

---

---

*Recenzovaný článek*

---

---

## Tři klíčové problémy projektového řízení v rezortu Ministerstva obrany

### Three Key Issues of Project Management in the Ministry of Defense Sector

Jaromír Pitaš, Miroslav Mašlej

#### Abstrakt

Zavedení projektového řízení je *krokem*, kterým organizace dává na vědomí, že chce jedinečné produkty vytvářet kvalitně. Stejně jako nově zavedený proces do organizace není vždy dokonalý a je třeba jej neustále zlepšovat, tak i projektové řízení implementované do organizace musí být zdokonalováno. Článek prezentuje hlavní problémy identifikované příslušníky kurzu projektového řízení, který probíhal na Univerzitě obrany v Brně v letech 2011 – 2018. Autoři článku, na základě analýzy poznatků dospěli k závěru, že identifikované problémy jsou v rezortu Ministerstva obrany ČR řešitelné a zároveň zde předkládají i možné přístupy k řešení.

#### Abstract

Implementation of project management is a step by which the organization declares that it wants to offer unique products in the appropriate quality. Just as a newly implemented process to an organization is not always perfect and needs to be constantly improved. Consequently, the project management implemented in the organization needs to be improved. The article presents the main problems identified by the members of the project management courses, which took place at the University of Defense in Brno in period 2011 – 2018. The authors of the article, based on the analysis of the findings, concluded that problems identified in the Ministry of Defence of the Czech Republic are solvable and present possible approaches to the solution.

#### Klíčová slova

Ministerstvo obrany; strategické řízení; projekt; projektový tým; projektové řízení; životní cyklus.

#### Keywords

Ministry of Defence; Strategic Management; Project; Project Team; Project Management; Life Cycle.

## ÚVOD

V roce 2010 Univerzita obrany v Brně obdržela požadavek Sekce vyzbrojování Ministerstva obrany na vzdělávání zaměstnanců rezortu Ministerstva obrany (MO) v projektovém řízení. Již následující rok proběhl první běh tohoto kurzu zaměřeného na základy projektového řízení a behaviorální techniky práce v týmu. Kurz do roku 2018 absolvovalo 118 zaměstnanců rezortu MO, kteří řídí projekty, případně se podílejí na jejich definování nebo realizaci. Jeho první absolventi využili své nově nabyté poznatky a vytvořili směrnici Sekce vyzbrojování, pro řízení projektů vyzbrojování. Tito zaměstnanci také stáli u zrodu dvou rezortních normativních dokumentů – rozkaz ministra obrany č. 103 z roku 2013 Projektové řízení v rezortu MO a normativní výnos č. 44 z roku 2014 Pravidla projektového řízení v rezortu Ministerstva obrany. V současné době to jsou opět absolventi tohoto kurzu, kteří připravili novelizaci obou rezortních dokumentů.

Výuka v kurzech od roku 2011 se opírala o standardy IPMA (International Competence Baseline v3 i v4). PMI A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide). 4th - 6th edition. Pojmy a teorie projektového řízení se nezměnily v uvedených letech v navazujících verzích standardů, a proto jejich nové verze neměly zásadní vliv na obsah kurzů ani realizovaný výzkum v uvedených letech.

Příspěvek tak prezentuje problémy identifikované příslušníky kurzu projektového řízení v letech 2011 až 2018 a v návaznosti na výstupy výzkumu (výzkumný záměr STRATEGAN) ukazuje příčiny těchto problémů. Cílem tohoto textu je prezentovat tři nejvýznamnější identifikované problémy účastníky tohoto kurzu a možný přístup k jejich řešení v rezortu Ministerstva obrany.

## 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ V REZORTU MINISTERSTVA OBRANY

Projektové řízení v rezortu MO se opírá o standardy International Project Management Association (IPMA) a Project Management Institute (PMI) včetně českého obranného standardu (ČOS 051662, Příručka pro postupné plánování vyzbrojování). Pojmy a přístup k projektovému řízení definované v rozkazu ministra obrany č.103/2013 věstníku a normativním výnosu ministra obrany č.44/2014 tak jsou v souladu s obecně uznávanou teorií a praxí armádami a zeměmi Severoatlantické aliance.

