

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Optimalizace procesů v projektovém řízení ve vybrané společnosti

Bc. Adéla Fabiánová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adéla Fabiánová

Projektové řízení

Název práce

Optimalizace procesů v projektovém řízení ve vybrané společnosti.

Název anglicky

Optimization of the project management process in a selected company.

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout optimalizaci procesu stávajícího projektového řízení ve vybrané společnosti. Ten je naplněn po splnění dílčích cílů, kterými jsou vypracování literární rešerše a teoretické báze, zkoumání interních dokumentů společnosti a částečně strukturované rozhovory, díky čemuž lze analyzovat stávající proces projektového řízení.

Metodika

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část práce bude vypracována formou literární rešerše, a to pomocí studia odborné literatury. Bude zde popsána teoretická báze, ze které se bude vycházet při optimalizaci procesu.

V části praktické bude stručně charakterizována společnost. Dále zde bude popsán stávající proces projektového řízení. Následně bude provedena analýza a navrhována vhodná optimalizace projektových částí. Pro grafické znázornění bude sloužit grafická notace BPMN 2.0.2. jenž slouží k modelování podnikových procesů.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

optimalizace, proces, projekt, projektové řízení, životní cyklus

Doporučené zdroje informací

- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-24742-75-5.
- FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, řízení. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.
- KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 9th ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley, c2006. ISBN 978-0-471-74187-9.
- MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- Project Management Institute, Inc. The standard for project management and A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK GUIDE). Seventh edition. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2021. ISBN 978-1628256642.
- ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
-

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 16. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Optimalizace procesů v projektovém řízení ve vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fejfarovi, Ph.D. za odborné vedení a konzultace při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zástupcům společnosti za poskytnuté informace a spolupráci při zpracování diplomové práce a rodině za podporu.

Optimalizace procesů v projektovém řízení ve vybrané společnosti.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá procesy optimalizace projektového řízení ve vybrané společnosti. Cílem diplomové práce je navrhnout optimalizaci procesu stávajícího projektového řízení ve vybrané společnosti.

V první části práce jsou popsána teoretická východiska, která jsou získána pomocí nepřímé metody, kterou je studium dokumentů pomocí odborné literatury a dalších relevantních zdrojů. Jsou zde popsány základní teoretické pojmy, mezi které patří definice projektového řízení, projekt, životní cyklus projektu a řízení komunikace v projektu. Dále také světové standardy projektového řízení jako je PRINCE2, IPMA a PMBoK a jejich základní principy a certifikace. V závěru jsou popsány procesy, a především grafická notace Business Process Model and Notation (BPMN).

Ve vlastní části práce je popsána vybraná společnost její organizace, stávající procesy projektového řízení a životní cyklus projektu. Vybrané procesy projektového řízení jsou znázorněny pomocí grafické notace BPMN. Následně jsou analyzovány nefunkční procesy na základě pozorování a nestrukturovaných rozhovorů a navržena optimalizace procesů projektového řízení. Tento návrh vnese do projektového řízení ve společnosti lepší přehlednost a organizovanost.

Klíčová slova: BPMN, optimalizace, proces, projekt, projektový manažer, projektové řízení, životní cyklus projektu

Optimization of the Project Management Processes in a Selected Company.

Abstract

The diploma thesis deals with optimization processes of project management in a selected company. The aim of the thesis is to propose optimization of the existing project management process in the company selected.

In the first part of the work, the theoretical starting points are described, which are obtained using an indirect method. The method is the study of documents using professional literature and other relevant sources. Basic theoretical terms are described here, including the definition of a project management, project, project life cycle, and a project communication management. Furthermore, the world project management standards such as PRINCE2, IPMA and PMBoK and their basic principles and certifications are used. In the conclusion, the processes are described, especially the graphic notation of the Business Process Model and Notation (BPMN).

In the authentic part of the work, the selected company, its organization, existing project management processes, and the life cycle of the project are described. The selected project management processes are represented using BPMN graphic notation. Subsequently, the dysfunctional processes are analysed based on observations and unstructured interviews, and the optimization of the project management processes is proposed. This proposal will bring better clarity and organization to the project management in the company.

