

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

BRNO 2017

BC. JOSEF KOPŘIVA



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH A REALIZACE PROJEKTU PRO NEZISKOVOU ORGANIZACI

PROPOSAL AND IMPLEMENTATION OF THE PROJECT OF NON-PROFIT
ORGANIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Josef Kopřiva

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2017

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na optimalizaci současného stavu řízení projektů v neziskové organizaci vzhledem k dodržování 7 principů řízení projektů podle metodiky PRINCE2.

Práce si klade za cíl využití nástrojů projektového managementu v neziskové organizaci.

Abstract

The diploma thesis focuses on optimization of the current project management in the non-profit organization. It assesses compliance with the seven principles of project management according to the PRINCE2 methodology.

The overall objective of the thesis is to implement project management tools in the non-profit company.

Klíčová slova

PRINCE2, projektový management, projekt, časový plán

Keywords

PRINCE2, project management, project, project plan

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KOPŘIVA, J. Návrh a realizace projektu pro neziskovou organizaci. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 62 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D. ...

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně 26. 5. 2017

.....

Jméno Příjmení

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za pomoc při vedení diplomové práce. Mé poděkování patří též Sdružení občanů chorvatské národnosti v ČR za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Josef Kopřiva
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Lenka Šmolíková, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh a realizace projektu pro neziskovou organizaci

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh řešení a přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je využití teoretických znalostí, nástrojů a metod projektového managementu při návrhu a realizaci projektu pro neziskovou organizaci.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

ROSENAU, M. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1508-0.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 358 s. ISBN 80-24-
-1501-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Obsah

Úvod.....	10
1 Cíle a metodika práce.....	11
1.1 Stanovení cíle práce a dílčích cílů.....	11
1.2 Metodika a postup zpracovávání práce	11
2 Teoretická východiska práce.....	12
2.1 Projekt.....	12
2.2 Projektový management.....	12
2.3 PRINCE 2	14
2.3.1 Sedm Principů PRINCE2	15
2.3.1.1 Průběžné zdůvodnění projektu	15
2.3.3.2 Učit se ze zkušeností	16
2.3.3.3 Definované role a odpovědnosti.....	17
2.3.3.4 Řízení pomocí etap.....	17
2.3.3.5 Dohlížení na projekt na základě výjimek	17
2.3.3.6 Zaměření na produkty	18
2.3.3.7 Přizpůsobení PRINCE2 prostředí projektu	18
2.3.2 Témata PRINCE2.....	18
2.3.2.1 Obchodní případ.....	18
2.3.2.2 Organizace.....	19
2.3.2.3 Kvalita	19
2.3.2.4 Plány.....	20
2.3.2.5 Riziko	20
2.3.2.6 Změna.....	20
2.3.2.7 Postup.....	21
2.3.3 Procesy PRINCE2	21
2.3.3.1 Zahájení projektu	22

2. 3. 3. 2	Nastavení projektu	22
2. 3. 3. 3	Směřování projektu	23
2. 3. 3. 4	Kontrola etapy	23
2. 3. 3. 5	Řízení dodání produktu	23
2. 3. 3. 6	Řízení přechodu mezi etapami	24
2. 3. 3. 7	Ukončení projektu	24
2. 3. 4	Přehled dokumentů PRINCE2	24
2. 4	Časový plán projektu.....	25
2. 4. 1	Ganttovy diagramy.....	26
2. 4. 2	Diagramy milníků	26
2. 5	Rizika v projektu.....	27
2. 5. 1	Procedura řízení rizik	27
2. 5. 1. 1	Identifikace.....	27
2. 5. 1. 2	Posouzení	27
2. 5. 1. 3	Plánování.....	28
2. 5. 1. 4	Implementace	28
2. 5. 1. 5	Komunikace	28
2. 5. 2	Strategie odpovědí na hrozby a příležitosti	28
3	Analytická část.....	30
3. 1	Popis neziskové organizace.....	30
3. 2	Důvody pro aplikace projektového řízení	30
3. 3	Projekt vytvoření muzea	31
4	Návrhová část - Aplikace metodiky PRINCE2.....	33
4. 4. 1	Životní cyklus projektu	33
4. 4. 2	„Pre-project“ (Před projektem)	33
4. 4. 2. 1	Projektový mandát „Project mandate“	34
4. 4. 2. 2	„Starting up a Project“	34
4. 4. 3	Etapa nastavení projektu	37

4. 4. 3. 1 „Project Initiation Document“ (Dokument o nastavení projektu).....	37
4. 4. 4 „Subsequent delivery stages“ (Dílčí dodávkové etapy)	43
4. 4. 5 Podrobný plán Etapy II	44
Plán druhé etapy výstavby muzea byl v diplomové práci podrobněji rozpracován a je uveden níže.	44
4. 4. 6 „Final delivery stage“ (Etapa konečné dodávky).....	46
4. 5 „Processes“ (Procesy)	47
4. 5. 1 „Controlling a stage“ (Řízení etapy)	47
4. 5. 1. 1 „Monitoring and Reporting“ (Monitorování a reportování).....	47
4. 5. 1. 2 „Status report“ (Zpráva o stavu).....	47
4. 5. 1. 3 „Issues Register“ (Registr otevřených bodů)	48
4. 5. 1. 4 „Risks Register“ (Registr rizik).....	48
4. 5. 1. 5 „Work Packages“ (Balíky práce)	48
4. 6 „Themes“ (Témata).....	49
4. 6. 1 „Change“ (Změna)	49
4. 7 Vyhodnocení projektu	51
4. 7. 1 Cena (strávený čas), Náklady, Projektový plán	51
4. 7. 2 „Lessons learned“ (Poučení)	51
5 Závěr	52
Literatura.....	53
Seznam příloh	54
Přílohy	55

Úvod

Diplomová práce se věnuje projektovému managementu pro neziskovou organizaci Sdružení občanů chorvatské národnosti v ČR. Tato organizace se zabývá národnostní menšinou Moravských Chorvatů, ke které se při posledním sčítání lidu v roce 2011 přihlásilo necelých 1500 lidí. V neziskové organizaci proběhla před několika lety obměna vedení organizace a nové vedení si dalo za cíl vytvoření jakéhosi památníku Moravským Chorvatům - vytvoření muzea, které by tuto menšinu přiblížilo širší veřejnosti a její osudy. Diplomová práce pro Sdružení Moravských Chorvatů v ČR obsahuje analýzu současného stavu projektu výstavby Muzea Moravských Chorvatů. V této analýze je popsán současný stav projektu a také popis, jakým způsobem aktuálně probíhá vedení projektu výstavby Muzea Moravských Chorvatů.

Součástí diplomové práce je identifikace oblastí projektového řízení pro zlepšení podle metodiky PRINCE2. PRINCE2 je metoda projektového řízení, která jako jedno ze základních pravidel je přizpůsobování. PRINCE je metodika projektového řízení, která byla původně vytvořena pro IT projekty, ale od verze 2 je tato metodika upravena nejen pro řízení IT projektů.

Teoretická část diplomové práce objasňuje základní pojmy z oblasti projektového managementu - např. co je to projekt, práci projektového manažera. Významnou součástí teoretické části práce je přiblížení metodiky PRINCE2 - 7 procesů, 7 témat a 7 principů.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na část analytickou a část návrhovou. Analytická část se věnuje popisu současného stavu projektu a popisu aktuálního způsobu řízení projektu výstavby Muzea. Návrhová část diplomové práce se zabývá aplikací metodiky PRINCE2 na projekt výstavby Muzea Moravských Chorvatů. Návrhová část diplomové práce se věnuje všem hlavním tématům, procesům a principům PRINCE2. Metodika PRINCE2 je v této části přizpůsobena pro potřeby projektu. Závěr návrhové části se věnuje přínosům diplomové práce a je zde uveden i popis aktuálního stavu projektu realizace výstavby Muzea Moravských Chorvatů, který v době psaní diplomové práce není ještě ukončen.

Diplomová práce je ukončena závěrem, ve kterém jsou shrnuty nejdůležitější poznatky a přínosy diplomové práce.

1 Cíle a metodika práce

Následující kapitola se věnuje podrobnějšímu rozepsání cílů práce.

1.1 Stanovení cíle práce a dílčích cílů

Cílem diplomové práce je využití teoretických znalostí, nástrojů a metod projektového managementu při návrhu a realizaci projektu pro neziskovou organizaci. Projektový management je v diplomové práci vypracováván pro neziskovou organizaci Sdružení občanů Chorvatské národnosti v ČR pro projekt Muzeum Moravských Chorvatů. Hlavním cílem práce je vytvoření všech chybějících dokumentů a řízení projektu podle metodiky PRINCE2. Diplomová práce má několik dílčích cílů:

- Vypracování teoretických poznatků projektového managementu.
Teoretická část práce má za cíl přiblížení čtenáři základních pojmů z oblasti projektového managementu a především přiblížení metodiky PRINCE2.
- Analýza současného stavu projektu.
Součástí práce je i analýza současného stavu projektu, která se věnuje i analýze dosavadního projektového řízení.
- Návrh projektových dokumentů podle metodiky PRINCE2.
Návrhová část práce má za cíl vytvoření chybějících dokumentů, návrh chybějících procesů podle PRINCE2.

1.2 Metodika a postup zpracovávání práce

Pro vypracování této práce je použito metodiky pro řízení projektů PRINCE2. Všechny metody použité v práci jsou popsány v teoretické části práce. Informace pro zpracování jsem získal z dokumentů od Sdružení Moravských Chorvatů v České republice. Konkrétně se jedná o dokumenty k žádosti o dotaci a dokumenty vztahující se ke koncepci muzea a koncepci expozice muzea. Na jejich základě jsem přizpůsobil PRINCE2 pro projekt výstavby Muzea.

2 Teoretická východiska práce

Tato kapitola si klade za cíl seznámit čtenáře se základy projektového managementu a především s metodikou PRINCE2.

2.1 Projekt

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt. Definic projektu existuje několik, avšak podstata je u všech definic zachována. Například v knize Projektový management od Aleny Svozilové je uvedena následující definice: „Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn,
- definován datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“[3]

Definice projektu podle PRINCE je jinak zaměřená: „Projekt je dočasná organizační struktura, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů, které jsou specifikované ve schváleném obchodním případu.“[1]

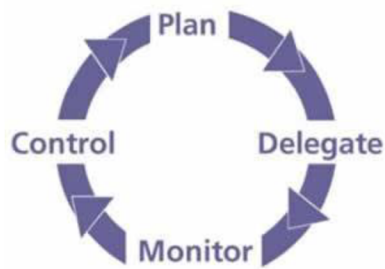
Charakteristiky projektu:

- Změna – projekt je způsob, jak zavést změnu.
- Dočasný – u projektu by vždy měl být termín zahájení projektu a ukončení projektu. Projekt by měl být ukončen, pokud jsou vytvořeny požadované produkty.
- Multi-oborový – projekt vyžaduje zapojení odborníků z několika oddělení a jejich spolupráci.
- Unikátní – každý projekt je unikátní.
- Nejistý – každý projekt je jedinečný a tato jedinečnost přináší nejistotu, proto není vždy jisté, že projekt skončí úspěchem.[1]

2.2 Projektový management

Metodika PRINCE2 uvádí tuto definici projektového managementu:

„Projektový management je plánování, delegování, monitorování a kontrola všech aspektů projektu, motivace všech zainteresovaných stran k dosažení cíle projektu v rámci očekávaného výkonu, nákladu, kvality, kvantity a rizik“.[1]



Obrázek č. 1: PRINCE2 - Projektový management [1]

Projektový management obsahuje aktivity, které souvisí s řízením projektu, která má jeho realizaci vzniknout a to včetně výrobních technologií specifických pro jednotlivé hospodářské prostředí. Projektový management také obsahuje skupinu aktivit, která, souvisí s řízením nákladů a ekonomických požadavků na efektivitu, a to i při míře neurčitosti, která provází projekt. Největší skupina aktivit souvisí s vlastním řízením procesů v čase, koordinací práce a souvisejících nároků na komunikaci mezi účastníky projektu. Podstatnou součástí je také budování mezilidských vztahů, motivace členů projektového týmu a efektivní a rychlé řešení konfliktů a nedorozumění.

