní časový úsek. Celková doba projektu, během které musíme cíle dosáhnout, je 20 – 22 týdnů. Tato doba odpovídá průměrné době plánování a realizace projektu charakteru kulturní události v portfoliu kulturních projektů v menší organizaci. Grafické znázornění plánu a aktuálního stavu realizace projektu umožňuje rychlé a v daných podmínkách přesné vyhodnocení, které je založeno na porovnávání naplánovaných bodů podle etap projektu a jejich *skutečně dosažené hodnotě* ve stejném čase. Pro řízení zásahů manažera je přitom klíčová proměnná *Working* ve smyslu toku mezi dvěma hladinami. Je to veličina měřitelná v počtech bodů za výstupy projektu, které členové týmu mají dokončit (*PV*) nebo dokončili (*EV*) za jeden týden. Proměnná *Working* je závislou proměnnou a působí na ni dvě jiné proměnné: *reálná produktivita* a dopad zbývajících práce na *produktivitu*.

Průměrná plánovaná *produktivita* týmu měřená v bodech za týden je stanovena na základě výchozích podmínek (počet bodů/počet týdnů etapy). Skutečná *produktivita* práce je ale oproti vstupní (plánované) *produktivitě* rozdílná, protože ji mění vliv chování manažera a týmu projektu (*Behavior*). V plánu je proměnná *Behavior* nastavena na 5 bodů. V pravidelných časových intervalech je na schůzkách *Project assurance* s manažerem týmu a manažery sekcí zjišťován skutečný stav a predikce budoucích hodnot skutečného průběhu modelu projektu. Pokud projekt zaostává za plánem, manažer musí přijmout nápravná opatření. Může jednat s manažery týmů a rozdělit úkoly tak, aby se zvýšila celková produktivita týmu. Tímto zásahem bude lépe využita pracovní kapacita všech členů týmu, což bude znamenat celkově v projektu více dokončených či rozpracovaných výstupů (bodů) za týden. Na konci etapy může osoba s rolí projektového dohledu doporučit přesunutí odpovědnosti za tvorbu některých plánovaných výstupů na jiný tým, změnu manažerů (projektu či týmů) nebo případně doporučit předčasné ukončení projektu, pokud projektový manažer nedosahuje požadovaných výsledků.

## 4.2 Vyhodnocení průběhu projektu

Pro ověření metody GPS-PM jsme využili plán a vývoj skutečného kreativního projektu. Projekt řídil projektový manažer – dobrovolník, v jeho týmu pracoval tým dalších 15 dobrovolníků ve čtyřech sekcích. Modelování projektu sledujeme od konce měsíce listopadu 2013, kdy začala 1. etapa. V době přípravy výsledků modelování pro monografii jsme vyhodnotili 4. etapu. V procesu plánování před zahájením 1. etapy byl vytvořen plán pro dodání 83 výstupů, jejichž rozložení do týmů je zobrazeno níže (tab. 4).

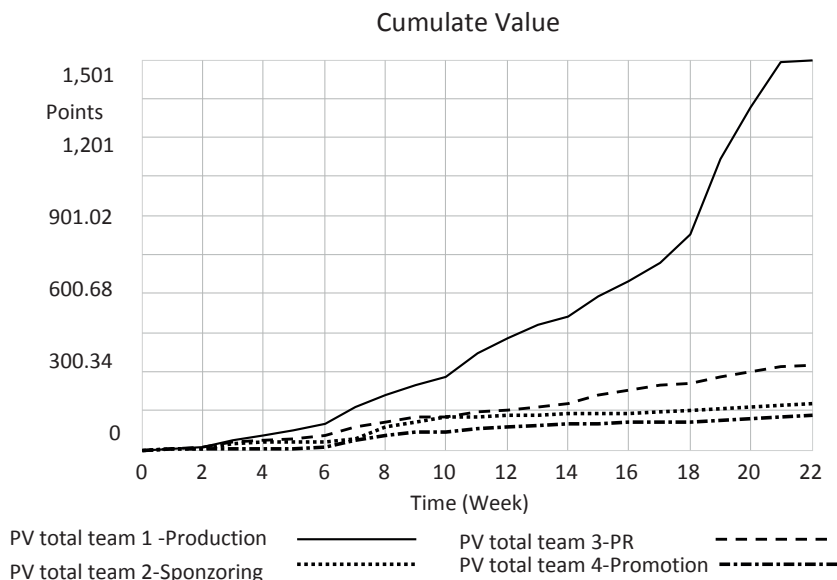
Tab. 4. Statistika počtu výstupů, odpovídajících aktivit a náročnosti v bodech, vlastní zpracování

Project Team	Number of Outputs – PV	Activities	Outputs Difficulty in Points	Team Behaviour- Test Results
1-Production Team	38	334	1501	4.17
2-Sponsorship Team	7	7	175	3.78
3-PR Team	20	65	325	3.85
4-Promotion Team	18	26	130	2.99
Total	83	432	2131	

Výsledky modelování podle metody GPS–PM jsou nejlépe srozumitelné v grafickém vyjádření. Grafy jsou produktem programu Vensim. Na svislé ose grafů jsou jako jednotky použity vždy body, které měří buď obtížnost tvorby kreativních produktů, nebo finanční náročnost pro jejich plán, nebo realizaci. Celkový počet bodů podle obtížnosti výstupů, které naplánoval projektový tým, je 2131 bodů, má jich být dosaženo za 20 týdnů. V projektu pracují 4 specializované týmy. Graf (obr. 27) ukazuje *plánovanou hodnotu* v průběhu projektu (PV) podle jednotlivých sekcí s tím, že celková *očekávaná hodnota pracnosti* projektu je 2131 (EAC= 2131 bodů). Graf je kumulativní, pracuje s hladinou *Completed Work*. V tabulce (tab. 4) je zřejmé, že *kumulovaná plánovaná hodnota* obtížnosti týmu 1-Production Team je až jedenáctkrát vyšší než plánovaná obtížnost výstupů jiných týmů ve stejném projektu (tab. 4, obr. 27). Vzhledem k tomu, že personální obsazení týmu 1-Produkce není vyšší než personální obsazení ostatních týmů, naskytá se otázka, jak bude tým 1-Produkce plnit plánované výstupy. Takto nerovnoměrné zastoupení obtížnosti podle týmů však neznamená, že nebudeme schopni připravit predikci dosažení výsledku projektu, která je k dispozici na dalším obrázku níže (obr. 28).