**Projektovým řízením** rozumíme proces, který využívá přidělené zdroje k realizaci projektů v plánovaném termínu a požadované kvalitě k dosažení stanovených cílů rezortu Ministerstva obrany. Procesní pohled na projektové řízení shrnuje přístup k projektům prostřednictvím plánování, organizování, řízení a controllingem zdrojů organizace pro dosažení stanovených cílů (cílů projektů) a očekávaných přínosů (nadřazených cílů).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTION. *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6th edition. Pennsylvania: Project management Institute, 2017. ISBN 978-1-62825-184-5.

**Projekt** dle procesního přístupu k řízení organizace je jedinečným procesem, který se skládá z koordinovaných a řízených činností s jasně formulovaným termínem zahájení a ukončení. Projekt je tedy proces, který se uskutečňuje k dosažení stanoveného cíle projektu, jenž vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem a disponibilními zdroji. Projekt tak respektuje základní kritéria zakotvená v jedinečnosti, omezení v čase, nákladech a zdrojích pro vytvoření definovaných produktů (naplnění projektového cíle) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.<sup>2</sup>

Životní cyklus projektu je rozdělen do 4 fází – přípravné, plánovací, fáze realizace a ukončení projektu. Výsledky komparace obecné teorie dle PMI<sup>3</sup> a IPMA<sup>4</sup> ukazují, že v resortu MO jsou nosné myšlenky životního cyklu řízení projektu včetně přípravy a ukončení projektu respektovány. Přípravná fáze stejně jako předprojektová fáze zahrnuje nalezení a formulování zadání projektu. Fáze plánovací na rozdíl od teorie projektového řízení v sobě zahrnuje jak iniciaci projektu, tak i plánování projektu (2 samostatné fáze). Cílem je sestavení projektového týmu a vytvoření dokumentace projektu, čímž je naplněna jak iniciace, tak i plánování projektu. Fáze realizace a ukončení jsou plně v souladu s obecně uznávanou teorií projektového řízení.<sup>5</sup>

Životní cyklus **systemu** je přístup zaměřený na životní cyklus materiálu (zbraňové systémy, technika atd.) zabezpečující definování požadavků na celý životní cyklus již na počátku cyklu. Účelem životního cyklu systému je optimalizace obranné schopnosti s ohledem na výkon, náklady, časový harmonogram, kvalitu, provozní prostředí, integrované logistické zabezpečení a zastarávání v jednotlivých fázích životního cyklu:

- předkoncepční fáze.
- fáze koncepce.
- fáze vývoje.
- fáze užívání spolu s fází zabezpečení.
- fáze vyřazení.<sup>6</sup>

2 ŘEHÁČEK, Petr. *Komentované vydání normy ČSN ISO 21500 pro management projektu*. Praha: Česká společnost pro jakost, o.s., 2013. ISBN 978-80-02-02508-5.

3 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTION. *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6th edition. Pennsylvania: Project management Institute, 2017. ISBN 978-1-62825-184-5.

4 IPMA Česká Republika, z.s. *Mezinárodní standard projektového řízení podle IPMA ICB v.4*. Brno: IPMA Česká Republika, z.s., 2017. ISBN 978-80-7326-285-3.