2. 2. 1 Projektový manažer

Projektový manažer je osoba ustanovena organizací a odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Projektový manažer zodpovídá za projekt ve všech jeho fázích. Mezi jeho hlavní úlohy patří plánování, delegování práce, monitorování a kontrola projektu, komunikace se všemi zúčastněnými stranami, podávání zpráv apod.

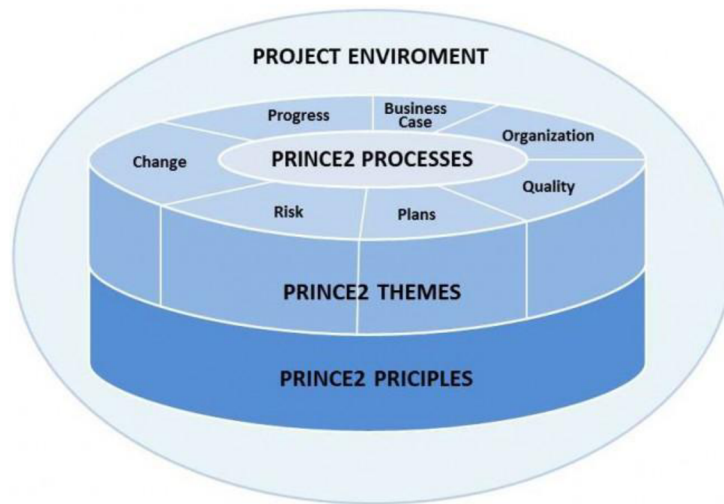


Obrázek č. 2: PRINCE2: Funkce projektového manažera[1]

2.3 PRINCE 2

PRINCE2 je anglická zkratka – *Projects IN Controlled Environments v2* – projekty v kontrolovaném/řízeném prostředí. PRINCE2 je jedna z celosvětově nejvyužívanějších metodik pro řízení projektů. Vznikl především na základě praktických zkušeností a poskytuje systematický a vysoce efektivní přístup řízení projektů.

Původní verze PRINCE, vznikla v roce 1989, byla především pro řízení IT projektů, ale verze PRINCE2 byla už uzpůsobena pro řízení jakýkoliv projektů. Toto je umožněno tím, že jedním ze smyslů metodiky PRINCE2 je přizpůsobení metodiky pro projekt. Verze 2 vznikla v roce 1996, ale tato verze prošla velkou aktualizací v roce 2009. PRINCE2 obsahuje 7 principů, 7 témat a 7 procesů. V následujících kapitolách tyto principy, procesy a témata přiblížím více. [1]



Obrázek č. 3: PRINCE2: principy, procesy a témata [1]

2. 3. 1 Sedm Principů PRINCE2

Sedm principů PRINCE2 představuje návyky projektových manažerů a zahrnují řízení po etapách a přizpůsobení stylu řízení projektu tak, aby byla zohledněna jeho komplexnost. Na těchto principech je založená celá metodika PRINCE2. Mezi tyto principy patří [1]:

- Průběžné zdůvodnění projektu
- Učit se ze zkušeností
- Definované role a odpovědnosti
- Řízení za pomoci etap
- Dohlížení na projekt na základě výjimek
- Zaměření na produkty
- Přizpůsobení PRINCE2 prostředí projektu

2. 3. 1. 1 Průběžné zdůvodnění projektu

Projekt by měl být během svého životního cyklu vždy zdůvodněn, a to s následujícími principy [1]:

- na počátku projektu musí být dostatečný důvod, proč vůbec začít s projektem,
- zdůvodnění musí zůstat platné během života projektu,

- zdůvodnění musí být zdokumentované a schválené.

Zdůvodnění projektu v metodice PRINCE2 je dokumentováno v obchodním případě. Všechny rozhodnutí během projektu jsou dělána tak, aby byl splněn obchodní případ. Zdůvodnění projektu se může během projektu změnit, poté se musí upravit i obchodní případ. Proto je důležité, aby projekt a vyvíjející se zdůvodnění projektu zůstalo jednotné.

Pokud se stane při řešení projektu, že zdůvodnění projektu už není platné, tak musí být projekt okamžitě zastaven. Zastavení projektu by se nemělo brát jako negativní událost, protože umožňuje společnosti ušetřit náklady a zdroje, které může společnost investovat do jiných projektů.

2. 3. 3. 2 Učit se ze zkušeností

Projektový tým, by se měl učit z předešlých zkušeností, tedy učit se na základě předešlých projektů. [1]

Projekty zahrnují dočasnou organizační strukturu po určitý čas pro splnění nějakého obchodního případu. Jednou ze společných vlastností projektů je jeho jedinečnost, která nemůže být zvládnutelná současným managementem. Tato jedinečnost projektu je výzvou pro dočasný projektový tým, který nemá zkušenosti se stejným projektem.

Učení se ze zkušeností má tři fáze [1]:

- Při zahájení projektu – projektový tým by se měl podívat na podobné projekty a zjistit, jaké se u nich vyskytly problémy a jestli zde jsou nějaké informace, které se můžou vztahovat k právě řešenému projektu.
- Během vypracování projektu – všechny získané znalosti by měly být během projektu zaznamenány a zkontrolovány. Cílem by mělo být vyhledání příležitostí k implementaci vylepšení během života projektu.
- Po ukončení projektu je třeba vypracovat dokument, který shrne všechny podstatné znalosti získané při řešení projektu.

2. 3. 3. 3 Definované role a odpovědnosti

Projekt musí mít definované a schválené role a zodpovědnosti v organizační struktuře, která zahrnuje business, uživatele a dodavatele. [1]

Aby byl projekt úspěšný, musí mít explicitně definovanou strukturu projektového týmu, ve kterém jsou definované role a zodpovědnosti pro všechny strany, které jsou zahrnuty v řešení projektu. V projektu jsou především důležité tyto role:

- Business – sponzoři projektu, kteří odsouhlasili cíle projektu a zajišťují, že investice do projektu se vyplatí.
- Uživatelé – po skončení projektu budou výsledek projektu používat.
- Dodavatelé – poskytují zdroje a odborné znalosti potřebné pro projekt.

Dobře definované role a zodpovědnosti umožní efektivní komunikace mezi členy týmu. Především by měly zodpovědět na otázku: „Co se ode mě čeká?“.

2. 3. 3. 4 Řízení pomocí etap

PRINCE2 projekt je plánovaný, monitorovaný a kontrolovaný na základě etap.[1] Rozdělení projektu na etapy umožňuje managementu více projekt kontrolovat. V projektu by měly být vždy alespoň dvě etapy: zahajovací etapa a řídicí etapa (řídicích etap může být více). Projekt by měl být rozdělen do několika řídicích etap. Projekt by také měl mít projektový plán a detailní plán právě probíhající etapy. Plánování, delegování a monitorování by mělo být prováděno na základě etap.

2. 3. 3. 5 Dohlížení na projekt na základě výjimek

Projekt má definované tolerance pro každý cíl k ustanovení limitů pro delegování autority.[1] Což znamená, že každá úroveň řízení má vlastní kompetence a může samostatně rozhodovat v rámci tolerancí. Pokud by došlo nebo by mohlo dojít k překročení tolerance (např. by mohlo dojít k překročení rozpočtu) musí být o tomto informována vyšší úroveň řízení.

2. 3. 3. 6 Zaměření na produkty

PRINCE2 projekt se zaměřuje na definování a dodávání produktů v požadované kvalitě.[1] Úspěšné projekty jsou zaměřeny na výstupní produkt. PRINCE2 používá dokument Specifikace produktu k přesnému popisu výstupního produktu projektu.

2. 3. 3. 7 Přizpůsobení PRINCE2 prostředí projektu

Metodika PRINCE2 by měla být vždy přizpůsobena prostředí projektu, velikosti, komplexnosti, důležitosti a rizikům.[1] Především pro menší projekty není vždy potřeba detailní specifikace produktu, detailní projektový plán nebo kompletní registr rizik včetně plánu reakcí na riziko.

2. 3. 2 Témata PRINCE2

V následujících podkapitolách se snažím přiblížit a vysvětlit čtenáři práce všech sedm témat metodiky PRINCE2.

2. 3. 2. 1 Obchodní případ

Projekt začíná nápadem, který může mít potenciální hodnotu pro organizaci. Obchodní případ je bezpochyby nejdůležitější manažerský produkt vytvořený v metodologii PRINCE2. Obchodní případ především odpovídá na otázku: „Proč děláme tento projekt?“.

Bez životaschopného obchodního případu by se neměl projekt ani začínat. Pokud se stane během projektu, že obchodní případ už není životaschopný, projekt by měl být předčasně ukončen nebo by měl být obchodní případ přezkoumán a zrevidován.

Schválená dokumentace obchodního případu by měla být průběžně ověřována, především při důležitých rozhodnutích během projektu (např. na konci etapy). Kontrolní body zajišťují, aby nebylo plýtváno zdroji na projekty, které už nejsou životaschopné, žádané nebo dosažitelné. [1]

2. 3. 2. 2 Organizace

Druhé téma popsané v metodologii PRINCE2 je Organizace. Toto téma odpovídá na otázku: „Kdo?“. Tedy stanovuje zodpovědnosti pro schválený projekt.

PRINCE2 popisuje tři primární zájmové skupiny na projektu: byznys, uživatele a dodavatele. Zájmy byznysu jsou reprezentovány zástupcem v Radě projektu. Tato role je zodpovědná za peněžní zájmy na projektu, které zahrnují financování projektu a návrat investic do projektu.

Zájmy uživatelů jsou reprezentovány senior uživatelem v Radě projektu. Senior uživatel je zodpovědný za zajištění, že výstupní produkt projektu zajišťuje stanovené potřeby a také, aby výstupní produkt projektu realizoval požadované přínosy.

Posledním členem Rady projektu je senior dodavatel, kdo reprezentuje zájmy těch, kteří aktuálně zajišťují dodávání produktu projektu.

Z předešlého výkladu je zřejmé, že projektový manažer není součástí Rady projektu. Projektový manažer je zaměstnán řízením projektu na denní bázi a k tomuto má mandát od Rady projektu. Projektový manažer podává zprávy Radě projektu o statusu projektu a informuje o klíčových rozhodnutích. [1]

2. 3. 2. 3 Kvalita

Téma kvalita zajišťuje, že výstupní produkt dosahuje očekávání a jsou realizovány požadované přínosy. Toto je obvykle označováno jako „Zaměření na produkty“. Cílem je zajištění, že existuje jasné a srozumitelné pochopení požadavků na produkty a měřitelná kritéria, která umožní vyhodnocení všech výstupů.

Téma kvalita se skládá ze dvou základních komponent: Plánování kvality a Kontrola kvality. Plánování kvality je proces, který definuje: kvalitativní kritéria, metody měření kvality a zodpovědnosti za výstupní produkty. Kontrola kvality je skutečná inspekce produkovaných výstupů. Kontrola kvality zajišťuje, že produktové výstupy splňují definovaná kvalitativní kritéria. V metodologii PRINCE2 je Zajištění kvality mimo hranice projektu. Důvodem tohoto oddělení od projektu je, aby Zajištění kvality bylo nezávislé od projektu a od organizace. [1]

2. 3. 2. 4 Plány

Účelem tématu plány v PRINCE2 je usnadnit kontrolu komunikaci a zavést kontrolu nad projektem. Toto téma pomáhá zodpovědět otázky co je potřeba, jak toho dosáhneme, kdy bychom toho měli dosáhnout a jestli jsou cíle dosažitelné (v rámci nákladu, času, kvality, rozsahu, rizik a přínosů). [1]

V PRINCE2 je několik úrovní plánů: projektový plán, plán etapy a týmový plán. Projektový plán je na nejvyšší úrovni a vztahuje se k celému projektu. V tomto plánu jsou obsaženy produkty, činnosti a potřebné zdroje pro projekt. Plán obsahuje i to, kdy a jak budou dosaženy časové, nákladové, rozsahové a kvalitativní cíle. Na další úrovni je plán etapy, který je podobný projektovému plánu, ale je rozložený na nižší úroveň, což umožňuje operativní management. Týmový plán je na nejnižší úrovni plánování. Tato úroveň umožňuje provedení balíků práce a vytvářet požadovaný produkt.