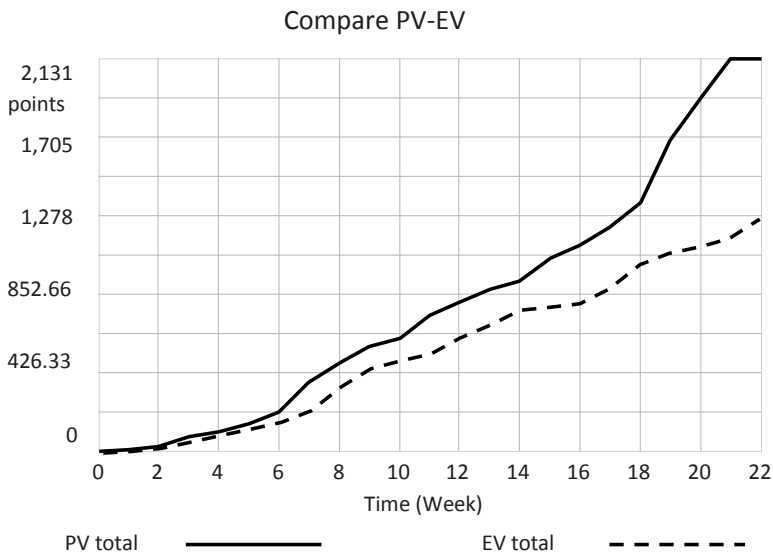
Na grafu (obr. 28) je znázorněna *skutečně dosažená hodnota* (EV= 1272 bodů ve 22. týdnu) projektu po dokončení 5. etapě řešení projektu. Graf (obr. 28) ukazuje celkovou *plánovanou obtížnost* projektu a celkovou *skutečně dosaženou hodnotu* v projektu do začátku 17. týdne s tím, že od 17. do 22. týdne znázorňuje predikci, která je v souladu s dosavadním chováním členů projektového týmu. Každá etapa trvá 4 týdny. Dva závěrečné týdny (21. – 22. týden) jsou určeny k dokončení projektu, pokud by ve skutečnosti došlo zpoždění oproti plánu. Zpoždění není z pochopitelných důvodů plánováno (pak by nešlo o zpoždění). Jinými slovy řečeno, do 20. týdne projektu je naplánováno dokončení všech produktů projektu. Z grafů (obr. 28) je zřejmé, že do 4. týdne byl projektový tým v souladu s plánem. V dalším období a zejména na konci druhé i třetí etapy (začátek 9., respektive 13. týdne, respektive 17. týdne) je patrný rozdíl mezi *plánovanou hodnotou* a *skutečně dosaženou hodnotou*.





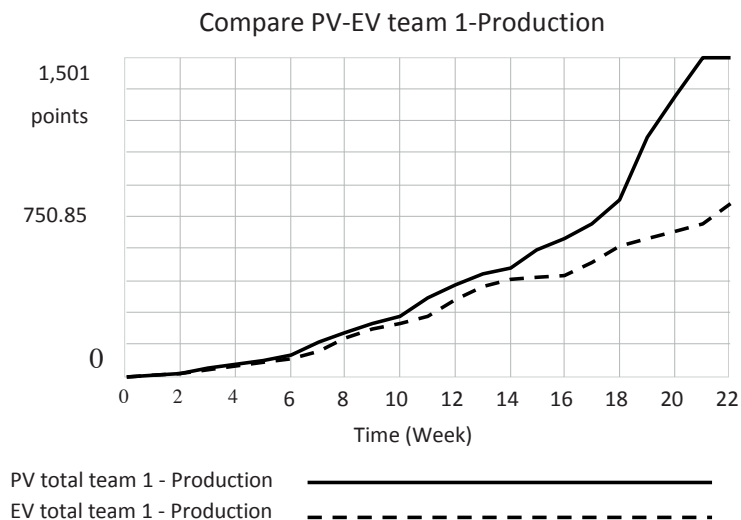
Obr. 27. Kumulovaná plánovaná hodnota projektu celkem a projektu ve čtyřech týmech – kreativní produktové etapy, vlastní zpracování

Graf (obr. 28) však v tomto souhrnném zobrazení neukazuje, který tým je příčinou zaostávání skutečnosti za plánem. K tomuto rozboru je nutné zjistit, jaká je hodnota plánu i skutečnosti podle jednotlivých specializovaných týmů. Tuto informaci poskytuje pro zástupce projektového dohledu (*Project assurance*) další grafické zobrazení, skládající se ze čtyř grafů, pro každý tým je určen jeden graf (obr. 29, 30, 31, 32).



Obr. 28. Porovnání plánované a skutečné hodnoty dosažené práce v projektu jako celku, vlastní zpracování

## Komentář k práci týmu 1 – sekce produkce



Obr. 29. Porovnání plánu a skutečnosti týmu 1 - Produkce, vlastní zpracování

Jak již bylo řečeno výše, tým produkce má naplánováno dokončení nejvíce produktů, *plánovaná hodnota obtížnosti* je 1501 bodů. Ve skutečnosti na konci projektu tento tým nejvíce zaostal za plánem, rozdíl skutečnosti oproti plánu činil 687 bodů (na konci projektu je predikováno dosažení 814 bodů). Přesto tým produkce odvedl a odvede největší podíl práce, žádný z týmů ani v polovině času projektu nevytvořil tolik výstupů, jako tým produkce.

## Komentář k práci týmu 2 – sekce sponzoring

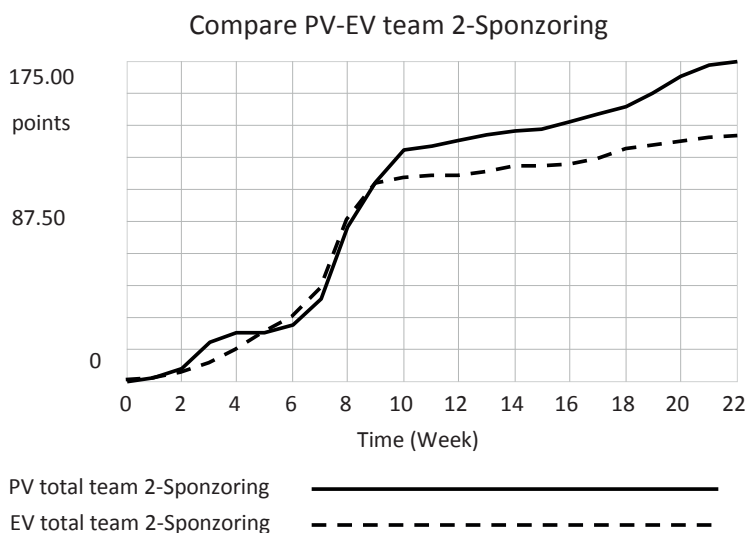
Podle obrázku níže (obr. 30) lze usoudit, že tým sponzoringu nejprve dodával výstupy podle plánu a to až do devátého týdne projektu. V té době dosáhl výsledku 106 bodů. Plán byl ve stejném období 109 bodů, rozdíl je tedy v toleranci. Hodnotu 106 bodů dosáhl těmito dodanými a schválenými výstupy:

- V první etapě projektu (první 4 týdny projektu) měl tým v plánu připravit partnerskou nabídku v hodnotě 25 bodů. Partnerská nabídka byla dodána v souladu se stanovenou lhůtou.
- Ve druhé etapě projektu měl tým dodat 4 nové výstupy: kontakt list bývalých a nových sponzorů, oslovení partnerů z předchozího roku (dodat zprávu), oslovení nových partnerů dle kontakt listu (dodat zprávu), vyjednat a schválit podmínky spolupráce s partnery (dodat zprávu). Tyto čtyři aktivity měly plánovanou hodnotu celkem 100 bodů. Ve skutečnosti dosáhl tým sponzoringu 85 bodů, protože poslední jmenovaný výstup nedokončil ve stanovené lhůtě a jeho výsledek nedodal ani po této lhůtě. Celkem tedy po

druhé etapě dokončil a předal produkty, které mají hodnotu 110 bodů (1. etapa 25 bodů + 2. etapa 85 bodů).

- Ve třetí a čtvrté etapě neměl tým sponzoringu naplánovanou žádnou další dodávku produktu, dokončovali tedy rozpracované produkty a intenzita jejich práce klesla. Po dalších dvou etapách lze ohodnotit jejich výkon na 8 bodů (za 8 týdnů).
- V páté etapě měl tým sponzoringu naplánovány dva produkty: získat a shromáždit v určeném místě propagační materiály od sponzorů, podat report o splnění podmínek ze smluv partnerů. Dosavadní trend vývoje křivky naznačuje, že oba výstupy pravděpodobně nebudou dodány z toho důvodu, že tým sponzoringu téměř nepracoval ve třetí a čtvrté etapě projektu. Tato plánovaná pauza se negativně promítla i do křivky, která naznačuje trendy dalšího vývoje dodávek produktů v týmu sponzoringu.