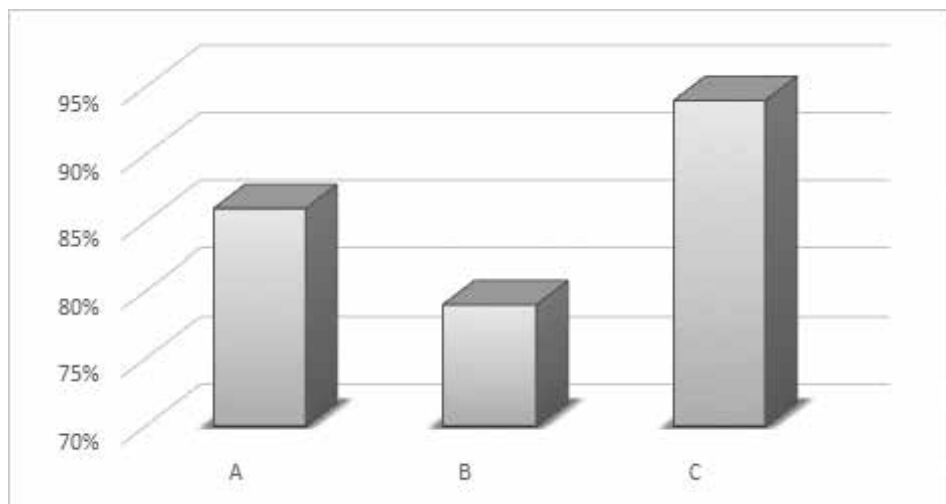
5 RMO Č.103/2013 VĚSTNÍKU. *Projektové řízení v resortu Ministerstva obrany*. Praha: Ministerstvo obrany, 2013.

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

## 2 IDENTIFIKACE A ANALÝZA PROBLÉMŮ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ REZORTU

Identifikace problémů projektového řízení byla prováděna od roku 2011 se všemi účastníky kurzu. Pro tuto identifikaci byla použita metoda brainstormingu. Přestože byla identifikována řada problémů, v textu jsou popsány pouze ty, které mají největší shodu mezi všemi účastníky.

Do roku 2014 byla neexistence rezortního zakotvení projektového řízení jako přístupu pro řízení změn označena jako hlavní problém rezortu (označeno 100 % účastníků). Přesto, že se podařilo formulovat přístup k řízení projektů a pravidla projektového řízení (rozkaz ministra obrany a Normativní výnos), tak se nepodařilo řadu problémů vyřešit. Obrázek 1 znázorňuje 3 nejvýznamnější problémy, které byly účastníky kurzu identifikovány. Subjektivní pohled účastníků kurzu na projektové řízení v rezortu MO vzhledem k významné shodě (v letech 2011 až 2018), lze vyloučit (shoda 79 % až 94 %). Pohledy účastníků kurzů jsou odrazem jejich zkušeností s projektovým řízením a projekty rezortu MO v komparaci s uznávanou teorií a praxí uváděnou v mezinárodních standardech.



**Obrázek 1:** Podíl nejvýznamnějších problémů účastníky kurzu

Legenda:

- projektem je nazýván běžný nákup, přičemž z 66 % je pod nákupem schován vývoj produktu.
- nerespektování řízení projektu dle životního cyklu materiálového řešení.
- dlouhý proces od myšlenky projektu po vyhlášení zadávacího řízení.