2. 3. 2. 5 Riziko

Účelem tématu Riziko je identifikace, přiřazení a kontrola nejistoty a jako výsledek je zvýšení pravděpodobnosti úspěchu projektu. Risk management v PRINCE2 se zaměřuje na pro-aktivní kontrolu rizik, speciálně na taková, která by mohla mít negativní dopad na dosažení cílů projektu.

Cílem je podpora dělání správných rozhodnutí pomocí správného porozumění rizikům včetně: příčiny rizik, pravděpodobnost výskytu, dopadu rizika (pozitivní i negativní), načasování výskytu rizik a strategie řešení rizik. Risk management je průběžný proces prováděný během celého života projektu. Efektivní risk management je prerekvizita k průběžnému zdůvodnění projektu.

2. 3. 2. 6 Změna

Téma změna v PRINCE2 se zabývá schopnosti posoudit a kontrolovat případné odchylky od schváleného výchozího stavu. Důvodem je poskytnout systematický přístup k identifikaci, přiřazení a kontrole problému, které mohou vzniknout při změnách v projektu.

PRINCE2 uznává, že změna je nevyhnutelná v projektu, ale cílí na vytvoření

systematického přístupu ke změnám. Je vyžadováno, aby všechny změny byly posouzeny Změnovou komisí a schváleny ještě před jejich implementací. Toto vyžaduje vytvoření Strategie řízení konfigurace k zaznamenání základní úrovně produktu projektu dohromady s Procedurou ovládání otevřených bodů a změn během života projektu. Primárními produkty tématu Změna v metodologii PRINCE2 jsou: Strategie řízení konfigurace, Záznam o konfigurační položce, Výkaz stavu produktu, Deník, Registr otevřených bodů a Zpráva o otevřeném bodu. [1]

2.3.2.7 Postup

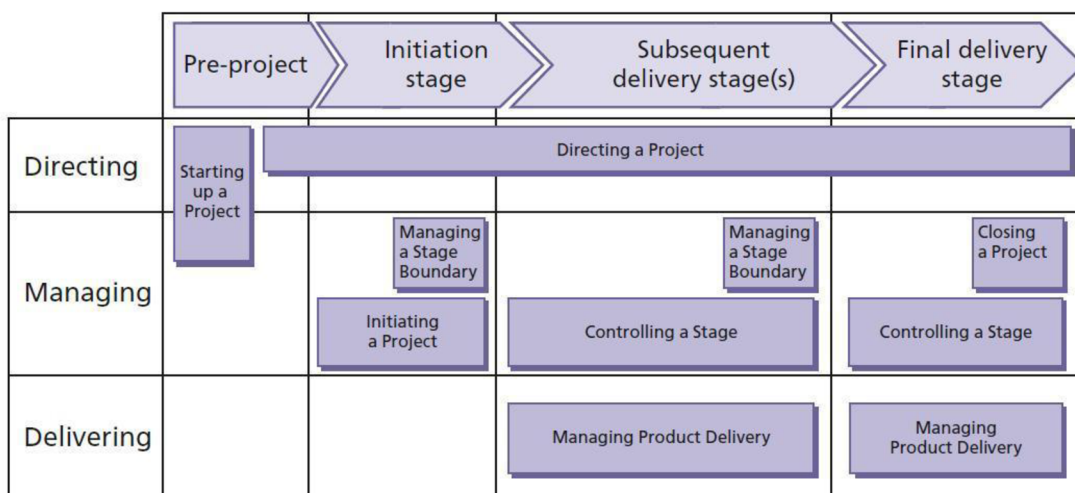
Téma postup se věnuje vybudováním mechanismů na sledování a porovnávání skutečně dosažených výsledků s plánovanými s cílem předpovědět dosažení cílů projektu a vyhodnocovat, zda je projekt stále realizovatelný. U každého sledovaného parametru jsou stanoveny tolerance.

Tolerance dávají možnost manažerům se samostatně rozhodovat. Pokud by došlo k překročení tolerance, tak musí být vytvořena a předána Zpráva na vyšší úroveň managementu. Například pokud projektový manažer zjistí, že může dojít k překročení rozpočtu, tak vytvoří zprávu a tu předá Radě projektu a ta dále rozhodne.

Téma postup se také zabývá monitorováním výkonu projektu vůči plánovaným a skutečným hodnotám. PRINCE2 projekt měří postup porovnáváním skutečných a plánovaných hodnot (např. čas, rozsah, kvalita, přínosů a rizika). [1]

2.3.3 Procesy PRINCE2

Na následujícím obrázku je graficky zobrazen procesní model PRINCE2 a umístění jednotlivých procesů do etap projektu a úrovní řízení.



Obrázek č. 4: PRINCE2: Procesy [1]

2.3.3.1 Zahájení projektu

V procesu Zahájení projektu je vytvořen projektový tým a Charta projektu. V této fázi projektu je také naplánována další fáze a její plán je předán ke schválení Radě projektu.

Mezi klíčové aktivity v této fázi patří: vytvoření Rady projektu, jmenování projektového manažera, příprava charty projektu, definování přístupu k projektu, příprava návrhu Obchodního případu, získání informací z podobných předcházejících projektů a naplánování další fáze. [1]

2.3.3.2 Nastavení projektu

Tento proces používá jako základ Chartu projektu, připravenou v procesu Zahájení projektu, pro přípravu dalších dokumentů, které budou potřeba během projektu. V tomto procesu je vytvořen projektový plán a plán pro další fázi projektu. Obchodní případ je v této fázi projektu dokončen. Všechny vytvořené dokumenty jsou předány Radě projektu a ta rozhodne, jestli bude projekt pokračovat nebo bude ukončen.

Klíčové aktivity: plánování kvality, plánování projektu, upřesnění obchodního případu a rizik, dokumentaci o nastavení projektu, plán revize přínosů, přípravu všech strategií a především dokumentaci o nastavení projektu. [1]

2. 3. 3. 3 Směřování projektu

Proces směřování projektu je především pro Radu projektu (součástí Rady je například sponzor projektu) a říká jí, kdy by měla zasáhnout do projektu. Projektová rada musí autorizovat projekt a proces nastavení projektu.

Směřování projektu také říká, jak by rada projektu měla autorizovat plán etapy, včetně plánů na zpracování výjimky – pokud by nastala. Tento proces také pokrývá ad-hoc řízení a jak by měl být projekt uzavřen.

Mezi klíčové aktivity patří: autorizace nastavení projektu, autorizace plánu etapy nebo výjimky, ad-hoc řízení a potvrzení uzavření projektu. [1]

2. 3. 3. 4 Kontrola etapy

PRINCE2 doporučuje rozdělení projektu do několika etap a tento proces se zabývá kontrolou jednotlivých etap. Především je v tomto procesu pokryta autorizace a předávání balíků práce. V procesu je specifikováno, jak by měl být monitorován postup a jak informovat projektovou radu o postupu. Jsou zde také popsány prostředky pro zachycení a posuzování výjimek projektu. V tomto procesu jsou také metody, jak by měly být eskalovány některé výjimky v projektu.

Klíčové aktivity: schválení pracovních balíků, vyhodnocení postupu, zachycení a zhodnocení výjimek v projektu, monitorování a kontrola rizika, posouzení stavu etapy, hlášení významných událostí, provedení nápravných akcí, eskalování projektových výjimek a přijímání hotových pracovních balíků. [1]

2. 3. 3. 5 Řízení dodání produktu

Řízení dodání produktu zajišťuje propojení mezi projektovým manažerem a týmovými manažery pomocí formálních požadavků na akceptování, provádění a dodávání projektové práce. Hlavními cíli tohoto procesu jsou [1]:

- zajištění, aby práce týmů na produktech je schválena a odsouhlasena,
- týmový manažer, členové týmů a dodavatelé měli jasnou představu, co má být dodáno z hlediska očekávaného úsilí, nákladu, času a kvality,
- plánované produkty jsou doručeny s požadovanými vlastnostmi a v rámci

tolerance,

- projektovému manažerovi je v pravidelných a dohodnutých intervalech podávána zpráva, o postupu prací

Klíčové aktivity [1]:

- odsouhlasení balíku práce
- vykonání a dodání balíku práce.

2. 3. 3. 6 Řízení přechodu mezi etapami

Řízení přechodu mezi etapami říká, co by mělo hotové na konci etapy. Především by měla být naplánována další etapa a aktualizace celého projektového plánu. V tomto procesu se také aktualizuje obchodní případ a registr rizik. Proces také pokrývá, co by se mělo udělat, pokud etapa přesáhne dané tolerance. Nakonec tento proces specifikuje, jak by měl být reportován konec etapy.

Klíčová aktivity: plánování etapy, aktualizace projektového plánu, aktualizace obchodního případu, aktualizace registru rizik, zpráva o konci etapy a vytvoření plánu výjimky. [1]

2. 3. 3. 7 Ukončení projektu

Tento proces pokrývá činnosti, které by se měly udělat na konci projektu. Projekt by měl být formálně ukončen (a zdroje uvolněny pro jiné aktivity), následující akce by měly být identifikovány a projekt sám o sobě by měl být formálně zhodnocen.

Mezi klíčové aktivity tohoto procesu patří: ukončení projektu, identifikování po-projektových činností, předání produktů, vyhodnocení projektu, vyhodnocení přínosů (už dosažených a aktualizovat předpovědi pro ostatní přínosy a naplánování vyhodnocení těch přínosů, které ještě nebyly dosažené). [1]

2. 3. 4 Přehled dokumentů PRINCE2

V této kapitole se věnuji popisu základních dokumentů PRINCE2, které slouží k řízení projektu.

Základy (Baselines)	Záznamy	Zprávy
Obchodní případ	Deník projektového manažera	Zpráva o stavu balíku práce
Popis produktu projektu	Přehled získaných poznatků	Zpráva o stavu etapy
Charta projektu	Registr rizik	Zpráva o otevřeném bodu (<i>issue</i>)
4 strategie	Registr otevřených bodů (<i>issues</i>)	Zpráva o výjimce
Všechny tři úrovně plánu	Registr kvality	Zpráva o získaných poznatcích
Popis produktu	Záznamy o konfiguračních položkách	Zpráva o ukončení etapy
Dokumentace o nastavení projektu (PID)		Zpráva o ukončení projektu
Plán revize přínosů		Výkaz stavu produktů
Balíky práce		

Tabulka č. 1: Dokumenty PRINCE2 [1]

2.4 Časový plán projektu

Časový plán je jednou z nejdůležitějších součástí projektu. V tomto plánu jsou obsaženy informace o zdrojích (finančních, lidských atp.), termínech dokončení, délkách jednotlivých etap a jejich časovou posloupností. Plán je většinou ve formě grafu, případně ve formě tabulky. Tyto formy především slouží k zachycení nejdůležitějších informací, např. [10]:

- milníky a důležité termíny projektu,
- logické hierarchické struktury prací převedené do časových sledů úloh a úkolů,
- informace o předpokládané délce trvání individuálních úseků práce,

- údaje napomáhající údržbě harmonogramu na navazující procesy během celého životního cyklu procesu.

Použití grafů v Plánu projektu je velmi vhodné, protože [10]:

- zajišťování všech nezbytností pro řízení projektu ve smyslu splnění jeho cílů a při zachování všech nároků na dodržení harmonogramu a rozpočtu,
- přehlednost diagramu podporuje provedení dostatečně rychlých rozhodnutí v kritických situacích,
- jsou velmi flexibilní a obsahují vazby, které pohotově podporují analytické potřeby manažera projektu.