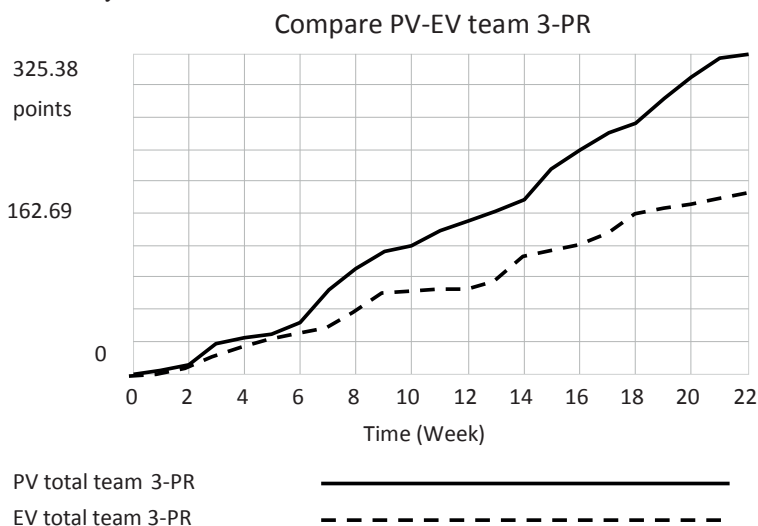
Pro zvýšení srozumitelnosti práce modelu nabízíme čtenáři následující upřesnění. Zadání *plánované hodnoty (PV)* do modelu se děje přímo pomocí nastavení počáteční obtížnosti produktů projektu. Dosažená hodnota vytvořených produktů projektu (*EV*) je výsledkem toku, který ovlivňuje chování týmu (proměnná *Team Behavior*). Hodnotu chování týmu a jeho působení na práci v projektu lze zadat přesně pouze tehdy, pokud víme, kolik produktů (vyjádřených v bodech) tým vytvořil. Jestliže chceme předpovědět budoucí vývoj projektu, zadáme do modelu stejnou hodnotu pro chování týmu jako v předchozí etapě, protože můžeme předpokládat, že tým bude ochoten pracovat jen tak, jako v nejbližším právě ukončením období.



Obr. 30. Porovnání plánu a skutečnosti týmu 2, tým Sponsoring, vlastní zpracování

### Komentář k práci týmu 3 – sekce Public Relations (PR)

Na obrázku níže (obr 31) je ukázka práce týmu PR, jehož manažer ohodnotil své produkty na 325 bodů. Manažer naplánoval celkem 20 produktů (tab. 4), jejich dodávky byly plánovány v každé etapě. Na konci 4. etapy dosáhl tým PR 144 bodů, podle toho lze předpokládat, že na konci projektu dodá tým produkty v hodnotě 184 bodů. Pokud projektový manažer nezasáhne a umožní týmu pracovat se stejnou produktivitou práce jako doposud, nesplní plánované produkty o 141 bodů. Z dosavadního průběhu projektu plyne, že zásah manažera je v sekci PR nutný.



Obr. 31. Porovnání plánu a skutečnosti, team PR, vlastní zpracování

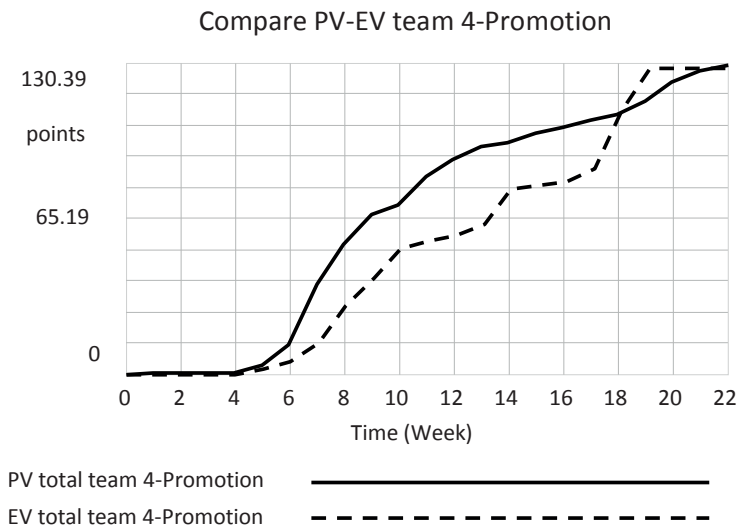
### Komentář k práci týmu 4 – sekce propagace

Tým, který má za úkol propagaci projektu Konference má v plánu vytvořit a dodat 18 produktů, které ohodnotil na 130 bodů, tedy na nejmenší obtížnost ze všech čtyř týmů v projektu (obr. 32). Pomocí predikce můžeme konstatovat, že i když byl tým na počátku svého působení pozadu (jen 2,99 bodů podle testu chování týmu – tab. 4), jako jediný tým předá všechny naplánované produkty, protože na začátku čtvrté etapy zvýšil produktivitu práce a dohnal zpoždění oproti plánu. Předpověď, kterou poskytuje grafické zobrazení dokonce hovoří o tom, že tento tým bude s prací hotov dříve, než skončí časová lhůta po celý projekt včetně rezervy (22 týdnů).

### Komentář k souhrnnému grafu všech čtyř týmů

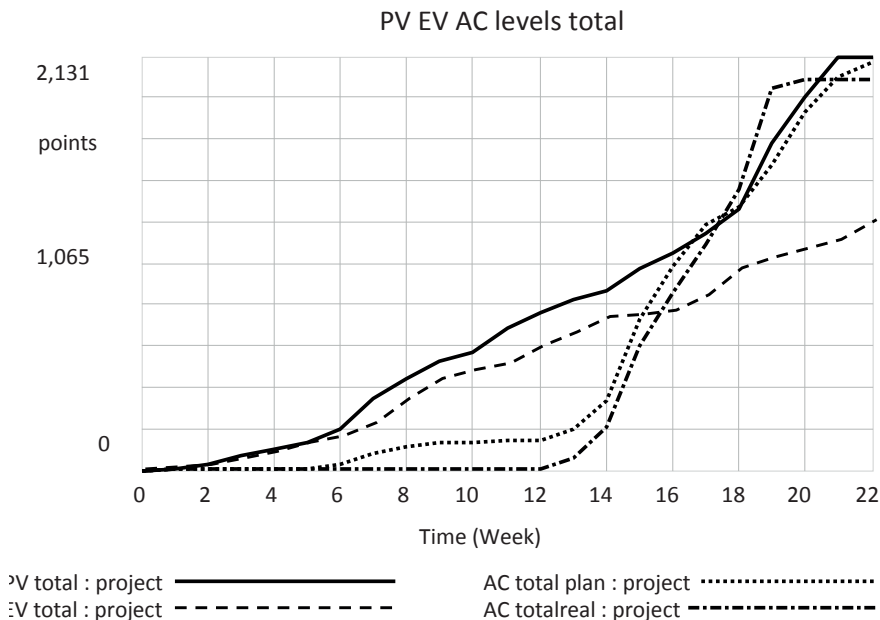
Jak jsme mohli v předchozím textu vyzpozorovat, pomocí rozdělení vývoje plánu i skutečnosti v projektu podle týmů můžeme upřesnit, kde je zřejmě problém, který musí manažer projektu vyřešit. Hlavním rizikovým faktorem je vyšší obtížnost všech výstupů v týmu 1-Produkce (Obr. 29). Pokud budeme počítat s tím, že týmy budou pracovat se stejným přístupem (proměnná *Team Behavior*) jako doposud, pak lze předvídat, kolik výstupů jsou schopni do