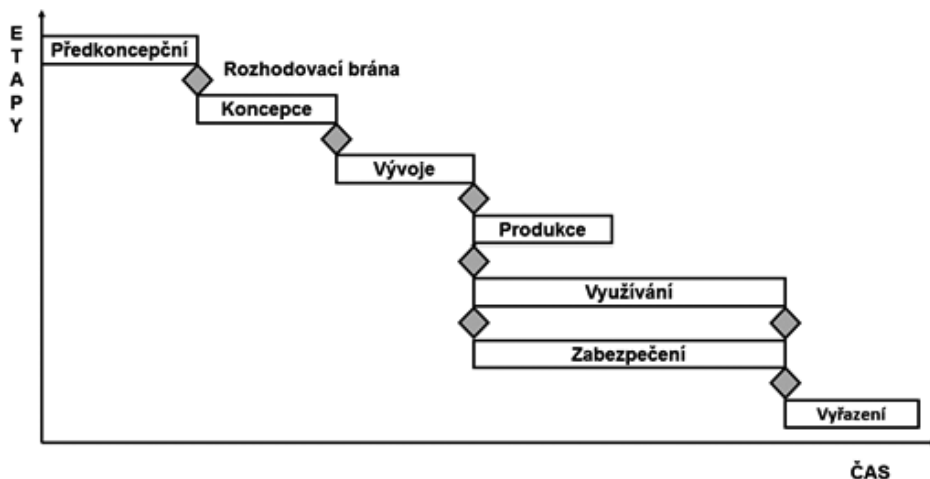
## 2.1 Problém A

*Problém A* – běžné nákupy realizované jako projekty v sobě skrývá dvě tendence, kdy ve 2/3 je v nákupu skryt i vývoj a 1/3 projektů jsou rutinní činnosti. Tendence nazývat rutinní akce projekty je problémem související pouze s módním používáním slova projekt. Tato tendence způsobuje, že 1/3 projektů zabývajících se nákupem ztěžuje realizaci těchto aktivit (je vyžadováno projektové řízení). V souladu s normativními dokumenty je nutno vytvořit zadávací listinu, zakládací listinu a řadu dalších dokumentů. Dále je jmenován manažer projektu. Jelikož jsou tyto tzv. projekty realizovány v liniové struktuře rezortu, bez řádného ustanovení funkčního projektového týmu, tak např. 1 zaměstnanec má na starosti i desítky akcí (projektů). Tento manažer projektu využívá rutinní postupy (neprojektové) pro přípravu a realizaci celé této akce. Přestože jsou třeba jmenování členové projektového týmu, tak veškerá práce je na manažerovi projektu. Hlavní důvod proč tyto akce nenazývat projekty a přistupovat k nim rutinním přístupem spolu se standartním manažerským rozhodnutím je, že tyto akce nevyžadují jedinečný způsob realizace.

Na straně druhé akce, jejichž cílem je nákup a v sobě nutně zahrnují problematiku vývoje (případně úpravu produktu pro potřeby rezortu), nejsou projektově podpořeny tvorbou projektového týmu s odpovídajícími kompetencemi. Projekt je řešen jediným zaměstnancem, který nemá k dispozici funkční projektový tým, na který by mohl manažer projektu delegovat úkoly. Projekt je řešen v liniové struktuře organizace v souladu s funkční náplní zaměstnanců.

## 2.2 Problém B

*Problém B* – nerespektování řízení projektu dle životního cyklu materiálu vyzbrojování definovaného v ČOS 051662, je zapříčiněno nepřijetím tohoto standardu jako závazné normy rezortu a to přesto, že vychází z norem STANAG NATO a řídí se jím státy Aliance. Životní cyklus systému je zejména na Sekci vyzbrojování a akvizic jasně vnímán a respektován, další organizační celky stále více vnímají jeho důležitost zejména při zavádění nového materiálu. Znalost životního cyklu systému (pořizovaného materiálu) má vliv na užívání a zabezpečení tohoto materiálu při udržování nebo dosahování požadované schopnosti. Obrázek 2 ukazuje etapy životního cyklu systému v souladu s ČOS 051662.



**Obrázek 2:** Životní cyklus systému

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

Účastníci kurzu, ale poukazovali zejména na skutečnost, kdy projekty jsou zahajovány až v druhé polovině etapy koncepce (po vypracování studie proveditelnosti a specifikace). Přestože je to v souladu s normativy rezortu, tak zkušenosti ukazují na nevhodnost tohoto postupu.

Dalším významným bodem je ukončení projektu, které není provedeno až v etapě vyřazení, ale již po ukončení etapy produkce. Neboli, projekty jsou ukončovány v době, kdy již probíhá etapa užívání spolu s etapou zabezpečení užívání. V některých případech je projekt ukončen nákupem / zavedením do rezortu. Užívání a zabezpečení užívání jak tak v plné kompetenci uživatele.

### 2.3 Problém C

*Problém C* – nepřiměřená délka doby od myšlenky projektu po vyhlášení zadávacího řízení. Jak dlouho tedy trvá projekt od prvotního nápadu až po jeho ukončení? Dle zkušeností účastníků kurzu jsou to minimálně 2 roky u jednoduchého projektu a u složitějších projektů to je 4 až 5 let. Jako nejsložitější je účastníky kurzu hodnocena fáze předkoncepční a koncepční, tedy samotné definování potřeby po vyhlášení zadávacího řízení / úspěšného ukončení (uzavření smlouvy s dodavatelem).