Časový plán by měl být součástí všech projektů, zvláště pokud se jedná o velké a náročné projekty. Pro zobrazení časového plánu se používá více typů diagramů: od jednoduchých Ganttových diagramů, které nezobrazují vztahy mezi akcemi, až po komplexní síťové diagramy, které už závislosti a vazby mezi akcemi.[4]

2. 4. 1 Ganttovy diagramy

Ganttovy diagramy jsou dnes velice rozšířené, protože jsou jednoduché a často se dají vytvořit i bez specializovaného software. Jejich původní verze obsahovala dva velké nedostatky. Neukazovala závislosti mezi úkoly a změna v délce trvání úkolu nebo začátku úkolu se nepromítla do zbývajících částí harmonogramu.

Dnes už se používají verze Ganttova diagramu s vazbami, překryvy a prodlevami a softwarové nástroje umožňují i přidání kritické cesty do diagramu.[10]

2. 4. 2 Diagramy milníků

Milník je časový údaj navázaný na nějaký časový okamžik nebo událost (např. začátek a konec projektu). [5] Diagram milníků je jednodušší než Ganttův diagram, protože neobsahuje úkoly a délky trvání. Z tohoto důvodu se diagram milníků používá především v konceptuální fázi, v hlášeních a informacích určených především pro uživatele mimo projekt.

2. 5 Rizika v projektu

Riziko je jedna nebo více událostí, které mohou nastat a budou mít dopad na dosažení cíle projektu. Riziko může být dvojího typu [1]:

- Hrozba - nejistá událost, která bude mít negativní dopad na cíl.
- Příležitost - nejistá událost, které bude mít pozitivní dopad na cíl.

2. 5. 1 Procedura řízení rizik

Rizika můžeme zvládat pomocí těchto pěti kroků [1]:

- Identifikace (kontextu a rizik)
- Posouzení (odhad a vyhodnocení)
- Plánování
- Implementace
- Komunikace

První čtyři kroky jsou sekvenční, zatímco krok komunikace je souběžný, protože poznatky zjištěné během ostatních fází musí být zkonzultovány. Všechny kroky jsou iterativní a v případě, že v pozdější fázi je zjištěna nová informace, je nutné přehodnotit dřívější kroky, aby bylo dosaženo co nejefektivnějšího výsledku.

2. 5. 1. 1 Identifikace

Hlavním cílem identifikace je získat informace o projektu k pochopení specifických cílů, které jsou v ohrožení a k formulaci strategie řízení rizik. Strategie řízení rizik popisuje, jak bude pracováno s riziky během projektu. Projektová strategie řízení rizik by měla být založena na firemní strategii řízení rizik.

2. 5. 1. 2 Posouzení

Odhad

Primárním cílem “ohodnocení” je přiřazení pravděpodobnosti a dopadu hrozeb a příležitostí.

Vyhodnocení

Primárním cílem “vyhodnocení” je přiřazení čistého efektu všech identifikovaných hrozeb a příležitostí na projekt.

2. 5. 1. 3 Plánování

Hlavním cílem při plánování je vytvoření reakcí na identifikované hrozby a příležitosti. V ideálním případě je úplně odstranit, anebo výrazně snížit pravděpodobnost hrozby, případně maximalizovat příležitosti. Pozornost k plánování kroků zajistí, že se v projektu neobjeví nepředvídaná událost.

2. 5. 1. 4 Implementace

Krok implementace zajišťuje, že plánované akce na hrozby a příležitosti jsou realizovány, je monitorována jejich efektivnost a jsou provedeny nápravné akce, pokud odezvy nesplňují očekávání.

2. 5. 1. 5 Komunikace

Komunikace je průběžný proces během řešení rizik. Komunikace zajišťuje, že informace vztahující se k hrozbám a příležitostem, kterým čelí projekt, jsou sdíleny mezi projektem a zúčastněnými stranami.

2. 5. 2 Strategie odpovědí na hrozby a příležitosti

Na příležitosti a hrozby existuje několik strategií, které jsou popsány v následujících tabulkách.

Odpovědi na hrozby	Definice
Vyhnout se	Tato možnost často znamená měnu některého aspektu projektu tak, aby riziko nemělo dopad na projekt nebo se vůbec

	nestalo.
Omezit (pravděpodobnost/dopad)	Proaktivní akce: - Snížit pravděpodobnost rizika - Snížit dopad na projekt
Náhradní řešení (snižuje pouze dopad)	Vytvoření náhradního plánu, pokud dojde k realizaci rizika. Reaktivní přístup.
Přenést (snižuje pouze dopad a často jen finanční)	Přeneseme riziko na třetí stranu (např. dodavatele).
Sdílet	Metoda, při kterém je riziko sdíleno mezi více stranami.
Akceptovat	Vědomé a úmyslné rozhodnutí akceptovat riziko, protože je to ekonomicky výhodnější, než jiná reakce. Hrozba by měla být nadále monitorována.

Tabulka č. 2: Odpovědi na hrozby [1]

Odpovědi na příležitosti	Definice
Využít	Zajistit, aby příležitost se stala a měla dopad na projekt.
Zvýšit (pravděpodobnost/dopad)	Proaktivní akce: - Zvýšit pravděpodobnost realizace příležitosti - Zvýšit dopad na projekt
Sdílet	Metoda, při kterém je příležitost sdílena mezi více stranami.
Odmítnout	Vědomé a úmyslné rozhodnutí odmítnout příležitost, protože je to ekonomicky výhodnější, než jiná reakce. Příležitost by měla být nadále monitorována.

Tabulka č. 3: Odpovědi na příležitosti [1]

3 Analytická část

Cílem této kapitoly je přiblížit pozadí projektu “Vytvoření expozice muzea”, kterým se ve své práci zabývám a na kterém aplikuji metodiku PRINCE2.

3.1 Popis neziskové organizace

Nezisková organizace, pro kterou vypracovávána diplomová práce, se jmenuje Sdružení občanů chorvatské národnosti v ČR. Tato nezisková organizace reprezentuje menšinu obyvatel, ke které se v roce 2011 při sčítání lidu v ČR hlásilo 1448 obyvatel.

Sdružení občanů chorvatské národnosti v ČR vzniklo v roce 1991. Jeho hlavním cílem je udržovat kontakty mezi členy komunity, pečovat o zachování jejich tradic a kultury, rozličnými aktivitami podporovat zájem o tematiku u mladších generací a také snažit se o zmírnění následků morálních a majetkových křiv, způsobených chorvatské menšinou komunistickým režimem. Sdružení se aktivně podílí na činnosti Rady vlády ČR pro národnostní menšiny.

V současné době se nezisková organizace věnuje zejména těmto projektům:

- 1) Vybudování muzea menšiny v Chorvatském domě v Jevišovce
- 2) Dokumentace jazyka a kultury moravských Chorvatů
- 3) Organizování tradičních slavností - Kiritofu
- 4) Projekty zaměřené na zachování a výuku moravsko-chorvatského dialektu.

Členy Výboru neziskové organizace jsou:

- předseda sdružení,
- místopředseda sdružení,
- zástupce chorvatské menšiny v Radě vlády pro národnostní menšiny,
- dva další členové výboru.

3.2 Důvody pro aplikace projektového řízení

V posledních letech se moc v organizaci nepoužívalo projektové řízení. Členové výboru spíše používali intuici a intuitivně vedli projekt na základě vlastních zkušeností s jinými projekty. Tento přístup je dle mého názoru vhodný u velmi malých projektů, nicméně v posledních letech při tomto přístupu vzniklo několik problémů:

- Nedodržení termínu ukončení projektů
- Zvýšení nákladů na projekt
- Spatná rozložení práce na projektu, které vedlo k velkému množství práce ke konci projektů, apod.

Z těchto problémů vidím jako nejzásadnější nedodržení termínu, protože sdružení získává především finanční prostředky na projekty z dotací např. od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstva zahraničí apod. V případě nedodržení termínu je ve většině případů sankcí vrácení dotace, případně jiné postihy.

3.3 Projekt vytvoření muzea

Od 16. století žila na jižní Moravě chorvatská menšina, která však byla v roce 1948 násilně rozšířena do českého vnitrozemí. V roce 2007 zakoupila chorvatská vláda budovu bývalé fary v obci Jevišovka se záměrem zřídit v ní muzeum, které bude menšinu připomínat. Roku 2014 projekt podpořila i česká strana, a díky tomu v roce 2015 proběhla kompletní rekonstrukce původní budovy, v níž má do budoucna vzniknout muzeum, archiv a dokumentační centrum věnované moravským Chorvatům. V roce 2017 by měl být objekt rozšířen o novou budovu, v níž se bude nacházet kavárna, společenský sál a ubytovací kapacity.

Vznikající areál Muzea leží v samém centru obce Jevišovka a přiléhá k němu i velký, dosud zatravněný pozemek. Na něm v budoucnu vznikne zahrada s typickou jihomoravskou flórou. V areálu se také nachází malý sklep. Ten najde své využití coby vinný sklep. Záměrem je, aby areál působil jako klidná zelená oáza, jiný svět, pestří, barevný, milý.

Realizátorem projektu je Sdružení občanů Chorvatské národnosti v ČR. Expozice muzea bude umístěna v Jevišovce - okr. Břeclav. Finanční podporu zajišťuje Chorvatská republika a Česká republika.

Cílové skupiny návštěvníků muzea jsou turisté, cykloturisté především; rodiny s dětmi; senioři; místní; žáci škol v regionu.

Cíle projektu jsou následující:

- Zřídit v původní chorvatské vesnici památník moravských Chorvatů, „vrátit“ je takto na jižní Moravu

- Informovat veřejnost o existenci moravských Chorvatů a o jejich osudu
- Představit moravské Chorvaty jako skupinu, která byla dokonale integrována do tehdejší společnosti, přesto si ale dovedla udržet svou vlastní identitu a neasimilovat se
- Ukázat dobrý příklad soužití různých skupin obyvatelstva, které se navzájem odlišují jazykem i způsobem odívání, přesto dokáží společně fungovat k oboustrannému prospěchu
- Ukázat, že kultura jižní Moravy je a byla mnohem pestřejší, než si myslíme, že tato pestrost je to, co ji obohacuje, ne naopak

4 Návrhová část - Aplikace metodiky PRINCE2

V této kapitole je popsána aplikace metodiky PRINCE2 pro řízení projektu „Chorvatské Muzeum“. Kapitoly jsou řazeny chronologicky - uspořádání podle na sebe navazujících etap: předprojektová etapa, nastavení projektu, dílčí etapy dodávání a závěrečná etapa na konci projektu. Ve všech oblastech je popsáno použití metodiky PRINCE2.

4. 4. 1 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu se dá rozdělit do několika fází:

- Před projektem ("Pre-Project")

V této fázi vzniká požadavek na zahájení projektu. Výstupem z této fáze je (formalizovaný) projektový mandát, který využijeme při zahájení přípravy projektu v další fázi.
- Nastavení projektu („Initiation stage“)

Během této fáze se definuje nastavení projektu. Výstupem z této fáze je dokument o nastavení projektu, který se používá jako základ pro řízení projektu, protože definuje základní parametry projektu.
- Fáze dílčích dodávek

V této fázi vznikají produkty a mezi produkty projektu. Fáze dílčích dodávek může být jedna, ale může jich být i několik, záleží na rozsahu projektu. Pro každou z těchto fází by měl být předem definovaný výstup-produkt fáze.
- Fáze konečného dodání projektu

Cílem této fáze je konečné předání produktů projektu jejich konečnému uživateli do provozu a ukončení projektu. Součástí této fáze by také mělo být zhodnocení projektu a revize očekávaných přínosů projektu.

4. 4. 2 „Pre-project“ (Před projektem)

V této fázi jsou hlavní vytvořeny „*Project brief*“ - dokument sloužící především jako zdroj informací a proces Zahájení projektu „*Starting up a project*“ – tento proces slouží především k definování a rozsahu projektu a k ověření proveditelnosti

a životaschopnosti projektu.