konce poslední etapy dokončit. Ze čtyř grafů (obr. 29, 30, 31, 32) vyplývá, že největšího nežádoucího předpokládaného rozdílu mezi plánem a skutečností dosáhne tým 1-Produkce (přibližně 687 bodů), (obr. 29). I tak to však znamená, že tento tým pracuje s nejvyšší intenzitou, protože podle předpokladu dosáhne celkem hodnoty 814 bodů obtížnosti. Tým 2-Sponsoring (obr. 30) je úspěšnější než tým 1-Produkce, co se týká predikce rozdílu mezi celkovými plánovanými a skutečně dosaženými body obtížnosti u výstupů, avšak jeho celkové skóre plánovaných bodů na konci projektu je pouze 175 bodů. Tým 3-PR (obr. 31) je, co se týká výkonnosti, relativně nejslabší a tým 4-Propagace (Obr. 32) je úspěšný, protože v modelu predikujeme, že ve 20. týdnu dokončí všechny výstupy, které měl naplánovány. Projektový manažer ví, že kvalitního výsledku musí dosáhnout všichni týmoví manažeři se svými týmy, aby byl celý projekt úspěšný. Když posoudíme čtyři týmy celkem, pak předpokládáme, že projekt nedosáhne očekávaného výsledku o 859 bodů (1-Produkce = 687 bodů, 2-Sponsoring = 43 bodů, 3-PR = 141 bodů, 4-Propagace překročí plán o 12 bodů).



Obr. 32. Porovnání plánu a skutečnosti, team Propagace, vlastní zpracování

Dalším zobrazením skutečného vývoje a predikce dalšího vývoje projektu, které je na konci 3. etapy k dispozici, je porovnání kumulovaných hodnot všech ukazatelů. Jedná se o porovnání vývoje tří sledovaných parametrů, u nichž jsou podle metodiky PRINCE2 stanoveny tolerance pro odchylky: rozsah, čas a náklady. K doposud sledovaným a graficky vyhodnoceným hodnotám (obr. 28, obr. 29, obr. 30, obr. 31, obr. 32) tedy přidáváme ještě dimenzi nákladů, a to také v jejich *plánované hodnotě* a v jejich *skutečně spotřebované hodnotě* v daném čase (obr. 33). Srozumitelnosti pro daný parametr nákladů je dosaženo přepočtením finančních prostředků *plánovaných* a *skutečně spotřebovaných* na body tak, aby celkový počet plánovaných bodů nákladů odpovídal celkovému počtu spotřebovaných bodů v penězích (Východiskem je databáze - tab. 2).



Obr. 33. Porovnání celého trojimperativu v jednom grafu, vlastní zpracování

Z grafu (obr. 33) je zřejmé, že plánovaný vývoj nákladů má jiný průběh než plánovaný vývoj práce na dodávání výstupů projektu. Náklady jsou od 4. etapy projektu spotřebovávány ve vyšší míře. Pokud porovnáme *vytvořenou hodnotu s plánovanou hodnotou* a máme na mysli skutečně dosažené výstupy, pak nám vyšší *vytvořená hodnota* než *plánovaná* vyhovuje. Udělali jsme víc práce, než jsme měli naplánováno. U porovnávání křivky plánovaných a skutečně spotřebovaných nákladů je přesah skutečnosti nad plánem hodnocen negativně a pro projektového manažera bude znamenat, že musí v další části projektu ušetřit finanční prostředky. Výrazné neplnění plánovaných nákladů je také varováním, znamená, že oddělení, které zajišťuje objednávky a nákupy, je pozadu a že může i kvůli této skutečnosti nastat později v projektu problém. Ukazatel AC tedy musíme stále sledovat zejména ve vztahu k ukazateli EV, případně PV.

Zobrazení všech tří omezení projektu v jednom grafu je výhodou, kterou metoda GPS–PM přináší. Plán jsme zpracovali do nezávislého systémově dynamického modelu, obsahuje stejné základní proměnné jako model realizace projektu. Plán je srovnávací platformou pro sledování průběhu realizace projektu. Plán je model projektu a dá se říci, že žije svým ideálním životem. Realizace projektu je model, který má stejnou základní strukturu jako plán projektu. Do modelu, který simuluje skutečné plnění projektu, můžeme přidávat proměnné, jež zpomalují či zrychlují práci na výstupech projektu. Projektový manažer spolu s projektovým dohledem (*Project assurance member(s)*) při posuzování skutečného průběhu projektu může vyhodnotit důvody, kvůli kterým je skutečnost oproti plánu opožděna, a může připravit řídicí zásahy pro nápravu tohoto stavu.

## 4.3 Rozpracování nových výzkumů – manažerské etapy

### a řízení rizik

Metoda GPS–PM je připravena k testování na dalších projektech. Při diskusi s manažery našeho testovaného projektu jsme mohli zjistit, jaká úskalí z plánování formou modelování vyplývají. Kreativní manažeři jako necertifikovaní dobrovolníci často nedokážou odhadnout, jak podrobně se musí zaměřit na plánování projektu, aby pro ně byl plán užitečným nástrojem k řízení projektu a vedení týmu. Zcela zásadním problémem tak byl rozpor mezi plánem a skutečností. Kreativní manažeři byli sice ochotni celý plán systematicky dopředu zpracovat, potom však nebyli schopni podle plánu svůj tým vést. *Registr kreativních produktů* byl příliš podrobný, grafy sice vykazovaly jasné výsledky a jasné zpoždění oproti plánu, avšak vstupní informace do reálného průběhu projektu se získávaly během reportů s projektovým manažerem a manažery týmů jen s velkými obtížemi.

Největší úskalí v připravené simulaci tedy spočívá ve zřehlednění řídicích zásahů manažera, který na základě vývoje projektu hledá vhodná řešení tak, aby je mohl uplatnit v řízení projektu, vedení týmu a usměrnění skutečnosti do souladu s plánem. Nejde totiž zdaleka jen o archetyp eroze cílů, jde také o způsob, jakým byl plán nastaven, jak je srozumitelný projektovému týmu, jak jsou jednotliví členové týmu zkušení a způsobilí připravit kreativní produkty a postupně jejich dodávkami plnit cíl projektu.

Proto v rámci dalších zkušeností se simulací plánu projektu uvažujeme o modelu, který bude reprezentovat *manažerské etapy*. Ty jsou na kreativních etapách časově nezávislé, jejich perioda se nemusí shodovat s periodami kreativních etap. *Manažerské etapy* jsou určeny pro přehled manažera projektu, hladiny reprezentují obtížnost manažerských produktů (příprava vlastních reportů projektovému výboru a získávání reportů od manažerů týmů). Konstrukce modelu *manažerských etap* však musí být, co se týká nových vstupních dat, velmi úsporná. Aby mohly být *manažerské etapy* vhodně využity pro sledování průběhu projektu a jeho porovnávání s plánem, měly by být spíše závislé na dříve vložených datech, tedy na vstupních datech *kreativních produktových etap*. Neměly by pro získávání vstupních dat znamenat další komplikaci.

Simulované chování vstupních dat a vývoje *manažerských etap* je tedy modifikací *kreativních (produktových/technických) etap*. V rámci simulace *manažerských etap* je připravován prostor pro kvantifikaci a uplatnění manažerských zásahů do vývoje projektu. V jediné simulaci tak lze zkoumat, jakými zásahy se kreativní manažer snaží dosáhnout žádoucího stavu, jímž je plnění plánu vývoje kreativního projektu. Vzhledem k tomu, že vstupy do manažerských etap mají být zajištěny v produktových etapách, nemusí znamenat pro manažera projektu vyšší administrativní náročnost. Přejechod z jedné etapy do další je však vždy kvalitativním skokem, jedná se o evoluci 2. řádu, PM–2 (Saynisch, 2010).