Keywords: BPMN, optimization, process, project, project manager, project management, project life cycle

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Základní definice v projektovém řízení.....	13
3.1.1 Projektové řízení	13
3.1.2 Projekt	14
3.1.3 Projektový trojimperativ	16
3.1.4 Životní cyklus projektu	17
3.1.5 Řízení komunikace v projektu	20
3.2 Mezinárodní standardy projektového řízení.....	23
3.2.1 Project Management Body of Knowledge – PMBoK.....	23
3.2.2 International Project Management Association – IPMA	25
3.2.2.1 Technické kompetence	25
3.2.2.2 Behaviorální kompetence	28
3.2.2.3 Kontextové kompetence	30
3.2.2.4 Certifikace IPMA.....	32
3.2.3 Project In Controlled Environments – PRINCE2	33
3.2.3.1 Principy	35
3.2.3.2 Procesy.....	37
3.2.3.3 Témata	38
3.2.3.4 Certifikace PRINCE2	41
3.3 Procesy	42
3.3.1 Business Process Model Notation.....	42
3.3.1.1 Diagramy BPMN	42
4 Vlastní práce	46
4.1 Základní profil společnosti (profil společnosti)	46
4.1.1 Organizační struktura společnosti	46
4.2 Projektové řízení ve vybrané společnosti.....	47
4.2.1 Role a odpovědnosti.....	47
4.2.2 Projektový manažer.....	47
4.2.3 Projekt	48
4.2.4 Změnové řízení	48

4.2.5	Rizika	49
4.2.6	Hodnocení kvality	49
4.2.7	Fáze životního cyklu projektu.....	51
4.2.7.1	Předprojektová fáze	51
4.2.7.2	Projektová fáze	52
4.2.7.3	Poprojektová fáze	53
4.3	Návrh na optimalizaci projektového řízení	54
4.3.1	Identifikace nefunkčních procesů	54
4.3.2	Předprojektová fáze	55
4.3.3	Projektová fáze	57
4.3.3.1	Iniciační fáze	57
4.3.3.2	Fáze řízení projektu	59
4.3.3.3	Finální fáze	60
4.3.4	Poprojektová fáze	61
4.3.5	Změnové řízení	62
4.3.6	Řízení rizik.....	63
4.3.7	Řízení komunikace	65
5	Zhodnocení výsledků	67
5.1	Konzultace.....	69
6	Závěr	70
7	Seznam použitých zdrojů	72
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	74
8.1	Seznam obrázků	74
8.2	Seznam tabulek	74
8.3	Seznam použitých zkratk.....	75
	Přílohy.....	75

1 Úvod

Projektové řízení, jak je známé dnes, je poměrně mladým vědním oborem, který se začal vyvíjet v šedesátých letech dvacátého století. První společnosti začali shledávat přínosy v organizaci práce pomocí řízení menších projektů. Projektové řízení se poměrně rychle rozšířilo napříč různými podnikatelskými oblastmi s potřebou krátkodobě vynaloženého úsilí ke vzniku změny či produktu. Díky šíření napříč podnikatelskými oblastmi si získávalo oblibu po celém světě, a na základě toho vznikly mezinárodní standardy projektového řízení, které mají za úkol sjednotit procesy projektového řízení a dodat jim určitý řád. Důležité je, aby se projekty slepě neřídily jen mezinárodními standardy, ale aby se při řízení zachoval i rozumný posudek, který je základní složkou úspěchu.

Pro lepší přehlednost a organizovanost má životní cyklus projektu tři základní fáze, předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi, které se dají dále rozdělit na iniciační, monitorovací a finální fázi. Každá z nich má své specifické milníky, činnosti a náležitosti, které je nutné splnit, aby došlo k naplnění cíle a projekt byl úspěšně dokončen.

Projekt je určité dočasně vynaložené úsilí, čas a finance, jehož výstupem je určitá změna. Každý projekt je jedinečný a jeho cílem může být dodání služby či produktu. Díky jeho vlastnostem se svými výstupy liší od běžného provozu společnosti. Důvodů, proč jsou některé projekty neúspěšné, může být například špatná komunikace, nerealistická očekávání a neefektivní plánování.