4. 4. 2. 1 Projektový mandát „Project mandate“

Projektový mandát slouží především ke spuštění projektu bez ohledu na důvod potřeby projektu (změna sortimentu firmy, rozšíření firmy, legislativní změny, změna na trhu, vývoj trhu apod.). Projektový mandát je dokument, který definuje především základní vlastnosti a parametry projektu, které jsou detailně rozpracovány po schválení projektu během procesu "Starting up a project".

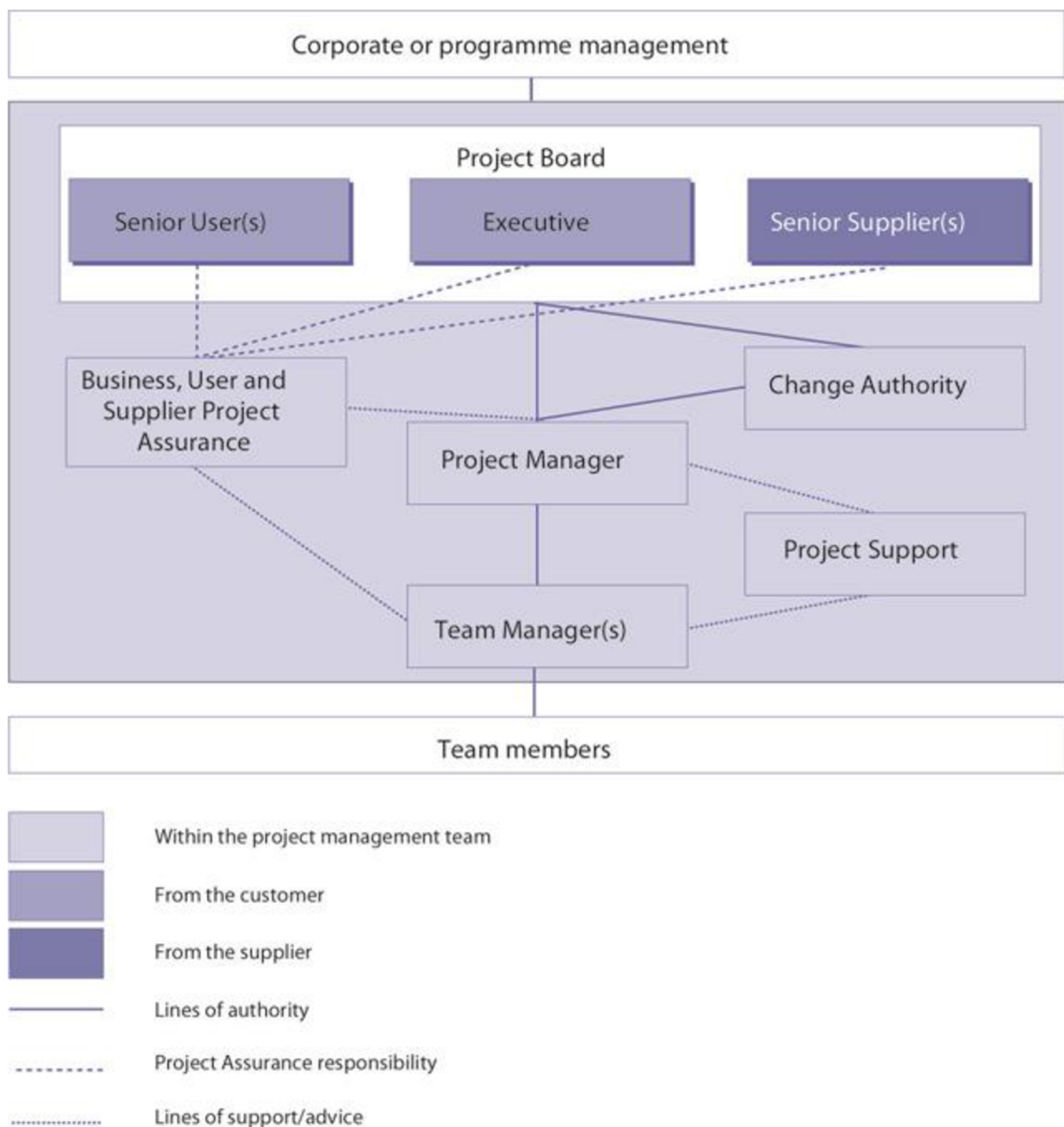
Projektový mandát pro projekt Expozice muzea pro chorvatské muzeum vznikl v roce 2007, kdy vláda Chorvatské republiky koupila budovu bývalé fary v Jevišovce s cílem zřídit v ní muzeum Moravských Chorvatů. Tímto úkolem bylo pověřeno Sdružení občanů chorvatské národnosti v ČR, které se snaží získat potřebné finanční prostředky pro realizaci rekonstrukce.

4. 4. 2. 2 „Starting up a Project“

Proces "Starting up a Project" patří mezi první procesy, které jsou v metodice PRINCE2. Výstupy z tohoto procesu jsou následující:

- Organizace projektu ("Project organization")

V projektu momentálně není pevně definovaná organizace. Tato "neorganizace" není úplně optimální a dochází při ní k nepřesnostem a nedorozuměním. Proto byla navržena následující projektová struktura.



Obrázek č. 6: Organizace podle PŘINCE2 [1]

V projektové výboru bude na místě sponzora projektu předseda sdružení. Bude mít na starosti především zajištění financování. Na místě senior uživatele a také projektového dohledu bude místopředseda sdružení.

Hlavní uživatel má na starosti především expozici – obsah, formu, grafickou podobu apod. Projektový manažer a týmový manažer bude jedna osoba. Jako hlavní dodavatelé budou vybráni zástupci jednotlivých dodavatelských firem. Podporu pro projekt si bude dělat projektový manažer sám. Mezi členy týmu budou dodavatelé a ostatní členové sdružení.

- Návrh obchodního případu „Business Justification“ - odpovídá na otázku proč děláme projekt

Cílem projektu je vytvořit Muzeum Moravských Chorvatů v Jevišovce. Tyto cíle byly na počátku dobře zdokumentovány.

Muzeum s expozicí by mělo vytvořit jakýsi památník moravských Chorvatů. Expozice muzea by se měla věnovat životu moravských Chorvatů a jejich osudu. Expozice by měla ukázat, jak byla tato etnické skupina integrována do tehdejší společnosti a jak si i přes integraci dokázala tato skupina udržet svoji vlastní identitu.

Muzeum by měly doplnit tyto doplňkové služby: obchůdek, kavárna, úniková hra, vinný sklep, zahrada.

Expozice muzea by měla být zhruba na ploše 120 m² rozdělených do šesti místností.

- Upřesnění rozsahu projektu - „Project Scope“

Projekt bude mít několik částí: rekonstrukce původní budovy, výstavba nové budovy, vytvoření expozice muzea a zajištění doplňkových služeb

Z výše uvedených částí např. expozice bude zabírat cca 120m² rozdělených v šesti místnostech. Místnosti jsou umístěné v přízemí objektu.

- Způsob dosažení cílů - „Project Approach“

Na základě Studie dosažitelnosti bylo rozhodnuto, že velká část muzea bude realizována ve spolupráci s externími dodavateli formou dodání díla. Budou osloveni především dodavatelé z blízkého okolí.

Vzhledem k tomu, že se pohybuje v prostředí neziskového sektoru, musí být pro některé části projektu vypsáno výběrové řízení, např. pro rekonstrukci staré budovy, anebo pro výstavbu nové budovy.

Některé části expozice budou vytvořeny svépomocí - s pomocí členů sdružení.

- „Lessons log“ (Přehled získaných poznatků)

Součástí procesu „Starting up a project“ by mělo být i vytvoření Přehledu získaných poznatků („Lessons log“) avšak tento dokument byl vytvořen

až v pozdější fázi projektu, Nejvýznamnější poznatky („Lessons“) jsou uvedeny v kapitole zabývající se vyhodnocením projektu.

4. 4. 3 Etapa nastavení projektu

Další fází životního cyklu je Etapa nastavení projektu. Cílem této fáze je především detailní rozplánování projektu, zajištění financování projektu, detailní rozplánování projektu a definice kritérií, podle kterých musí být projekt zastaven, anebo může dále pokračovat.

V této fázi by měl být upřesněn obchodní případ (Business case). Výstupy této fáze jsou zapsány v Dokumentu o nastavení projektu „*Project initiation document*“, který se dále používá v procesu Řízení přechodu mezi etapami - pro rozhodnutí o pokračování, anebo zamítnutí projektu.

V této etapě probíhají dva procesy:

- Nastavení projektu – definuje aktivity pro nastavení projektu.
- Řízení přechodu mezi etapami - věnuje se aktivitám, které se provádí při přechodu mezi etapami.

4. 4. 3. 1 „Project Initiation Document“ (Dokument o nastavení projektu)

V této kapitole je popsán Dokument o nastavení projektu „*Project Initiation Document*“, protože tento dokument je jeden z hlavních zdrojů informací o projektu, kterým se zabývá tato diplomová práce.

Dokument o nastavení projektu je výstupem z procesu Nastavení projektu. Tento dokument obsahuje informace o parametrech projektu pro všechny účastníky projektu. V dokumentu jsou uvedeny cíle a přínosy projektu, rozsah projektu, plán dodávek projektu, řízení rizik, kvality a změn, způsob monitorování a kontroly stavu projektu a v neposlední řadě i komunikační strategii.

Tento dokument nebyl vytvořen, ale bylo vytvořeno několik dokumentů, které se zabývají konceptem muzea, a tyto dokumenty sloužily jako zdroje informací pro tuto diplomovou práci.

- „Project Goals and Benefits“ (Cíle a přínosy projektu)

Hlavní cílem je vytvoření Chorvatského muzea a rozšíření podvědomí

o Moravských Chorvatech. Po vybudování muzea se počítá s tím, že muzeum pokryje alespoň část provozních nákladů. Tohoto cíle se dosáhne nejenom díky expozici, ale především doplňkovými službami, jako například poskytování ubytování pro turisty a pronájem prostor.

Očekávané přínosy:

- Vytvoření povědomí veřejnosti o existenci Chorvatské menšiny
 - Zvýšení zájmu o Jevišovku
 - Přiblížení každodenního života Moravských Chorvatů
 - Popis historie menšiny v historických souvislostech
 - Ukázkou umění, zvyků a krojů menšiny
- „Deliveries plan“ (Plán dodávek produktů projektu)

Plán dodávek produktů projektu je plán etap, který je dále uveden v diplomové práci.
 - „Feasibility study“ (Studie proveditelnosti)

Studie proveditelnosti nebyla v projektu detailně řešena. V prvotní fázi se jednalo spíše o prozkoumání všech možností, jakým způsobem by mohlo být muzeum vytvořeno, jakým způsobem se získají exponáty a prostory pro muzeum.

Dále se studie proveditelnosti zabývala, jakým způsobem se získají finance pro projekt a kde získat podporu pro projekt. Velmi důležitou částí studie proveditelnosti bylo také zjištění, jaký bude mít projekt rozsah.
 - „Project products breakdown“ (Rozpad produktů projektu)

Projekt vytvoření Muzea Moravských Chorvatů má 4 základní produkty:

- Rekonstrukce původní budovy
- Výstavba nové budovy
- Vytvoření expozice muzea
- Realizace doplňkových služeb muzea

Pro ukázkou bližšího rozpadu produktů projektu jsem si vybral expozici muzea, a to konkrétně popis jednotlivých místností:

- Příchod Chorvatů na Moravu

V této místnosti se návštěvník dozví, proč Chorvaté přišli na Jižní Moravu a jak, ve kterých obcích žili a že existují komunity ještě v SK, HU a AT.