Řízení *rizik* je další výzvou, která se týká nových výzkumů v modelování projektu. *Riziko* je nejistá událost nebo podmínka, která, pokud nastane, má negativní (případně také po-



zitivní) vliv na dosažení cíle projektu. *Rizika* je možné kvantifikovat do modelu pomocí bodové škály podobně, jako je tomu u produktů projektu. Každý produkt může mít svá *rizika*, během sestavení *registru produktů projektu* lze rozšířit tento registr také o kvantifikaci *rizikové analýzy* na produkty. Nejisté události, jež mohou v projektu nastat, nelze z budoucích výzkumů vynechat i z toho důvodu, že kreativní produkce je vysoce riziková a je potřeba, abychom se jí důsledně věnovali.

## Závěr

Většina publikací, které se zabývají projektovým managementem, zdůrazňuje univerzálnost standardů a metodik pro řízení projektů ve všech oborech lidské činnosti. Standardy jsou založeny na nejlepších praktikách projektových manažerů a s jejich použitím lze s větší jistotou dosáhnout úspěšné realizace projektu. S tímto názorem lze jediné souhlasit, ovšem záhy můžeme také narazit na to, že při řízení kreativních projektů nejsme schopni využít mnoho nástrojů z mezinárodně uznávaných standardů, jsou totiž příliš komplikované a od možnosti tvůrčího rozvíjení myšlenek a aktivit v průběhu celého životního cyklu projektu odtaziťé.

I v případě, že projektový manažer ovládá filozofii projektového managementu a doporučované procesy i nástroje, ocitá se pravidelně ve skluzu, na poslední chvíli řeší produkty, které mají být v průběhu projektu dodány. Zdroj zpoždění lze najít v poměrně častém mylném předpokladu, že 80 % připravené produkce znamená, že je vlastně u konce úspěšného projektu. Na posledních 20 % se však většinou spotřebuje jednou tolik času, přičemž náklady vzrostou dvojnásobně.

Dalším možným důvodem zpoždění v projektech je charakter kreativní produkce, která je vysoce riziková. Projekty dodávají originální produkty; čím vyšší podíl duševní práce je v produktech obsažen, tím nejistější je úspěch projektu a riskantní je také dosažení jeho předem naplánovaného cíle (pokud byl cíl dopředu stanoven). To je fakt, jenž je dán povahou kreativních projektů: **Kreativní projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání originálních a formálně dokonalých produktů, obsahujících duševní vlastnictví, dodávaných v souladu s předem odsouhlaseným cílem a ve stanovených mezích.**

Produkce, která je závislá na tvůrčí práci, pracuje také s novými myšlenkovými přístupy: designovým myšlením. To představuje kombinaci rozumového přístupu a kreativity. Jestliže tedy zkombinujeme systémové a designové myšlení, získáme přístup, který se může stát nejlepší cestou pro organizace z prostředí kreativních průmyslů a jejich projektové manažery, protože kombinuje rozum, kreativitu a hranice dané systémem projektového managementu: systémové myšlení v designu.

Projektoví manažeři z prostředí kreativních průmyslů mají specifické zájmy i zaměření a potřebují poznat nové cesty, které jim umožní naplno rozvíjet kreativitu a zároveň naplnit stanovené cíle projektů tak, aby přinesly očekávané výsledky. Projektový manažer není ve většině případů schopen dostatečně dopředu vyhodnotit dopady momentálního zpoždění skutečnosti oproti plánu v kontextu celého projektu. Tradiční přístup k řízení projektů je založen na detailním plánování všech aktivit od začátku až do konce projektu. Přístup předkládaný v této monografii je naopak založen na plánování projektu pomocí kratších časových úseků v podobě etap. Na konci každé etapy pak probíhá manažerské vyhodnocení postupu prací v rámci dané etapy, měření hodnoty skutečně dosažených výstupů a jejich porovnání s plánem. Po ukončení a vyhodnocení etapy se znalostí o aktuálním vývoji projektu probíhá plánování detailních výstupů pro další etapu, která následuje. Řízení projektů pro manažery

kreativních projektů staví na schopnosti měření dosažené kvality projektu i na měřitelnosti dat, která umožňují předvídaní jeho budoucího vývoje. Nástrojem pro dynamické plánování i sledování vývoje projektu se zpracováním predikce je simulace vývoje projektu a systémově dynamické modelování, metoda je pojmenována podle navigačního systému pro cestovatele: GPS–PM (GPS v projektovém managementu). Metoda GPS–PM odpovídá novým požadavkům, které jsou kladeny na projektový management: překročit hranice technické a inženýrské disciplíny, vytvořit postup, který bude odpovídat transdisciplinárnímu a integračnímu přístupu (Saynisch, 2010).

Kulturní a veškeré další tvůrčí či vědecké projekty nemohou být ve 21. století postaveny na byrokratických a rigidních postupech, které jen obtížně připouštějí změny v plánu. Kreativní prostředí musí zůstat dynamické a musí nabízet stále nové výzvy včetně integrované možnosti transformací v plánovacím procesu. Přesto nelze dovolit, abychom se v kulturních a kreativních průmyslech přiklonili k pouhému intuitivnímu řízení projektů. Potřebujeme plán, který je sice měněn, přesto stále připraven nabídnout porovnání s reálně dosaženými výsledky. Navíc v kreativním průmyslu potřebujeme stavět aktuální rozhodování na předvídatelnosti dalšího vývoje projektu, musíme se správně rozhodovat i ve chvíli, kdy je nutné zastavit ztrátové projekty nebo projekty, které pro organizaci ztratily původně naplánované benefity.

Metoda GPS–PM je založena na systémové dynamice, řízení projektu je podle etap, je orientováno na produkt (PRINCE2, 2009) a využívá nástroje standardu PMI (PMBok, 2000). Na průběhu skutečného projektu s charakterem společensko-kulturní události jsme si v kulturních projektech ověřili, že tuto metodu můžeme s úspěchem využít nejen při sestavení plánu projektu, ale také v průběhu řešení projektu. Plán projektu lze připravit tak, aby bylo možno zjistit parametry projektu v jeho třech omezeních: náklady, rozsah a časový harmonogram. Za účelem změření hodnot exogenních proměnných, které jsou do modelu dosazeny, byla sestavena sada výzkumných otázek, které se týkají zejména chování členů projektového týmu. Pro účely simulace byl pomocí nástroje *Project breakdown structure (PBS)* definován cíl projektu a tento cíl byl do modelu kvantifikován prostřednictvím stanovení obtížnosti výstupů projektu. Výstupy byly rozděleny podle jejich plánovaného i skutečného dokončení do časových etap projektu.

Kreativní etapy dovolují v průběhu řešení projektu plán upřesňovat, a to detailním rozpadem hrubých výstupů z hierarchické struktury produktů na podrobnější, což znamená, že trvá schopnost pomocí bodů určovat plán a skutečnost a také predikovat vývoj projektu. Manažerské etapy budou sloužit k tomu, aby podrobně mapovaly postup projektového týmu a vedly manažera k plánování řídicích zásahů do skutečného průběhu projektu. Systémově dynamické modelování projektu GPS–PM je metoda, která může být kreativně rozšiřována a dále modifikována při spolupráci mezi osobami zajišťujícími projektový dohled a projektovým manažerem. Každý řídicí zásah je možno modelovat a vyhodnocovat pak jeho dopady na výsledek projektu. Simulovaný běh kreativních etap, které plánují dodávky produktů projektu, je osvědčený jako použitelný a srozumitelný pro *řídicí výbor projektu* i jeho tým, případně pro projektový dohled. Modelování manažerských etap však doposud není vzkoušeno v kreativních projektech, jedná se o koncept nového výzkumu, jehož testování na reálných projektech je připravováno.

