

Oslovení vybraných přednášejících	Lenka Pokoutná	25. 2. 2014	Nezahájeno	
Oslovení zainteresovaných stran pro schválení kritérií pro výběr lokality	Petr Kroucený	25. 2. 2014	Nezahájeno	
Průzkum vhodných lokalit (internet)	Karel Ženatý	25. 2. 2014	Probíhá	
Příprava šablony pro výběr vhodné lokality na příští poradě (metoda vícekritériální analýzy)	Karel Ženatý	25. 2. 2014	Nezahájeno	



5.5 ŘÍZENÍ ZMĚN

Dnešní projekty se realizují v prostředí, které se stále mění. Kolem projektů i okolo organizací probíhá množství změn, velkých i malých, které často dokonce působí vzájemně proti sobě. Je pochopitelné, že to musí mít vliv i na průběh každého projektu. Proto ať je projekt naplánován sebelíp, při jeho realizaci bude požadována celá řada změn! Pro současné projekty je velký počet změn dokonce jejich charakteristickou vlastností. Proto projektový tým musí hned na začátku projektu zajistit, aby realizace změn byla prováděna efektivním způsobem.

V praxi je však možné setkat se se dvěma extrémními přístupy k řešení změn:

- **Odmítání změn** - pošetilý přístup, který kategoricky odmítá jakoukoliv změnu v projektu a vyžaduje, aby jednou stanovené skutečnosti zůstaly po celou dobu projektu neměnné.
- **Závislost na změnách** - opačný přístup, kdy se tým nechává zmítat změnami a dostává se do jejich vleku, takže v důsledku jejich velkého počtu se původně řízený proces změny v chaos ve smyslu přísloví: Kam vítr, tam plášť.

Velmi důležitou složkou operativního řízení projektu je vyřešení zásad a postupů, jak se budou v projektu provádět změny, což se označuje termínem **řízení změn v projektu** (project change management) – někdy též jednoduše změnové řízení. Existuje dokonce mezinárodní norma ISO/ČSN 10 007 Systémy managementu jakosti - Směrnice managementu změn konfigurace, která doporučuje, jak má být tento proces navržen a prováděn.

Změna je každá odchylka od schválené specifikace (předmětu i postupu). Tím je rozuměna kvantitativní a/nebo kvalitativní přeměna určitých charakteristických parametrů, které popisují daný stav objektu nebo děje.



Změny jsou v projektu nevyhnutelné. Správný přístup k nim je takový, kdy se změny očekávají, předpokládají a rozumným postupem řídí.



Jakékoliv šíření materiálu či jeho částí bez písemného souhlasu ACSA je zakázáno.

Na projektu se můžete setkat například s těmito typy změn:

- Modifikace dohodnuté specifikace (např. se požaduje, aby bylo změněno téma konference z Nových trendů v PM na Nové trendy v zahradničení).
- Dodatečná specifikace (např. téma konference nebylo původně v ZLP stanoveno, ale nyní se požaduje, aby tématem byly Nové trendy v PM).
- Zrušení dohodnuté specifikace (přestože bylo požadavkem specifikováno téma Nové trendy v PM, nyní chce zadavatel specifikaci zrušit a uvádí, že na tématu nezáleží).

Změny mohou být na projektu zapříčiněny mnoha různými skutečnostmi, např.:

- Změní se požadavky zákazníka, vedení či uživatele.
- Nevhodné naplánování projektu vyžaduje změnu, aby bylo dosaženo trojimperativu.
- Dojde k neočekávaným změnám u zadavatele projektu (změna strategie, obchodních priorit, finanční situace apod.).
- Změní se jiné vnější podmínky (změna legislativy, objev nové technologie, nový konkurent na trhu, finanční krize, ...).



5.5.1 PLÁN ŘÍZENÍ ZMĚN

Ještě ve fázi plánování by měl vzniknout dokument, který se nazývá **plán řízení změn**. V něm je popsáno, jaký bude na projektu využit postup řízení změn (pravidla pro sledová-

Jakékoliv šíření materiálu či jeho částí bez písemného souhlasu ACSA je zakázáno.



Odmítnutí zpracování plánu projektu je stejně pošestilé, jako se domnívat, že dokonalý plán vyloučí výskyt změn!

Na druhou stranu je potřeba se vyvarovat neuvážených, dodatečných, nedostatečně promyšlených změn! Jejich zbrklé provedení může často mít velmi negativní, až katastrofické dopady na projekt.



Na změny je nutné pamatovat již v průběhu uzavírání dohod a smluv projektu, protože pokud se ho zúčastňují externí firmy a pracovníci, je potřeba projednat průběh změnového řízení, povolený rozsah změn, možnou výši jejich dopadu, a to vše vzájemně odsouhlasit.