Neúspěšné vedení projektů je hlavní motivací vzniku této diplomové práce. Cílem je navrhnout optimalizaci procesu projektového řízení ve vybrané společnosti. Na proces projektového řízení se bude nahlížet jak z pohledu životního cyklu projektu, tak manažerských rolí a odpovědností. Na základě analýzy procesů bude navrženo zdokonalení stávající metodiky, jehož cílem bude lepší transparentnost informací okolo projektu, lepší přehlednost a organizovanost jednotlivých částí projektového řízení. Analýza bude provedena na základě zakreslení jednotlivých procesů, kde se identifikují slabá místa a následně bude navržena optimalizace. Nástrojem, díky kterému se budou zakreslovat jednotlivé procesy, je grafická notace BPMN (Business Proces Model and Notation). Tato grafická notace slouží k modelování podnikových procesů pomocí diagramů.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou část a vlastní část práce. V teoretické části jsou popsány základní východiska, mezinárodní standardy projektového řízení, procesy a grafická notace BPMN. Vlastní část práce se rozděluje na

první část, kde je popsána vybraná společnost a procesy projektového řízení. Druhá část navazuje na předešlou, a je v ní navržen proces optimalizace, který je následně předložen a konzultován se členy vedení společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout optimalizaci procesu stávajícího projektového řízení ve vybrané společnosti. Hlavní cíl bude naplněn po splnění dílčích cílů, tedy vypracování literární rešerše a zkoumání interních zdrojů společnosti, ze kterých bude vycházet navržení optimalizace procesu projektového řízení ve zvolené společnosti. Nedílnou součástí pro navržení optimalizace je analýza současného stavu projektového řízení.

2.2 Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na dva hlavní celky, a to na teoretickou část a vlastní část práce. V teoretické části práce bude využita nepřímá technika výzkumu, a to studium dokumentů pomocí odborné literatury a dalších relevantních zdrojů. Dále bude rozdělena do tří hlavních celků, a to základní teoretická východiska spojená s pojmy projektového řízení, světové standardy projektového řízení IPMA, PMBoK a PRINCE2, a procesy, především grafická notace Business Process Model and Notation (BPMN). Ta bude využívána ke grafickému znázornění procesů projektového řízení ve vlastní části práce.

Ve vlastní části práce bude popsána vybraná Společnost X a stávající proces projektového řízení, a to pomocí studia interních zdrojů společnosti. Díky zkoumání interních zdrojů bylo možné analyzovat slabá místa, která se v projektovém řízení vyskytují. Tyto procesy budou graficky znázorněny pomocí grafické notace BPMN. Dále pak na základě vypracované literární rešerše a popisu projektového řízení bude navržen proces optimalizace stávajícího projektového řízení, který bude konzultován se zástupci společnosti.

3 Teoretická východiska

Teoretická východiska jsou použita jako podkladová báze k následnému zpracování a pochopení vlastní části práce. Z teoretické báze bude následně navržen optimalizační proces stávajícího projektového řízení ve vybrané společnosti.

3.1 Základní definice v projektovém řízení

3.1.1 Projektové řízení

Pojem projektové řízení je soubor norem a doporučení, které popisují, jak řídit určitý projekt. Vzhledem k různorodosti projektů nelze využívat přesně dané předpisy, ale jedná se spíše o jistou formu filozofie přístupu k řešení dané problematiky než o konkrétní a podrobné směrnice a návody. Projektové řízení lze charakterizovat pomocí principů založených na systémovém přístupu, systematickém a metodologickém postupu, přiměřených prostředcích, interdisciplinární týmové práce, využití počítačové podpory, aplikace zásad trvalého zlepšování a integrace zdrojů a procesů. Project Management Institute (PMI) následně dělí řízení projektu do pěti základních etap a těmi jsou: (Doležal, 2016)

- zahájení
- plánování
- vykonávání
- sledování a ukončení

Profesor Harold Kerzner definuje projektové řízení následovně: *„Projektové řízení je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“* (Kerzner, 1992)

Metodika PRINCE2 definuje projektové řízení jako delegování, plánování, monitorování a kontrolu veškerých aspektů, které jsou v projektu. Dále je důležitá motivace všech zúčastněných k dosažení cílů projektu z hlediska času, nákladů, kvality, rozsahu, přínosů a rizik. (AXELOS Limited, 2017)