Výhoda metody GPS–PM spočívá v možnosti zapracování zjištěných exogenních proměnných, které mohou změřit plánované, realizované i předvídatelné výstupy. Pomocí stejného principu metoda měří také plánované a spotřebované finanční prostředky investované v projektu. Modelovat však můžeme i hůře měřitelné parametry, které odpovídají *behaviorálním kompetencím* členů týmu. Tyto kompetence lze měřit pomocí dotazníkového šetření a pomocí škálovacích metod. Lze se domnívat, že kompetence jsou měřitelné i pomocí jiných kreativních metod, jejichž nastavení bude probíhat v průběhu dalších výzkumů. Systémově dynamické modelování je vhodné pro tým, který realizuje projekty s charakterem kulturních akcí či další projekty, které jsou postaveny na lidské kreativitě a invenci a jejichž výstupy není efektivně detailně specifikovat na začátku projektu. Metoda GPS–PM přispívá k rozšíření nástrojů projektového managementu pro sledování vývoje projektu.

**Kreativní projektový management je způsob tvorby nové hodnoty, který je založen na jedinečné talentované osobnosti jejího tvůrce a směřuje k vytvoření kvalitního produktu v rámci stanovených mezí.** Úspěšný projekt nepřekročí předem stanovený čas ani náklady a naplní (případně překročí) stanovený rozsah, což lze modelovat různými způsoby, jeden z nich nabízí autorská monografie. Budoucí výzkumy prověří, do jaké míry lze efektivně monitorovat praxi kreativních projektů nejen ze zorného úhlu rozsahu, času a nákladů, ale také v rovině *přínosů, kvality* a případně *rizik*.

## Resumé

Monografie Kreativní projektový management je ucelenou publikací, která vznikla jako jeden z výstupů interního grantu Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně „Plánování a řízení projektů v kulturních a kreativních průmyslech“. Monografie vychází z popisu zázemí kulturních a kreativních průmyslů a používá výsledky výzkumu, který probíhal na projektech, patřících do oblasti kultury. Výsledky výzkumu jsou do monografie zapracovány v rámci návrhu systémově dynamického modelu pro projektový management, přičemž systémová dynamika je hlavní výzkumnou metodou autorky. Systémově dynamické modelování vychází z konceptu systémového myšlení a nabízí řešení pro problémové výzvy manažerů v kreativních projektech. Kniha popisuje jednotlivé kroky, které vedly k návrhu nové metody pro sledování průběhu realizovaného projektu, je založena na zásadách řízení projektu podle mezinárodní metodiky PRINCE2 a využívá princip metody *Earned Value Management* ze standardu organizace Project Management Institute.

Publikace je rozčleněna na čtyři kapitoly. První kapitola je věnována analýze kulturních a kreativních průmyslů v souvislosti s projektovým managementem. V této kapitole jsou definovány nové pojmy: *kreativní projektový management* a *kreativní projekt*.

Druhá kapitola monografie se zabývá pohledem na metodiku řízení projektů v kontrolovaném prostředí PRINCE2 a je kritickým posouzením vhodnosti použití metodiky v kreativním prostředí.

Třetí kapitola začíná posouzením tradičního přístupu k projektovému managementu a vyhodnocuje změnu dvou paradigmat. První změna se týká pojmu kultura, kterou chápeme v širším pojetí jako zdroj lidské kreativity i jako potenciál ekonomického rozvoje. Druhou změnou paradigmatu je nové vnímání složitosti projektového managementu, nelineární vývoj složitých systémů v přírodních vědeckých teoriích. V této kapitole je dále navržen systémově dynamický model jako metoda pro kreativní projektový management. Vzhledem k tomu že metoda připomíná korigování trasy cestovatele pomocí GPS navigace, je nazvána GPS–PM. Nová metoda umožňuje lepší informovanost projektového manažera a jeho týmu o očekávaných výsledcích projektu. Model projektu je rozdělen na časové etapy a skutečně dosažené výsledky projektu jsou na konci každé etapy projektu porovnávány s plánem a ukazují aktuální trend dalšího vývoje projektu. Tento pohled poskytuje projektovému manažerovi silný argument pro zavedení včasných řídicích zásahů v projektovém týmu.

Čtvrtá kapitola nabízí komplexní postup pro uplatnění metody GPS–PM a ukazuje na reálném kreativním projektu způsob sestavení plánu projektu a vyhodnocení jeho průběhu. Závěr kapitoly je věnován problematice zpracování nových výzkumů a možnostem rozšiřování a zpřesňování metody GPS–PM.

Monografie je určena všem, kteří se nespokojí s pouhým konstatováním, že projekty jsou komplexními dynamickými systémy. Čtenáři, kteří jsou ochotni připustit změnu vlastních paradigmat, mohou díky metodě GPS–PM porozumět dynamickým procesům v projektech. Monografie má praktický přínos pro projektové manažery a sponzory kreativních projektů.

## Summary

The monograph “Project Planning and Management in Cultural and Creative Industries” on creative project management is a comprehensive publication resulting from an internal grant of the Faculty of Multimedia Communications at the University of Tomáš Baťa in Zlín. The monograph is a result of a description of facilities of cultural and creative industry and uses the results of research which was carried out in projects taking place in the field of culture. The results of the research are incorporated into the monograph as part of a proposal for a systemically dynamic model for project management in which systemic dynamics are the author’s principal research method. Systemically dynamic modelling results from a concept of systemic thinking and offers solutions to problem-filled challenges faced by managers in creative projects. The book, which describes the individual steps leading to the proposal of a new method of monitoring the course of a project’s realisation, is based on the principles of project management according to the international methodology PRINCE2 and makes use of the tenets of the method Earned Value Management from the standards of the organisation The Project Management Institute.

The publication is divided into four chapters. The first chapter is devoted to analyses of cultural and creative industries in connection with project management. This chapter defines the new terms: creative project management and creative project.

The monograph’s second chapter concerns views on the methodology of project management in the controlled environment of PRINCE2 and is a critical assessment of the suitability of the methodology’s application in a creative environment.

The third chapter begins with an evaluation of the traditional approach to project management and assesses changes in two paradigms. The first change concerns the term culture, which we understand in a wider interpretation as a source of human creativity as well as the potential for economic development. The second paradigm change concerns new perspectives on the complexity of management supporting the multicausal feedback effects of blending human activities and natural environments, and the non-linear development of complex systems in natural science theory. The chapter further proposes a systemically dynamic model as a method of creative project management. Since the method is reminiscent of correcting a traveller’s route with the aid of GPS navigation, it is referred to as GPS–PM. The new method allows for greater awareness of a project’s anticipated results for its project manager and his team. The model of the project is divided into time stages and at the end of each stage actual results attained are compared against the plan indicating current trends for the further development of the project. This view provides the project manager with a strong argument for implementing early management interventions in the project team.

The fourth chapter offers a complex process for the application of the GPS–PM method and demonstrates a method of building a project plan and evaluating its progress in a real creative project. The conclusion of the chapter is devoted to problems with processing the new research and opportunities for disseminating and refining the GPS–PM method.

The monograph is intended for anyone who is not content with the mere statement that projects are complex dynamic systems. Readers who are willing to allow changes to their own paradigms will be able to make better sense of dynamic processes in projects thanks to the GPS–PM method. The monograph has a practical benefit for project managers and sponsors of creative projects.