- Turci se šíří Evropou
Tato místnost bude tematicky zaměřena především na děti a graficky znázornit expanzi Osmanské říše
- Portrét Jiřího Hartmana z Liechtensteina
Tato místnost, na rozdíl od předchozí, je zaměřena na dospělé. Cílem místnosti je ukázat, kdo přivedl na Jižní Moravu Chorvaty a proč.
- Směrovka Chorvatsko/Morava
Místnost je určena pro všechny věkové skupiny. Místnost bude porovnávat tehdejší migraci Chorvatů na Moravu a dnešní migraci Čechů do Chorvatska.
- Oslavy příchodu Chorvatů na Moravu
Účelem místnosti je ukázat, že svůj příchod na Moravu slavili Chorvati ve velkém. Tuto událost připomíná dodnes pomník v Jevišovce.
- Chorvatská vesnice v celé své kráse.
Návštěvník se v této místnosti dozví o každodenním životě Chorvatů, a jak vypadala chorvatská vesnice
- „Project Organization“ (Organizace projektu)
Projektový výbor ("Project Board") nebyl definován v době vypracovávání diplomové práce. Navrhl jsem tedy organizaci podle PRINCE2:
 - Sponzor Projektu ("Executive") – sponzorem projektu jsem definoval předsedu sdružení Moravských Chorvatů, protože má z velké části na starosti financování projektu
 - Hlavní Uživatel ("Senior User") - hlavní uživatelem bude místopředsedkyně sdružení, protože se zajímá o chorvatskou menšinu do hloubky, spolupracovala na knihách o chorvatské menšině apod. Z těchto důvodů se mi jeví jako ideální kandidát na tuto pozici.
 - Hlavní dodavatel ("Senior Supplier") - Hlavních dodavatelů vzhledem k několika fázím projektu bude více. V prvních etapách (rekonstrukce a výstavba) bude v této pozici zástupce stavební firmy. V etapě výstavby expozice bude tato role sdílená s hlavním uživatelem.
 - Projektový manager ("Project Manager") - Projektový manažer zastává také

roli teamového manažera.

Při definici organizace se zároveň stanovily i limity pro eskalování k vyššímu řídicímu orgánu.

- Nákladové limity

Interní náklady prodloužení etapy o týden musí být nahlášeno okamžitě sponzorovi projektu.

Externí náklady jakékoliv navýšení nákladů musí být okamžitě nahlášeno sponzorovi projektu

- Časové limity

Jakékoliv zpoždění musí být hlášeno projektovému manažerovi, ten rozhodne, jestli je potřeba hlásit okamžitě zpoždění projektovému výboru na základě vlivu na dokončení projektu. Projektový manažer reportuje všechny zpoždění na schůzkách projektového výboru.

- Rozsahové limity

Změny v rozsahu projektu se ve většině případů projeví zvýšením nákladů na čas a finance. Limity pro eskalaci jsem zvolil stejně jako u nákladů a času.

U projektu vytvoření Muzea Moravských Chorvatů bylo rozhodnuto, že každé překročení limitů bude reportováno projektovému výboru, vzhledem k nemožnosti překročení limitů na čas a náklady. Projektový výbor musí na schůzce rozhodnout, jaký bude další postup a navrhnout řešení společně s projektovým manažerem.

- „Quality Management“ (Řízení kvalit)

Výchozím dokumentem pro řízení kvality byl seznam akceptačních kritérií. Tento seznam byl definován na začátku projektu a později byl stále zpřesňován. Seznam akceptačních kritérií byl také použit pro rozklad a popis jednotlivých produktů projektu.

Porovnání skutečné kvality a požadované kvality produktů projektu bude především kontrolovat hlavní dodavatel a hlavní uživatel.

Definovaná pravidla pro dosažení požadované kvality:

- Kontrola dodávek ze strany dodavatelů - zde bude dvojí kontrola na straně dodavatele a na straně projektového týmu. U některých případů ještě kontrola odborníkem v daném oboru (např. stavební dozor).

- Kontrola dodávek ze strany projektového výboru - kontrola alespoň dvou členů projektového výboru, hlavně ze strany srozumitelnosti zadání pro dodavatele. U těchto kontrol byl také přizván odborník z daného oboru, např. architekt.

Plánování kontroly specifikací produktů a testování bylo zahrnuto do detailního projektového plánu. V případě identifikace problémů s kvalitou, jsou tyto problémy zahrnuty do registru otevřených bodů. Výsledky jednotlivých verifikací kvality jsou zaznamenány v registru otevřených bodů.

Na konci každé etapy dochází k verifikaci produktu etapy. Tento produkt je verifikován podle akceptačních kritérií. Při této verifikaci lze dojít ke třem výsledkům:

- Akceptování produktu - všechna akceptační kritéria jsou splněna na požadované úrovni
- Akceptování produktu s výhradou - maximálně jedno akceptační kritérium úrovně II. Není splněno. Tyto nedostatky je možné opravit v rozumně krátké době v rámci tolerancí projektu.
- Neakceptování produktu - alespoň jedno akceptačních kritérium závažnosti III. není splněna - produkt má závažné nedostatky a tedy nelze ukončit etapu.

Akceptační kritéria jsou rozdělena do tří kategorií, podle závažnosti:

- I. V této kategorii kritérií jsou závažné defekty, které by znamenali problémy s budoucím provozem produktu projektu. Do této kategorie patří například nekvalitně provedené práce dodavatele stavby.
- II. Tato kategorie obsahuje problémy s kvalitou, pro které ale existuje řešení a tento problém s kvalitou se dá snad vyřešit. Mezi tyto problémy může patřit špatně vypracované vyúčtování dodavatele stavby.
- III. Problémy v této kategorii jsou snadno řešitelné a rychle napravitelné, např. neúplná dokumentace stavby.

- „Risks Management“ (Řízení rizik)

Na počátku projektu byly vyhodnoceny jako největší rizika pro projekt čas a finanční prostředky. Dalším rizikem pro projekt bylo identifikováno zpoždění ze strany dodavatelů. Pro řízení rizik použijeme registr rizik, který je dále rozepsán v kapitole Registr rizik.

- „Change Management“ (Řízení změn)

Pro řízení změn v projektu jsem definoval tento proces:

1. Při rozpoznání požadavku na změnu musí žadatel vyplnit formulář žádost o změnu, který obsahuje: datum, důvody pro změnu, požadovaná změna a předpokládané dopady.
2. Tato žádost bude podána projektovému manažerovi, který posoudí dopady změny na projekt (např. čas, náklady...). Pokud by bylo třeba, bude žádost na změnu zkontrolována s projektovým výborem - v případě překročení limitů.
3. V případě dopadu změny na dodavatele, respektive na uživatele, bude změna projednávána s dodavatelem, respektive uživatelem.

Všechny požadavky na změnu musí být zaneseny také do registru otevřených bodů. V případě změn, které budou mít minimální dopad na projekt, může být tyto změny po posouzení projektovým manažerem jen zaznamenána do registru otevřených bodů.

- „Issues Register“ (Řízení otevřených bodů)

Všechny identifikované rozpoznané body musí být uvedeny v registru otevřených bodů. Tento registr musí být pravidelně aktualizován. Obsahu a strukturu registru se věnuje detailně kapitola Registr otevřených bodů.

- „Monitoring and Controlling“ (Monitorování a kontrola průběhu projektu)

Projekt bude monitorován kontrolován během pravidelných dvou týdenních až čtyřtýdenních schůzek. Tento interval bude variabilní, protože ne vždy je třeba mít tak často schůzky (např. v zimním období, kdy stavební práce stojí, nejsou třeba schůzky tak často).

Během těchto schůzek bude každý člen týmu reportovat, co se událo od poslední schůzky na projektu a co je v plánu do další schůzky projektového výboru. Součástí bude i revize harmonogramu, rizik a otevřených bodů.

Záznam schůzky a aktualizované dokumenty budou po schůzce poslány emailem řídicímu výboru projektu. Průběh projektu a dodržování projektového plánu bude kontrolován jednou za měsíc projektovým manažerem, který v případě nesrovnalostí mezi reálným a plánovaným harmonogramem bude informovat projektový tým.

- „Communication Strategy“ (Komunikační strategie)

Komunikační strategie není v nynější fázi projektu řešena a nevěnuje se jí ani Dokument o nastavení projektu. Nezisková organizace má nepsaná pravidla komunikace, podle které se řídí a dají se aplikovat i na tento projekt:

- Velká část komunikace probíhá na úrovni emailové komunikace
- Členové sdružení se schází jednou za dva až tři měsíce, na těchto schůzkách každý člen podává informace - co je v plánu a jak daleko jsou aktuální projekty

Navíc pro tento projekt byla přidána ještě následující pravidla:

- Projektový manažer se účastní schůzek s hlavními dodavateli a hlavním uživatelem
- V případě komunikace mezi dodavatelem a hlavním uživatelem je projektový manažer uveden v kopii
- Projektový manažer by měl být informován o všech záležitostech týkajících se projektu, které mohou mít na projekt pozitivní anebo negativní dopad.
- „Manage stage boundary“ (Řízení přechodu do další etapy)

Po zkompletování Dokumentu o nastavení projektu a jeho schválení řídicím výborem projektu byl také vypracován harmonogram první dodávkové etapy.

4. 4. 4 „Subsequent delivery stages“ (Dílčí dodávkové etapy)

Tato kapitola se zabývá popisem jednotlivých etap. V případě tohoto projektu jsou definovány tyto etapy dodávky:

- Etapa I
2009 – 2012 - přípravná fáze: nákup přiléhajících pozemků pro přístavbu k Chorvatskému domu, vyklizení prostorů domu pro rekonstrukci, vypracování projektů na rekonstrukci a výstavbu, získání stavebního povolení, sestavení rozpočtu
2012 – 2013 – vytvoření zadávací dokumentace na rekonstrukci, výběrové řízení na dodavatele stavby
2013 – 2015 – rekonstrukce Chorvatského domu za účelem vybudování muzea, kulturního a dokumentačního centra menšiny, instalace exponátů,

zřízení expozic muzea

2015 – slavnostní otevření muzea a komunitního centra menšiny

- Etapa II

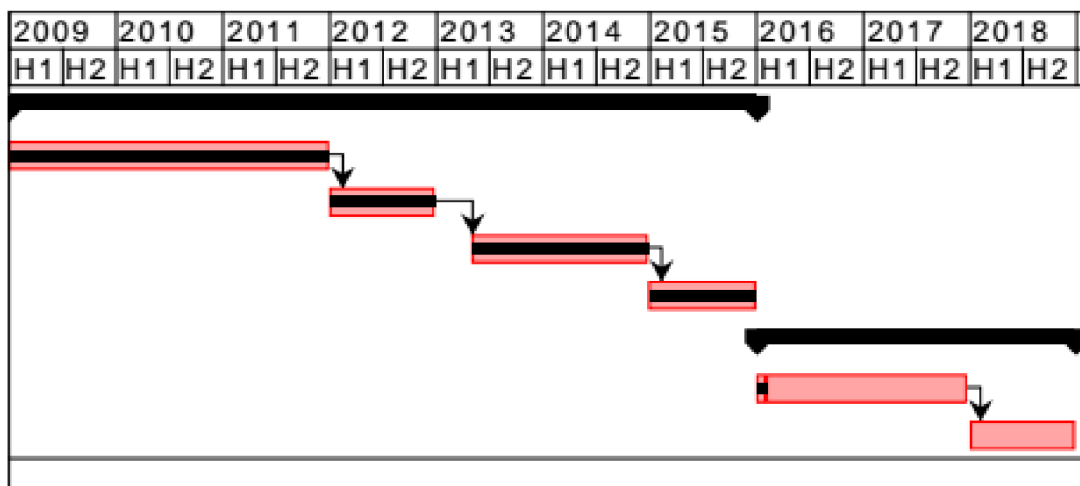
2016 - 2018 –budování přístavby Chorvatského domu za účelem rozšíření expozice a prostor pro kulturní život menšiny

2018 – slavnostní otevření rozšířené expozice Chorvatského domu, nacházející se v přístavbě

Projekt se v tuto chvíli nachází ve druhé etapě, proto je dále uveden časový harmonogram pro tuto etapu.