I přes to, že existuje mnoho definic a všechny se od sebe odlišují, hlavní podstata zůstává podobná. Projekt je krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí

a metod, jejichž účelem je následná přeměna materiálních zdrojů na souhrn předmětů a služeb, nebo jejich kombinací takovým způsobem, aby bylo dosaženo požadovaného cíle. Svozilová (2016) odkazuje na Mooze, Forberga a Cottermana (1998) dle kterých je pět základních elementů a těmi jsou:

- Projektová komunikace
- Týmová spolupráce
- Životní cyklus projektu
- Vlastní součásti managementu
- Organizační závazek

3.1.2 Projekt

Slovo projekt se v dřívější projektové praxi vnímalo jako námět či návrh, a zahrnovalo komplexní vyřešení úkolů včetně vypracované dokumentace a grafického znázornění. Toto vnímání směřovalo k závěru, že se jedná o komplexní dokumentaci, která sloužila k posuzování efektivnosti návrhů objektu, i k jeho realizaci. Nyní vychází spíše z anglosaského pojetí slova *project* vyjadřující proces plánování a řízení stálých operací. Nejde pouze o výsledky důležité pro podklady projektové dokumentace, ale o tvůrčí proces. (Dolanský, Měkota a Němec, 1996)

Přesná definice projektu není jednoduchá, a to především díky tomu, že projekt má v českém jazyce několik významů a také díky tomu se definice dle světových teoretiků může lišit. Kerzner (1992) tvrdí že, projekt je jakýkoliv sled aktivit a úkolů který má:

- daný specifický cíl, který musí být splněn
- definováno datum začátku a konce uskutečnění
- stanoven rámec čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci

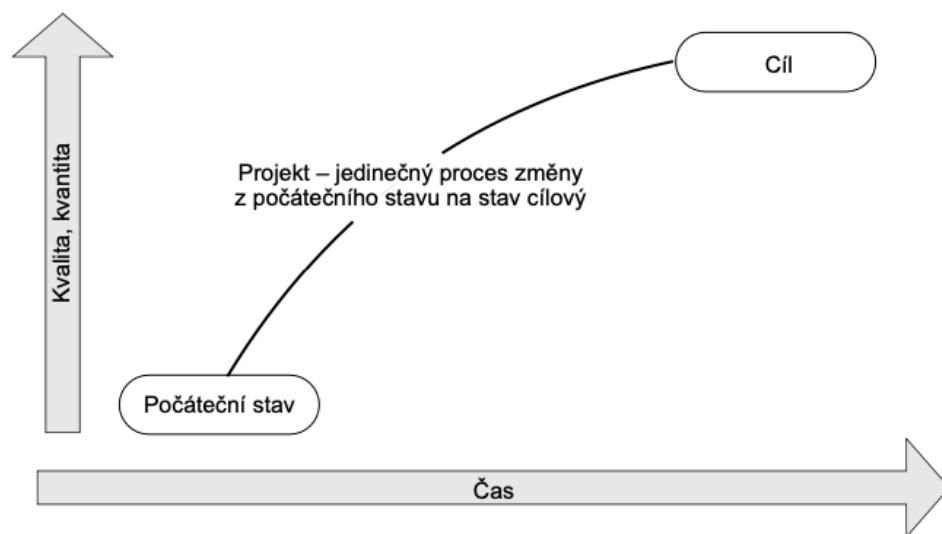
Naopak podle parametrů PMI je projekt dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby či určitého výsledku. Dočasnost v tomto případě znamená časové ohraničení daného projektu. (Svozilová, 2016)

Projektem se tedy rozumí sled úkolů, díky jejichž výkonu jsou projektové zdroje proměněny na požadované výstupy, které jsou vyžadovány ze strany zadavatele. Rovněž je to uskupení, ve kterém existují určité vztahy a jejichž oživováním jsou jednotlivé aktivity udržovány a koordinovány směrem k požadovanému cíli. (Svozilová, 2016)

Další definice podle standardu IPMA standardu ICB v3.1: „Projekt je jedinečný, časově, nákladově a zdrojově omezený proces, realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“

Doležal (2016) poukazuje na to, že projekt lze obecně označit jako jedinečný proces změny z počátečního stavu do toho cílového. Grafická ukázka je uvedena na obrázku níže.