## Bibliografický záznam

ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL, 2010. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Řízení projektů 2: Učební text pro předmět řízení projektů na FMK UTB ve Zlíně. 1. vyd. Zlín, 2010. bez ISBN.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva, 2011. Dynamika projektu: uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, ISBN 978-80-87500-07-1. pp. 34-38.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva a kol., 2013. Chaos a řád v projektovém managementu a marketingových komunikacích. 1. vyd. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-46-0. 128 s.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva, 2014. System dynamics methodology: application in project management education. In: Efficiency and Responsibility in Education 2014 – Proceedings. Praha: Czech University of Life Sciences Prague Faculty of Economics and Management. ISBN 978-80-213-2468-8. pp. 813-822.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva, 2014. Culture Managers Education: System Dynamics Model of the Co-working Design Centre. In: Procedia – Social and Behavioral Sciences 2014 – Proceedings. Paris.

Normy, příručky a metodiky

PMBok, 2000. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide. Penn: Newtown Square. 216 p. ISBN 19-306-9910-7.

CZ - PRINCE2, 2009. Glossary of Terms., 2011. Czech v1.1.doc Version 1.1 (Status – Live) Date of last update – 21 November 2011, Document Owner – Collis Boucher

PITAŠ, Jaromír a kol., 2008. SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ. Národní standard kompetencí projektového řízení: National competence baseline of project management. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, 288 s. ISBN 978-80-214-3665-7.

PRINCE2, 2009. Best Management Practice: Managing successful projects with PRINCE2, 2009. 5. vyd. ISBN 978-0-11-331059-3.

RAABOVÁ, Tereza, 2013. Online aplikace pro výpočet ekonomických dopadů kulturní organizace či akce. In: [online]. [cit. 2014-08-30]. Dostupné z: <http://kulkal.cz>.

VENTANA, 2005. VENSIM – Ventana Simulation Environment: User's Guide. 5. vyd. United States of America.

Vědecké monografie, odborné publikace a internetové zdroje

BAČUVČÍK, Radim, 2012. Marketing kultury. Divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. Zlín: VeRBuM, 198s. ISBN 978-80-87500-17-0

BENTLEY, Colin, Branislav GABLAS a Renáta PROKOVÁ, 2010. Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method: PRINCE2. 7. edice. Bratislava: INBOX SK, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.

BERTALANFFY, Ludwig, 1976. General System theory: Foundations, Development, Applications, New York: George Braziller, revised edition. ISBN 0-8076-0453-4

BOIX, Rafael, a Luciana LAZZERETTI, 2008. Do creative industries cluster?: mapping creative local production systems in Italy and Spain. Sydney: Carfax Publ. Co. Industry and innovation, Volume 15, Issue 5, Page 549 – 567. ISSN: 1366-2716

BOTEK, Marek, 2013. Satisfaction with Education In: Procedia - Social and Behavioral Sciences. 4th International Conference on New Horizons in Education. Volume 106, Pages 2289–229. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.261

BŘUSKOVÁ, Pavla, 2003. Průmyslové klastry. 1. vydání. Ostrava: MUNION, 66 s. ISBN 978-80-7040-952 [online]. [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: [http://www.fame.utb.cz/gacr/dokumenty/prumyslove\\_klastry\\_ostrava.pdf](http://www.fame.utb.cz/gacr/dokumenty/prumyslove_klastry_ostrava.pdf)

BUREŠ, Vladimír, 2011. Systémové myšlení pro manažery. Praha: Professional Publishing. 264 s. ISBN 978-80-7431-037-9.

CIKÁNEK, Martin a kol., 2012. Strategická příručka: Jak strategicky využívat evropské podpůrné programy. In: Institut umění – divadelní ústav [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: [http://www.idu.cz/media/document/strategicka-prirucka-kkp\\_final.pdf](http://www.idu.cz/media/document/strategicka-prirucka-kkp_final.pdf)

CIKÁNEK, Martin a kol., 2013. Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku II. Nové, rozš. a rev. vyd. V Praze: Institut umění, 165 s. ISBN 978-80-7008-274-4.

COVEY, Stephen, R., 2011. 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život. 2. vyd. Praha: Management Press ve spolupráci s FC Czech, 342 s. ISBN 978-80-7261-241-3.

DILTS, Robert, 1990. Changing belief systems with NLP. Cupertino, Calif.: Meta Publications, xiii, 221 p. ISBN 09-169-9024-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO a kol., 2009. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO a kol., 2012. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽELOVÁ, Eva a kol., 2013. Expertní analýza na téma Kreativní centrum Brno, Partnerství subjektů meziuniverzitní studentské sítě. [online]. [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: [http://www.muniss.cz/files/files/rocnik1/MUNISS\\_2013-Kreativni\\_centrum.pdf](http://www.muniss.cz/files/files/rocnik1/MUNISS_2013-Kreativni_centrum.pdf)

DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol., 2012. Příspěvek je jedním z výstupů vědecko-výzkumného projektu “Efektivní metodiky odpory malých a středních subjektů sektoru kultury v prostředí národní a evropské ekonomiky“, [online]. [cit. 2014-08-14]. Dostupné z: <http://kdem.vse.cz/resources/relik12/sbornik/download/pdf/12-Dvorakova-Zuzana-paper.pdf>

FLORIDA, Richard, 2004. The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York, NY: Basic Books, 434 s. ISBN 0-465-02477-7.

FORRESTER, Jay, Wright, 1961. Industrial dynamics. 2nd printing. Cambridge, Mass: Productivity Press, 1961.

GABLAS, Branislav, 2014. Videopřednášky In: PRINCE2.cz Vaše projekty v dobrých rukou. [online video]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: [http://prince-2.cz/index.php/video/show\\_video/1051/direct](http://prince-2.cz/index.php/video/show_video/1051/direct)

GLAIEL, Firas, 2012. Agile Project Dynamics: A Strategic Project Management Approach to the Study of Large-Scale Software Development Using System Dynamics: Massachusetts Institute of Technology. Publisher: Massachusetts Institute of Technology. [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/1721.1/79513>

GOFFEE, Robert a Gareth JONES, 2008. Jak se stát autentickým lídrem: proč právě vy byste měli vést druhé?. Vyd. 1. Překlad Pavel Medek. Praha: Management Press, 177 s. ISBN 978-807-2611-805.

GOLDRATT, Eliyahu, M. a Jeff COX, 2001. Cíl: proces trvalého zlepšování. 2., přeprac. vyd. Praha: InterQuality. 335 s. ISBN 80-902770-2-0.

GOLEMAN, Daniel, 2003. The new leaders: transforming the art of leadership into the science of results. TimeWarner, xxi, 394 s. ISBN 978-0-7515-3381-1.

GÖTTLICOVÁ, Marcela a Radomila SOUKALOVÁ, 2010. Současná role vysoké školy při formování občanské společnosti. Vyd. 1. Zlín: Radim Bačuvčík – VerBuM. 80 s. ISBN 978-80-87500-00-2.

HAGOORT, Giep, 2009. Umělecký management v podnikatelském stylu. 1. vyd. V Praze: KANT pro AMU, 301 s. ISBN 978-80-7437-008-3.

HÁJEK, Martin, 2005. Příčiny lidského chování. In: Vedeme.cz [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/56-zaklady-vedeni/35-priciny-chovani.html?showall=&start=1>

HINES, Jim, 2005. 'Molecules of structure: Building blocs for system dynamics models', Version 2.02 [Electronic], pp. 117-118, In: [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: [http://is.bwl.uni-mannheim.de/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=9&Itemid=51](http://is.bwl.uni-mannheim.de/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=9&Itemid=51)

HORŇÁK, Pavel, 2014. Kreativita v reklamě. 1. vyd. Ve Zlíně: VeRBuM. 291 s. ISBN: 978-80-87500-49-1.