	🕒	Name	Duration	Start	Finish
1	✔	Etapa I	1,826 d...	1/1/09 8:00 AM	12/31/15 5:00 PM
2	✔	Přípravná fáze	782 days?	1/1/09 8:00 AM	12/30/11 5:00 PM
3	📅✔	Vytvoení dokumen...	260.875 ...	1/2/12 9:00 AM	12/31/12 5:00 PM
4	📅✔	Rekonstrukce pv...	434 days?	5/1/13 8:00 AM	12/29/14 5:00 PM
5	📅✔	Slavnostní otevení	260.875 ...	1/1/15 9:00 AM	12/31/15 5:00 PM
6		Etapa II	782 days?	1/1/16 8:00 AM	12/31/18 5:00 PM
7	📅	Stavba nové budovy	521 days?	1/1/16 8:00 AM	12/29/17 5:00 PM
8	📅	Slavnostní otevení	261 days?	1/1/18 8:00 AM	12/31/18 5:00 PM

Obrázek č. 7: Etapy projektu



Obrázek č. 8 Etapy projektu - diagram

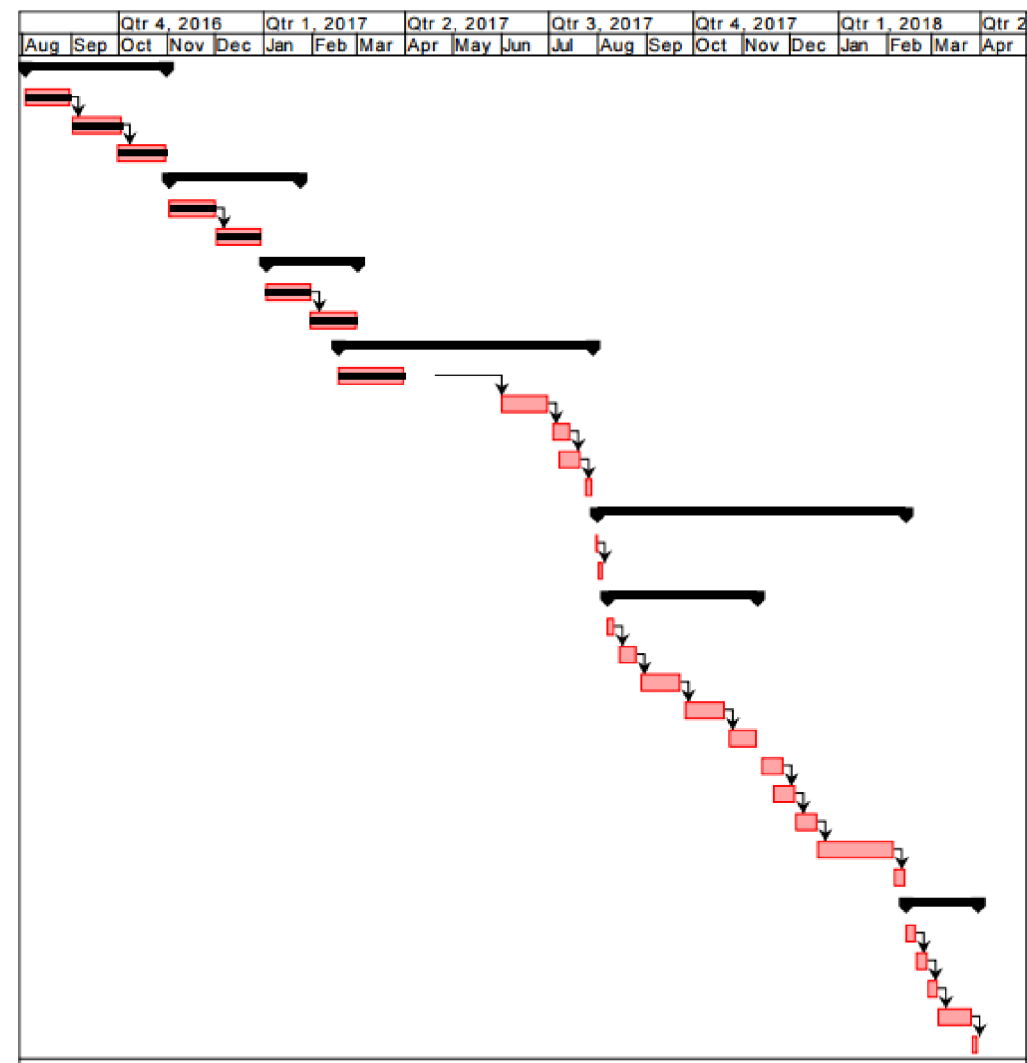
4. 4. 5 Podrobný plán Etapy II

Plán druhé etapy výstavby muzea byl v diplomové práci podrobněji rozpracován

a je uveden níže.

	📅	Name	Duration	Start	Finish
1	✓	Plánování	65 days?	8/2/16 8:00 AM	10/31/16 5:00 PM
2	📅 ✓	Příprava projektový...	22 days	8/2/16 8:00 AM	8/31/16 5:00 PM
3	📅 ✓	Výbrové ízení na ...	22 days	9/1/16 4:00 PM	10/3/16 4:00 PM
4	📅 ✓	Smlouva s projekta...	22 days?	9/30/16 8:00 AM	10/31/16 5:00 PM
5		Pedprojekt	60 days?	11/2/16 8:00 AM	1/24/17 5:00 PM
6	📅 ✓	Dokumentace pro ...	22 days?	11/2/16 8:00 AM	12/1/16 5:00 PM
7	📅	Projednávíbí v úze...	38 days?	12/2/16 8:00 AM	1/24/17 5:00 PM
8	✓	Projekt	42.125 d...	1/2/17 8:00 AM	3/1/17 9:00 AM
9	📅 ✓	Dokumentace pro ...	22 days?	1/2/17 8:00 AM	1/31/17 5:00 PM
10	📅 ✓	Projednáání ve stav...	22 days?	1/30/17 9:00 AM	3/1/17 9:00 AM
11		Provádání	115.1 d...	2/17/17 4:12 PM	7/28/17 5:00 PM
12	📅	Příprava provádání	43 days?	2/17/17 4:12 PM	4/19/17 4:12 PM
13	📅	Výbrové ízení na ...	22 days?	6/1/17 8:00 AM	6/30/17 5:00 PM
14	📅	Smlouvy na realizaci	10 days?	7/3/17 8:00 AM	7/14/17 5:00 PM
15	📅	Realizací dokum...	11 days?	7/7/17 8:00 AM	7/21/17 5:00 PM
16	📅	Stavebn technolo...	5 days?	7/24/17 8:00 AM	7/28/17 5:00 PM
17		Vlastní provádání	140.125 ...	7/31/17 8:00 AM	2/12/18 9:00 AM
18	📅	Odevzdání a pevze...	1 day?	7/31/17 8:00 AM	7/31/17 5:00 PM
19	📅	Demolice stávajícic...	4 days?	8/1/17 8:00 AM	8/4/17 5:00 PM
20		Realizace stave...	70 days?	8/7/17 8:00 AM	11/10/17 5:00 PM
21	📅	Zařízení staveníšt	5 days?	8/7/17 8:00 AM	8/11/17 5:00 PM
22	📅	Základová deska	10 days?	8/14/17 8:00 AM	8/25/17 5:00 PM
23	📅	Pízemí	20 days?	8/28/17 8:00 AM	9/22/17 5:00 PM
24	📅	První patro	20 days?	9/25/17 8:00 AM	10/20/17 5:00 PM
25	📅	Stecha	15 days?	10/23/17 8:00 AM	11/10/17 5:00 PM
26	📅	Realizace elektroin...	10 days?	11/13/17 9:00 AM	11/27/17 9:00 AM
27	📅	Realizace rozvod ...	10 days?	11/20/17 9:00 AM	12/4/17 9:00 AM
28	📅	Topenáské práce	10 days?	12/4/17 9:00 AM	12/18/17 9:00 AM
29	📅	Dokonení hrubé s...	35 days?	12/18/17 9:00 AM	2/5/18 9:00 AM
30	📅	Pípojení na inžený...	5 days?	2/5/18 9:00 AM	2/12/18 9:00 AM
31		Závř projektu	34.875 d...	2/12/18 9:00 AM	3/30/18 5:00 PM
32	📅	Pedání a pevzetí ...	5 days?	2/12/18 9:00 AM	2/19/18 9:00 AM
33	📅	Závřné vyútov...	5 days?	2/19/18 9:00 AM	2/26/18 9:00 AM
34	📅	Dokumentace skut...	5 days?	2/26/18 9:00 AM	3/5/18 9:00 AM
35	📅	Kolaudání ízení	15 days?	3/5/18 9:00 AM	3/26/18 9:00 AM
36	📅	Kolaudání rozhod...	5 days?	3/26/18 8:00 AM	3/30/18 5:00 PM

Obrázek č. 9 : Podrobný plán Etapy II



Obrázek č. 10: Podrobný plán Etapy II - diagram

4. 4. 6 „Final delivery stage“ (Etapa konečné dodávky)

Hlavní náplní poslední etapy projektu bude příprava uzavření projektu, předání produktů projektu, vyhodnocení projektu a samotné uzavření projektu.

"Final Delivery Stage" začíná předáním produktů vytvořených během projektu vytvoření expozice muzea a akceptací těchto produktů projektovým výborem. Všechny aktivity během této fáze projektu jsou popsány v kapitole "Closing a project".

Jediným produktem, který už byl dodán, je rekonstruovaná původní budova.

Během předávání byl tento produkt zkontrolován a akceptován. Většina produktů projektu je zpracovávána externími dodavateli, a proto je bezpodmínečně nutné, aby byly tyto produkty důkladně zkontrolovány. Hlavním důvodem těchto kontrol je zamezení dodatečným nákladům na produkty při jejich provozu.

4.5 „Processes“ (Procesy)

Tato část praktické části diplomové práce se zabývá procesy podle PRINCE2 a jejich aplikací na projekt Muzeum Moravských Chorvatů:

- Řízení etapy (“Controlling a stage”)
- Řízení dodávky produktu (“Manage product delivery”)

Přesnější popis implementace ostatních procesů je popsán v ostatních částech diplomové práce.

4.5.1 „Controlling a stage“ (Řízení etapy)

Proces Řízení etapy se věnuje primárně denními aktivitami projektového manažera. Mezi tyto aktivity patří:

- Schvaluje, vyhodnocuje a přijímá dokončené balíky práce
- Vyhodnocuje a informuje o stavu etapy
- Zachycuje a vyhodnocuje otevřené body a rizika, eskaluje otevřené body a rizika a přijímá nápravná opatření

4.5.1.1 „Monitoring and Reporting“ (Monitorování a reportování)

Kapitola Monitorování a reportování se věnuje dokumentaci způsobu monitorování a reportování stavu projektu.

4.5.1.2 „Status report“ (Zpráva o stavu)

Zpráva o stavu projektu je ve formě emailu poslaném všem členům projektového výboru. Součástí tohoto emailu je:

- Shrnutí stavu projektu

- Revize plánu projektu
- Aktualizace registru otevřených bodů
- Aktualizace registru rizik
- Aktuální seznam požadavků na změnu včetně jejich stavu

4. 5. 1. 3 „Issues Register“ (Registr otevřených bodů)

Šablona Registru otevřených bodů PRINCE byla upravena pro potřeby projektu – některé sloupce byly ze šablony odstraněny. Struktura Registru otevřených bodů se v projektu dále už neupravovala. Finální podoba registru otevřených bodů je uvedena v příloze.

4. 5. 1. 4 „Risks Register“ (Registr rizik)

Všechna identifikovaná rizika byla zachycena v registru rizik. V registru je popsán i plán, jak se vypořádat s rizikem – jak snížit dopad, případně jak se riziku vyhnout. Registr rizik je uveden v příloze.

4. 5. 1. 5 „Work Packages“ (Balíky práce)

Tato kapitola popisuje „Work Packages“ a práci s nimi jak z pohledu projektového manažera, tak z pohledu manažera týmu. Proto se v ní prolínají dva procesy „Controlling a stage“ a „Manage product delivery“.