Tuto dobu ovlivňují následující aspekty:

- zahájení prací až po schválení finančního programu – nevyužití doby od myšlenky k definování potřeby po schválení programu (předkoncepční etapa – nalezení a vydefinování projektu a jeho kontextu);

- příliš konkrétní specifikace od uživatele, která je vázána na jediného dodavatele (nelze vyhlásit zadávací řízení) nebo tuto specifikaci v době vyhlášení zadávacího řízení není nikdo schopen splnit (rychlost vývoje technologií a požadované již není na trhu).

Uvědomění si složitosti předkoncepční etapy účastníky kurzu podtrhují i výsledky dalších analýz. Výzkum ukázal, že při zpracování strategických dokumentů se nedostatečně využívají komplexní analytické metody. V 18 z 28 analyzovaných strategických dokumentů (neutajované, veřejně přístupné dokumenty) byla použita komplexní analytická metoda, z toho SWOT analýza 16x.<sup>7</sup> Nejvíce se z komplexních metod používá SWOT analýza, jak ukázala analýza strategických dokumentů. Tato skutečnost byla dále potvrzena i v rozhovorech jak ukazuje tabulka 1. Bohužel, ale správné použití metod je zastoupeno méně než součet použití v rozporu s metodikou a nepoužívání těchto metod.

**Tabulka 1:** Používání komplexních analytických metod v resortu obrany při zpracování strategických dokumentů

	Metoda je používána	Metoda je používána, ale ne v souladu s metodikou	Metoda není používána / použití není vyžadováno
SWOT analýza	44,44 %	44,44 %	11,11 %
Strom cílů	16,67 %	11,11 %	72,22 %
Metoda scénářů budoucnosti	38,89 %	22,22 %	38,89 %
DOTMLPFI	44,44 %	11,11 %	44,44 %
GAP analýza	38,89 %	16,67 %	44,44 %

Dopad tohoto stavu je pak nesprávná formulace cíle projektu a jeho zařazení do soustavy cílů (metoda Strom cílů). Neformulovaná nebo chybně formulovaná rizika na úrovni cílů 1. a 2. úrovně, včetně strategií dalšího rozvoje (metoda SWOT analýzy). Chybějící predikce možných budoucích stavů (Metoda scénářů budoucnosti). Následně vypracované zadání projektu, tak obsahuje chyby týkající se cíle projektu a nadřazeného cíle, který má být dosažen s využitím cíle projektu a dalších dosahovaných souvisejících cílů (projektů a rutinních akcí). Uvedené chyby mají také dopad do formulace rozsahu projektu a spolu s tím i do definice rámcové specifikace.

<sup>7</sup> MELICHAR, Josef, Miroslav MAŠLEJ a Alena ŠAFROVÁ-DRÁŠILOVÁ. Utilization of Selected Methods of Strategic Analysis in Key Documents of The Czech Ministry of Defence. *Vojenské rozhledy*. 2016, 25(4), 20-34. DOI: 10.3849/2336-2995.25.2016.04.020-034. ISSN 12103292.

Popsané problémy korespondují s dříve identifikovanými problémy v řízení, se kterými se obecně potýkají příslušníci rezortu.<sup>8</sup> V předcházejícím výzkumu byly jako klíčové bariéry rozhodování a plánování identifikován nedostatek času, který souvisí zejména s problémem A a C a problematické vstupní informace související s problémy A a B. Zároveň bylo zjištěno, že vhodné metody sloužící k překonávání těchto bariér se manažeři učí nejčastěji zkušenostmi a samostudiem a na třetí pozici právě formou specializovaných kurzů, mezi které se řadí kurzy projektového řízení. Ve stejném výzkumu byly rovněž formulovány obecnější doporučení spočívající zejména v efektivnějším využívání dostupných analytických metod, což lze využít při formulaci doporučení zejména u problému C.