KARLSSON, Charlie, in David Emanuel Andersson Ake E., 2011. Clusters, networks and creativity. Handbook of Creative Cities, Edward Elgar Publishing, Incorporated 2011, [cit. 2014-8-28]. ISBN: 9780857936394

KIM, Daniel, H., 1993. The Link between Individual and Organizational Learning In: Sloan Management Review, Autumn [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-link-between-individual-and-organizational-learning/>

KLOUDOVÁ, Jitka a kol., 2010. Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 218 s. ISBN 978-80-247-3608-2.

KNÍŽÁK, Milan, 2013. Polemika IVK č. 4 – Registr uměleckých výkonů. In: Václav Klaus [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://www.klaus.cz/clanky/3382>

KRAUS, Marcel a Eva ŽÁKOVÁ, 2014, Kulturní a kreativní průmysly ve vybraných zemích Evropské unie. In: Institut umění – divadelní ústav [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://www.idu.cz/media/document/kultuni-a-kreativni-prumysly-ve-vybranych-zemich-evropske-unie.pdf> ISBN 978-80-7008-324-6.

KUNZMANN, Klaus, R., 2004. Culture, creativity and spatial planning. The Town Planning Review, Volume 75, Issue 4, s. 383 - 404. ISSN: 1478-341X.

LACKO, Branislav, 2009. Systémy. Odst. 3.07.2, str. 438 – 440. In: DOLEŽAL, Jan, et al. Projektový management podle IPMA. vyd.1. Praha : Grada Publishing, a.s. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

MARKOVÁ, Blanka, 2012. Role kulturních events v regionálním rozvoji: případová studie Pražské Quadriennale. In: Studentská vědecká konference. Ostrava [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://konference.osu.cz/svk/sbornik2012/pdf/budoucnost/socialniGeografie/Markova.pdf>

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MILDEOVÁ, Stanislava a Viktor VOJTKO, 2008. Systémová dynamika. vyd.1. Praha: Oeconomica. 150 s. ISBN 978-80-245-1448-2.

NORTON, R. D. in Charlie Karlsson, 2004. From Paris to New York: creativity and face-to-face networks in twentieth-century art capitals. Knowledge spillovers and knowledge management Workshop, s. 171-203. ISBN: 1843767856

NOŽIČKA, Tomáš, 2014. Volnem ke svobodě. In: Deník Referendum Domov [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://denikreferendum.cz/clanek/17840-volnem-ke-svobode>

OJHA, Namrata, 2011. Modern Project Management and Chaos Theory. In: ICOQM-10. [online]. [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: [http://www.icmis.net/infoms/icoqm\\_10/icoqm-10cd/pdf/p442-final.pdf](http://www.icmis.net/infoms/icoqm_10/icoqm-10cd/pdf/p442-final.pdf).

Průvodce klastrem, 2007. In: Czechinvest [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf>. Poznámka: MARSHALL, Alfred, 2010/1920. Principles of Economics: Abridges Edition, Lightning Source Incorporated, New York, reedice. ISBN: 9781605208008

SAYNISCH, Manfred, 2010. Beyond frontiers of traditional project management: An approach to evolutionary, self-organizational principles and the complexity theory-results of the research program. Project Management Journal [online]., vol. 41, issue 2 [cit. 2014-10-30]. DOI: 10.1002/pmj.20159. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/pmj.20159>

SHERRE, Alex, J., 2010. A Project Manager's Guide to Systems Thinking Part II. In: Project smart [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://www.projectsart.co.uk/project-managers-guide-to-systems-thinking-part-2.html>.

SENGE, Peter, M., 2007. Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace. Vyd. 1. Praha: Management Press. 436 s. ISBN 978-80-7291-162-1.

STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN, 2012. Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2 sv. (371, 368 s.). ISBN 978-80-265-0006-3.

STERMAN, John, D., 1998. A Guide to Learning System Dynamics. A Skeptic's Guide to Computer Models. Accessed. In: Road Maps System Dynamics [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://sysdyn.clexchange.org/home.html>

STERMAN, John, D., 1992. System Dynamics Modeling for Project management. In: MIT [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://web.mit.edu/jsterman/www/SDG/project>

SOUKALOVÁ, Radomila, 2011. Současná role komunikace vysokých škol s cílovými skupinami, VerBuM Zlín, ISBN 978-80-87500-14-9. p. 15.

SOUKALOVÁ, Radomila a Eva STRAKOŠOVÁ, 2013. Influence of Education System in Culture on Creative Industries Development in RECENT ADVANCES in URBAN PLAN-

NING and CONSTRUCTIONISSN: Proceedings of the 4th International Conference on Urban Sustainability, Cultural Sustainability, Green Development, Green Structures and Clean Cars (USCUDAR ,13) ISSN: 2227-4359 ISBN: 978-960-474-352-0, 91 - 100ps.

SVĚTLÍKOVÁ, Adriana, 2014. Jak se stát dobrým kulturním manažerem. In: Culture matters [Video] [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://www.culturematters.cz/member/hlavni-program/lekce1/>

ŠUSTA, Marek a Inka NEUMAIEROVÁ, 2006. Cvičení ze systémové dynamiky. Praha : Oeconomica. 74 s. ISBN 80-245-0780-3.

TSABADZE, Teimuraz a Archil PRANGISHVILI, 2013. Solution of some management problems by means of fuzzy sets theory. In: ICBA'13, proceedings of the 10th WSEAS international conference on mathematical biology and ecology (MABE'13): Milan, Italy, January 9-11, pp. 43-47. ISBN 9781618041524.

VOJÍK, Vladimír, 2008. Podnikání v kultuře a umění: Arts management. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 183 s. ISBN 978-80-7357-402-4.

VOJTKO, Viktor a Stanislava MILDEOVÁ, 2007. Dynamika trhu: jak pochopit síly, které mění trhy, konkurenci a podnikání. Dotisk 1. českého vyd. Zeleneč: Profess Consulting, 124 s. ISBN 978-80-7259-052-0.

WEINBERGER, Jiří, 2002. Význam simulace při řízení projektů a jejich rizik. In: Akademie managementu AKA-Konzult [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://www.projman.zcu.cz/simulace.htm>.

Zelená kniha, 2010. Evropská komise. Brusel. In: Creative Europe [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z [http://ec.europa.eu/culture/our-policydevelopment/doc/GreenPaper\\_creative\\_industries\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/culture/our-policydevelopment/doc/GreenPaper_creative_industries_cs.pdf)

ZELINSKÝ, Miroslav a kol., 2012. RUV podruhé. In: RUV [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://www.iruv.cz/doc/69/> ISBN 978-80-7331-231-2

ŽÁKOVÁ, Eva a kol., 2010. Kulturní a kreativní průmysly v kulturní politice Evropské unie. In: Institut umění – divadelní ústav [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://www.idu.cz/media/document/2-priloha-c.-2-studie-kulturni-a-kreativni-prumysly-v-kulturni-politice-eu.pdf>.

ŽÁKOVÁ, Eva a kol., 2013. Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR. In: Institut umění – divadelní ústav [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://www.idu.cz/cs/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr>.

Eva Šviráková

## Kreativní projektový management

Obálka Bc. Martina Šviráková

Sazba MgA. Jana Dosoudilová

Jazyková korektura Bc. Helena Pazdiorová

**Vydavatel:** Radim Bačuvčík – VeRBuM  
(Přehradní 292, 763 14 Zlín 12, Česká republika)  
Zlín, 2014

1. vydání, 152 stran, náklad 220 ks.

**Tisk:** Kodiak Print, s.r.o., Zlín

**[www.verbum.name](http://www.verbum.name)**

**[www.verbum.webnode.cz](http://www.verbum.webnode.cz)**

**ISBN 978-80-87500-58-3**