Pracovní balíky v projektu jsou oproti šablonám PRINCE2 velice zjednodušené v rámci zachování principu přizpůsobování. Pracovní balíky zadává a schvaluje projektový manažer, který současně plní i funkci týmového manažera. Obsah pracovního balíku konzultuje projektový manažer s projektovým výborem. V případě, že balík práce není splněn, tak projektový manažer vrátí balík k přepracování. Pokud by došlo k překročení limitů při vypracování pracovního balíku, je povinen zhotovitel pracovního balíku okamžitě informovat projektového manažera a ten dále rozhodne, jestli je třeba dále výjimku eskalovat nebo ne. Příklad pracovního balíku je uveden v příloze.

4.6 „Themes“ (Témata)

V této části diplomové práce se zabývám tématem Změna ("Change"). Ostatním tématům se věnuji v jiných částech práce, a proto je zde nebudu popisovat.

4.6.1 „Change“ (Změna)

Během všech dosavadních etap projektu vznikly v každé etapě nějaké požadavky na změnu. Tyto požadavky byly rozsahem menší (např. změna materiálu, z kterého vyrobeno schodiště) i větší - např. změna půdorysu patra nové budovy. V následující části je popsán nový proces zpracování požadavků na změnu:

1. Člen projektového výboru, který jako první identifikuje / vytvoří požadavek na změnu, vyplní formulář pro požadavek na změnu s popisem změny, pravděpodobným dopadem na náklady a čas projektu. Tento požadavek na změnu je také zanesen do registru otevřených bodů. Na konci této subkapitoly je ukázka vyplněného formuláře na změnu.
2. Se vzneseným požadavkem na změnu je seznámen projektový výbor a především projektový manažer. V případě, že požadavek na změnu nepřesahuje stanovené limity, tak o něm rozhoduje projektový manažer sám a o svém rozhodnutí informuje projektový výbor. V opačném případě o požadavku na změnu rozhoduje projektový výbor a projektový manažer musí zajistit dostatečné množství informací o změně pro podporu rozhodování projektového výboru.
3. V případě neschválení požadavku na změnu, musí být ve formuláři pro změnu uvedeny důvody pro neschválení. Tyto důvody musí být také uvedeny v registry otevřených bodů.
4. Pokud je požadavek na změnu oprávněný a je schválen projektovým manažerem, případně projektovým výborem, projektový manažer musí zajistit implementaci požadavku na změnu. Mohou nastat tyto případy:
 - a. Požadavek na změnu ze strany hlavního dodavatele
 - b. Požadavek na změnu ze strany hlavního uživatele
 - c. Požadavek na změnu rozsahu projektu
5. Projektový manažer musí také aktualizovat registr otevřených bodů v souvislosti s požadavkem na změnu. Povinností projektového manažera je také informovat iniciátora požadavku na změnu o schválení / neschválení změny.

6. Na dalších schůzkách projektového výboru musí projektový manažer informovat o stavu všech požadavcích na změnu a o jejich implementaci, případně o komplikacích, které mohly vzniknout.

4.7 Vyhodnocení projektu

Vzhledem k tomu, že projekt je teprve ve fázi příprav na výstavbu budovy, můžu zhodnotit jen dosavadní průběh projektu ke konci května 2017.

4.7.1 Cena (strávený čas), Náklady, Projektový plán

Náklady na projekt v době psaní diplomové práce nebyly překročeny. Tato skutečnost je dána tím, že je projekt teprve v přípravě hrubé stavby. Zatím došlo pouze k realokaci prostředků – na některých částech stavby došlo ke změně materiálu za levnější a tyto ušetřené prostředky se použijí na expozici muzea.

Projekt ve druhé etapě zatím postupuje podle projektového plánu. Došlo sice ke komplikacím, kdy se musel změnit půdoris druhé budovy a také muselo dojít ke změně materiálu, aby se snížili náklady, ale všechny tyto změny proběhly v rámci tolerance.

4.7.2 „Lessons learned“ (Poučení)

Během průběhu projektu bylo získáno několik poznatků. Spousta těchto poznatků byla zjištěna, protože pro projektový výbor vznikla spousta nových situací, které se musely řešit. Všechny nově objevené poučení jsou zaznamenány v "Lessons learned" registru. Mezi ně např. patří:

- Projektový plán - Na začátku projektu nebyl definovaný projektový plán a tato skutečnost vedla, že se projekt relativně prodloužil. Na začátku sice nebyly všechny termíny pevně známy, ale i přes tuto skutečnost se měl vytvořit alespoň základní plán, i kdyby se měly termíny upravovat. Jak postupovat lépe - na začátku projektu vytvořit alespoň rámcový projektový plán a později v projektu tento plán upřesnit.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo použití projektového řízení podle PRINCE2 na projekt pro neziskovou organizaci.

Teoretická část práce se si kladla za cíl seznámit čtenáře diplomové práce se základy projektového řízení a především s projektovým řízením podle PRINCE2 – přiblížení všech 7 principů, 7 témat a 7 procesů, na kterých stojí PRINCE2.

Následující analytické část se věnovala popisu současného stavu řízení projektu výstavby Muzea moravských Chorvatů. V této části se diplomová práce snaží také přiblížit neziskovou organizaci a pozadí pro vznik projektu. Na základě analytické části práce jsou dále poté vypracovávány návrhy na zlepšení v návrhové části práce.

Návrhová část práce se zabývá návrhy na vylepšení projektového řízení projektu výstavby muzea podle PRINCE2. V této části práce je metodika PRINCE2 přizpůsobena pro potřeby projektu – některé části PRINCE2 jsou zjednodušeny, protože nejsou třeba v plném rozsahu, tak jak je uvádí PRINCE2, vzhledem k rozsahu projektu. Na konci této části diplomové práce je také zhodnocení dosavadního stavu projektu, který se k datu odevzdávání práce (tj. 26.5.2017) nachází v Etapě II – výstavby nové budovy. Podrobný plán pro stávající etapu projektu je také uveden v práci.

Pro projekt výstavby muzea je největší výzvou dodržení limitu rozpočtu. Vzhledem k okolnostem projektu, není jednoduché získat dodatečné finanční prostředky. Z tohoto důvodu, musí být bezpodmínečně dodržen limit nákladů, pro který je v diplomové práci navržen postup, aby k překročení nedošlo. Další výzvou je komunikace. Projekt nemá momentálně ustanovené pravidelné schůzky a ne všechny informace jsou dobře sdíleny mezi všemi členy projektového výboru.

I přes výše popsané problémy projekt postupuje podle projektového plánu navrženém v této diplomové práci. Ukončení projektu je momentálně plánováno na jaro 2018. Projektový plán se bude v následujících měsících dále zpřesňovat podle rychlosti práce stavebních dělníků.

Literatura

- [1] *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed. London: TSO, 2009, xii, 327 s. ISBN 978-0-11-331059-3.
- [2] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [3] *Sdružení občanů chorvatské národnosti v ČR* [online]. 2017 [cit. 2017-04-31]. Dostupné z: <http://www.moravstichorvati.cz/>
- [4] DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, 165 s. ISBN 978-80-7204-863-2.
- [5] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Operační a systémová analýza I: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, 125 s. ISBN 978-80-214-4364-8.
- [6] DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [7] FIALA, P. *Řízení projektů*. 2. vyd. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
- [8] FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [9] ROSENAU, M. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- [10] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

Seznam příloh

Příloha A - Registr rizik („Risk register“)

Příloha B - Ukázka formuláře pro požadavek na změnu („Change Request Form“)

Příloha C - Ukázka balíku práce („Work Package“)

Příloha D - Ukázka registru otevřených bodů („Issue register“)

Přílohy

Příloha A - Registr rizik („Risk register“)

ID	Autor	Datum	Druh rizika	Kategorie rizika	Popis	Odpověď na riziko	Vlasník rizika	Řešitel rizika
1	PM	19.2.2017	Externí	Ekonomické	Nutnost dodavatelských víceprací	Přenést	PM	PM
2	PM	19.2.2017			Potíže s financováním	Omezit	PM	PM
3	PM	19.2.2017		Technologická	Horši základové podmínky oproti provedenému geologickému průzkumu	Akceptovat	PM	PM
4	PM	19.2.2017			Technologická nekázeň subdodavatelů	Omezit	PM	PM
5	PM	19.2.2017			Problémy s technologií stavby	Vyhnout se	PM	PM
6	PM	19.2.2017		Sociální	Špatná úroveň personálu subdodavatelů	Vyhnout se	PM	PM
7	PM	19.2.2017			Krádež stavebního materiálu nebo techniky	Akceptovat	PM	PM
8	PM	19.2.2017			Odpor veřejnosti ke stavbě muzea	Omezit	PM	PM
9	PM	19.2.2017		Polická	Zastavení projektu ze strany investorů	Akceptovat	PM	PM
10	PM	19.2.2017			Nepovolení stavby	Náhradní řešení	PM	PM
11	PM	19.2.2017	Interní	Sociální	Malá zkušenost projektového týmu s obdobnými projekty	Sdílet	PM	PM
12	PM	19.2.2017			Komunikace projektového výboru	Vyhnout se	PM	PM
13	PM	19.2.2017			Ztráta informací při změně projektového manažera	Omezit	PM	PM
14	PM	19.2.2017			Špatná organizace	Vyhnout se	PM	PM
15	PM	19.2.2017			Nerespektování pravidel řízení rizik	Omezit	PM	PM

16	PM	19.2.2017	Interní	Technologická	Nedostatečné kontrola kvality předávaných celků	Přenést	PM	PM
17	PM	19.2.2017			Podceněný a nevládnutý proces plánování	Omezit	PM	PM
18	PM	19.2.2017			Prodlužování doby trvání kritických operací	Přenést	PM	PM
19	PM	19.2.2017		Ekonomická	Chybná kalkulace nákladů	Omezit	PM	PM
20	PM	19.2.2017			Nedodržení časového plánu	Omezit	PM	PM
21	PM	19.2.2017			Potíže s likviditou	Vyhnout se	PM	PM
22	PM	19.2.2017			Způsobení škod třetím osobám	Omezit	PM	PM

Příloha B - Ukázka formuláře pro požadavek na změnu („Change Request Form“)

Změnový požadavek číslo: 39

Projekt:	Předmět úpravy:		
Muzeum – Etapa II	Změna materiálu schodiště		
Oblast:	Hrubá stavba	Zadavatel:	D.D.
Popis požadavku a odůvodnění:			
Změnit materiál schodiště do 1. patra, kvůli ušetření nákladů.			
Zapsal:	PM	Datum:	19.2.2017
Návrh řešení:			
Změna materiálu – nebude použit stejný materiál jako byl použit u rekonstruované budovy, ale levnější.			
Řešitel:	PM	Datum:	20.2.2017

Dopady změny:	
Ovlivněné oblasti díla:	Hrubá stavba
Náklady:	Ušetření nákladů o cca 20 000 Kč
Změna harmonogramu:	Beze změny

Výsledky změnového řízení:			
Schváleno změnovou komisí (ano/ne/k dopracování)	Ano	Řízení odloženo na (datum):	
Důvod neschválení:			
Schválil:	Projektový výbor	Datum:	11. 3. 2017
Jméno odpovědné osoby (osob):	PM	Podpis (podpisy):	

Příloha C - Ukázka balíku práce („Work Package“)

Balík práce	
Datum:	18.3.2017
Pověřená osoba:	LK
Popis balíku:	Identifikovat možné dodavatele pro expozici a navrhnout alespoň rámcově rozpočet pro expozici.
Schváleno:	ANO
Datum schválení:	20.3.2017
Schválil:	PM

Příloha D - Ukázka registru otevřených bodů („Issue Register“)

ID	Datum	Vznesen kým	Autor zprávy o otevřeném bodu	Popis otevřeného bodu	Stav	Uzavřeno dne
1	18.3.2017	PM	PM	Změna materiálu oken - plast na dřevo u budovy 2	Uzavřeno	20.3.2017
2	18.5.2017	JK	JK	Nesrovnalosti ve spotřebě energií u rekonstruované budovy	Řeší se	