### 3 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ K ŘEŠENÍ IDENTIFIKOVANÝCH PROBLÉMŮ

#### 3.1 Problém A

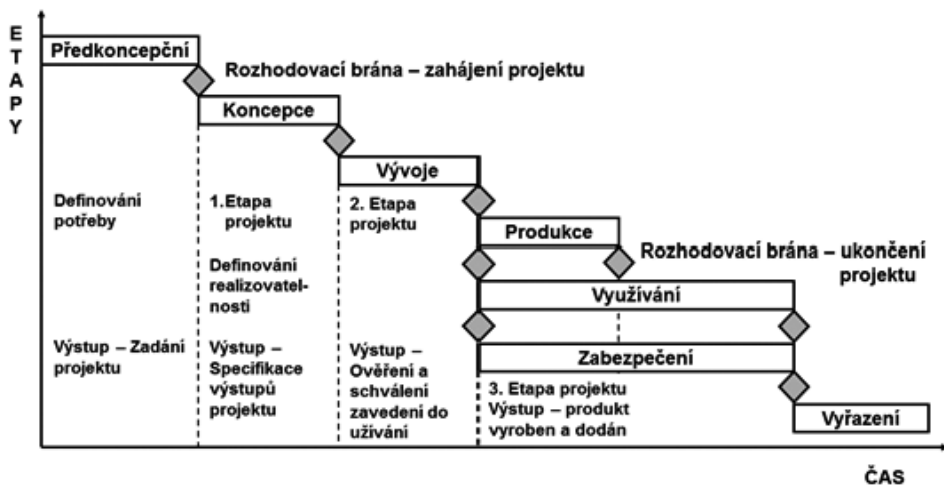
Přehlcení rezortu projekty, kdy desítky projektů jsou řízeny i realizovány jedním pracovníkem (neexistuje projektovým tým, nebo existuje pouze formálně) zapříčiňuje přetížení kapacity zdrojů.

Pro řešení je třeba jasně vydefinovat co je běžný nákup spolu s přihlédnutím k složitosti a obsahu nákupu. K tomu je třeba uvědomění si toho, co projektem je a co není. Běžné nákupy, které není třeba realizovat projektovým řízením, je třeba provést s využitím manažerského rozhodnutí, procesů souvisejících s nákupem a organizační struktury rezortu. Řešení problému souvisí se vzděláváním manažerů, kteří rozhodují o tom, zda použít nebo nepoužít projektové řízení. K tomu lze využít již vytvořené kurzy se zaměřením na projektové řízení, nebo zahrnout tuto problematiku do vzdělávání manažerů a velitelů.

Na straně druhé, jestliže je třeba provést vývoj / dílčí úpravy produktu pro potřeby rezortu, tak je vhodné využít projektové řízení. Rozhodnutí o použití projektového řízení úzce souvisí s rozkazem ministra obrany k projektovému řízení, zejména s jeho respektováním. Tzn. vytvoření projektového týmu, dokumentace projektu a dodržení dalších zásad formulovaných rozkazem. Tímto přístupem snížíme počet projektů 1/3 a začneme vytvářet prostor pro projektové řízení v souladu s normativy rezortu.

<sup>8</sup> GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, Monika; RICHTER, Jiří. Methods of Strategic Analysis Used by Strategic Documents Processing in the Ministry Of Defence - The Present and Possible Changes. *Vojenské rozhledy*. 2016, vol. 25 (57), no. Mimořádné číslo, p. 62-82. ISSN 1210-3292.





Obrázek č. 3: Přístup k řízení životního cyklu systému prostřednictvím etapového projektu

### 3.2 Problém B

Přestože v armádách Severoatlantické Aliance (např. Kanada, Spojené státy americké, Velká Británie atd.) jsou projekty materiálového řešení řízeny dle životního cyklu systému, tak v rezortu MO toto není respektováno. Obrázek 3 ukazuje přístup k řešení, kdy je limitní rozhodovací brána po předkoncepční etapě. Výstupem této etapy je formulované zadání projektu a jeho omezující kritéria.

První rozhodovací brána na obrázku 3, která je tvořena rozhodnutím o zadání projektu a jeho omezeních je klíčový okamžik, kdy je vhodné zahájit projekt a ne až ke konci etapy koncepce. Projektový tým by zde měl být zainteresován do zpracování studie proveditelnosti (minimálně kontrola zpracování) a tvorby specifikace toho co uživatel požaduje. Uživatel při zahájení projektu předá projektovému týmu rámcovou specifikaci toho, co požaduje. Předáním rámcové specifikace je zabezpečena kontinuita vývoje projektu pod vedením jednoho manažera a prací jeho týmu. Projektový tým dostane dostatečný prostor na zpracování specifikace (její rozpracování) dle požadavků uživatele. Při zpracování specifikace může úzce spolupracovat s integrovaným pracovním týmem uživatele (podpurný tým na straně uživatele), čímž zároveň zabezpečí komplexní informovanost uživatele o stavu projektu. Tvorba specifikace tak přechází plně do kompetence projektového týmu a uživatel definuje pouze, *co* požaduje, *proč* to požaduje a *jak* to bude užívat (v jakých podmínkách, při plnění jakých úkolů). Tento přístup ovlivní i dobu trvání aktivit před vyhlášením zadávacího řízení a umožní uživateli se řádně připravit na převzetí požadovaného materiálu (produktů projektu) do užívání a zabezpečení užívání při obnovení, udržení nebo dosažení požadované schopnosti. Tímto přístupem se vypořádáme s dodržováním stano-

vených podmínek užívání, plánováním užívání a zabezpečení užívání bez použití projektového řízení, ale pro naplnění řízení životního cyklu systému až do etapy vyřazení.

Základem tohoto přístupu je přijetí ČOS 051662, jako normy pro řízení projektu materiálového řešení s využitím životního cyklu systému, tak jak jej respektují další státy Severoatlantické Aliance. Dále rozkaz ministra obrany je třeba doplnit o ustanovení do článku 4: „*Strategický projekt a projekt vyžadující zpracování studie proveditelnosti je zahájen po schválení programu.*“

### 3.3 Problém C

Výsledky analýzy použití analytických metod strategického řízení získané při rozhovorech ukazují na potřebu správné aplikace SWOT analýzy pro identifikaci strategií dalšího rozvoje, a kritických oblastí rezortu na základě znalosti interního a externího prostředí rezortu v předkoncepční etapě. V návaznosti na SWOT analýzu je dále vhodné použít metodu scénářů (scénáře budoucího vývoje) a analýzu rizik (na podkladě rizikových oblastí). Uvedené analytické metody napomohou formulovat zadání projektu z pohledu jeho rozsahu, vazeb na další projekty a související rizika. K tomu je vhodné průběžně vzdělávat manažery a pracovníky rezortu Ministerstva obrany, aby nejen metody znali, ale také je dokázali řádně použít. Například před zahájením prací na strategickém dokumentu se uspořádá vzdělávací workshop, jehož součástí je objasnění i procvičení metod, které budou pro vytvoření dokumentu použity. Důležité také je vyžadování používání těchto metod a prezentování výstupů z jejich použití a ne jen závěrů, které nejsou v textu (příloze textu) podloženy.

Využití doby od definování potřeby do schválení programu v sobě nezahrnuje pouze odpověď na to, *co* požadují, ale také *co to má přinést a jaké dopady* to bude mít. Znamená to, že je třeba definovat celý kontext z pohledu infrastruktury, logistiky, organizační struktury, výcviku atd. Znamená to, že ve fázi předkoncepční po tvorbě strategického dokumentu (např. Koncepce vyzbrojování AČR) s využitím analytických metod, může být tato doba vyplněna vypracováním podkladů pro projektový tým ve formě rámcové specifikace. Takže v době schválení programu se mohou okamžitě zahájit potřebné aktivity – zahájit projekt. Následně je možno spustit další aktivity (projekty), které budou řešit další kontextové cíle ve vztahu k požadované schopnosti a cílům.

## ZÁVĚR

Cílem článku bylo prezentovat tři nejvýznamnější identifikované problémy účastníky kurzu projektového řízení a možný přístup k jejich řešení v rezortu Ministerstva obrany. Využití výsledků formulovaných s využitím brainstormingu v kurzech projektového řízení realizované od roku 2011 ukázali své přínosy pro rezort. Mezi tyto přínosy řadíme:

- Projektové řízení je zavedeno do rezortu Ministerstva obrany.

- Kultura projektového řízení a povědomí o projektech a jejich řízení neustále stoupá na vyšší úroveň kvality a to vše za přispění Katedry managementu.

Identifikované problémy účastníky kurzu projektového řízení a výsledky výzkumu jsou řešitelné. Základem řešení je nerealizovat rutinní aktivity s využitím projektového řízení. Jasně stanovit co bude řešeno projektovým přístupem. K tomu ustanovit vždy projektový tým s jasně definovanými pravomocemi a odpovědností (tvorba projektové struktury, mimo stálou liniovou strukturu). Manažer projektu by měl být jmenován jako první. Jeho kompetence by měli umožňovat podíl na výběru členů projektového týmu i odvolání / výměnu člena projektového týmu v souladu s rozkazem ministra a normativním výnosem. Manažer projektu tak dostane do rukou jednoduchý nástroj dosažení požadované výkonnosti projektového týmu a jejího udržení. Člen projektového týmu musí být odborník (specialista), který bude schopen vytvářet požadované výstupy ve stanovené kvalitě. Dosažení cíle projektu v jednotlivých etapách nebude ležet pouze na bedrech manažera projektu, ale na celém projektovém týmu.

U rozsáhlých projektů (náročných) zahájit projekt jmenováním projektového týmu na počátku etapy koncepce (v průběhu přípravy projektu před zahájením zpracování Studie proveditelnosti a specifikace výstupů projektu). Projektovému týmu předat rámcovou specifikaci (základní představa zadavatele toho co požaduje), kterou tento tým ve spolupráci s integrovaným pracovním týmem uživatele (podpůrný tým projektu na straně uživatele) rozpracuje do požadované specifikace výstupů projektu.

Předkoncepční fázi (předprojektové fáze) je třeba využít pro komplexní analýzy, které umožní specifikovat, jakou schopnost je třeba obnovit, kterou udržet nebo dosáhnout. K tomu identifikovat související potřeby týkající se přípravy infrastruktury, organizačních struktur, výcviku a potřebné dokumentace odrážející nadcházející změnu (např. zavedení nového pásového bojového vozidla pěchoty). Přestože v předkoncepční fázi není uplatňováno projektové řízení, je nutno si uvědomit, že v této fázi je formulováno vstupní zadání pro projekt, související projekty a rutinní aktivity.

V neposlední řadě je důležité vzdělávání zaměstnanců rezortu Ministerstva obrany

***Článek zpracován na základě výzkumu provedeného v rámci DZRO STRATEGAN „Metody strategické analýzy využitelné v rezortu obrany ČR STRATEGAN (DZRO K-103)“.***

---

**Autoři:** **Ing. Jaromír PITAŠ, Ph.D.,** narozen 1964. Absolvent Vysoké vojenské školy pozemního vojska ve Vyškově, v roce 2007 na Univerzitě obrany úspěšně dokončil postgraduální studium. V současnosti působí na Univerzitě obrany v Brně. Je spoluautorem 2 monografií a řady odborných článků z uvedené oblasti v domácích i zahraničních časopisech. Specializuje se na oblast projektového řízení, řízení projektových programů a portfolií.

**Ing. Miroslav MAŠLEJ, Ph.D.**, narozen v roce 1957. Je absolventem VVŠ PV Vyškov (1980). Působil ve vedoucích a pedagogických funkcích v oblasti vojenství. V současné době pracuje jako akademický pracovník Univerzity obrany v Brně. Je spoluautorem 1 monografie a řady odborných článků v domácích i zahraničních časopisech. Zabývá se problematikou managementu.

---

**Jak citovat:** PITAŠ Jaromír a Miroslav MAŠLEJ. Tři klíčové problémy projektového řízení v rezortu ministerstva obrany. *Vojenské rozhledy*. 2018, 27 (3), s. 129-140. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenske-rozhledy.cz](http://www.vojenske-rozhledy.cz).