Obrázek 1 Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového



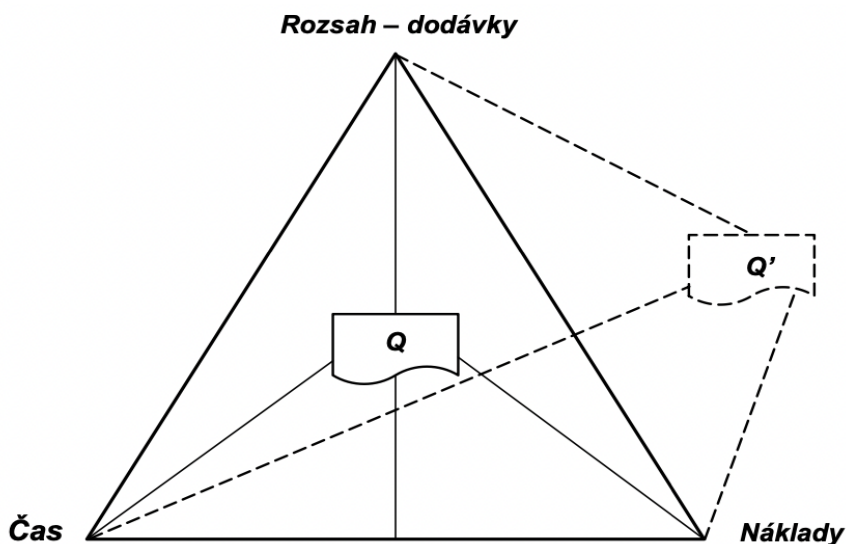
Zdroj: Doležal J. (2016)

3.1.3 Projektový trojimperativ

Veškeré projekty jsou založeny, sledovány a omezovány třemi základními pilíři a těmi jsou rozsah, náklady a čas. Rozsah udává, jaký produkt, službu či celkový výstup zákazník požaduje a jakou práci je potřeba zpracovat. Čas udává celkovou délku projektu, jeho harmonogram, a monitoruje aktuální stav projektu ve vztahu k časovému rozvrhu; také určuje kdo bude zodpovědná osoba za časový harmonogram a případné změny v něm. Náklady udávají, kolik by měla stát celková realizace projektu, jak velký bude celkový rozpočet a také kdo bude rozhodovat o změnách v rozpočtu. (Schwalbe, 2011)

Často se udává, že všechny tři body v trojimperativu by měli být fixovány, ale praxe prokazuje, že dochází k častým kompromisům. Například pokud bude fixovaný čas, rozpočet a průběh projektu signalizovat překročení nákladů i času, lze změnit rozsah projektu nebo snížit kvalitu dodávek. Naopak pokud bude rozsah projektu fixovaný, může dojít k navýšení času či nákladů. Přičemž každá podobná změna znamená změnu zadání a vše musí být komunikováno a odsouhlaseno se zástupci zainteresovaných stran. (Křivánek, 2019)

Obrázek 2 Změna parametrů trojimperativu projektu



Zdroj: Křivánek (2019)

Křivánek (2019) poukazuje na posun projektu Q; v souřadném systému získáme nový projekt Q'. Čím více se projekt Q' vzdaluje od původního projektu Q, tím více se odlišuje, a tedy vzniká nový projekt. Řešením je monitorování odklonu projektu od původního zadání a aplikace takových kroků, aby se projekt znovu co nejvíce přiblížil k původnímu plánu.

3.1.4 Životní cyklus projektu

Projekt lze též definovat jako proces změny z počátečního stavu do cílového. Má svůj počátek, konec a další omezení, jako jsou například čas a zdroje. Čas je v projektu jedním z klíčových parametrů, je důsledně sledován, úspěch projektu je často silně závislý na dodržení předem určeného časového rámce. Je nutné věnovat mu dostatečnou pozornost. Projekt jako celek lze z manažerského hlediska dělit na několik fází řízení projektu, které dohromady dávají životní cyklus řízení projektu. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

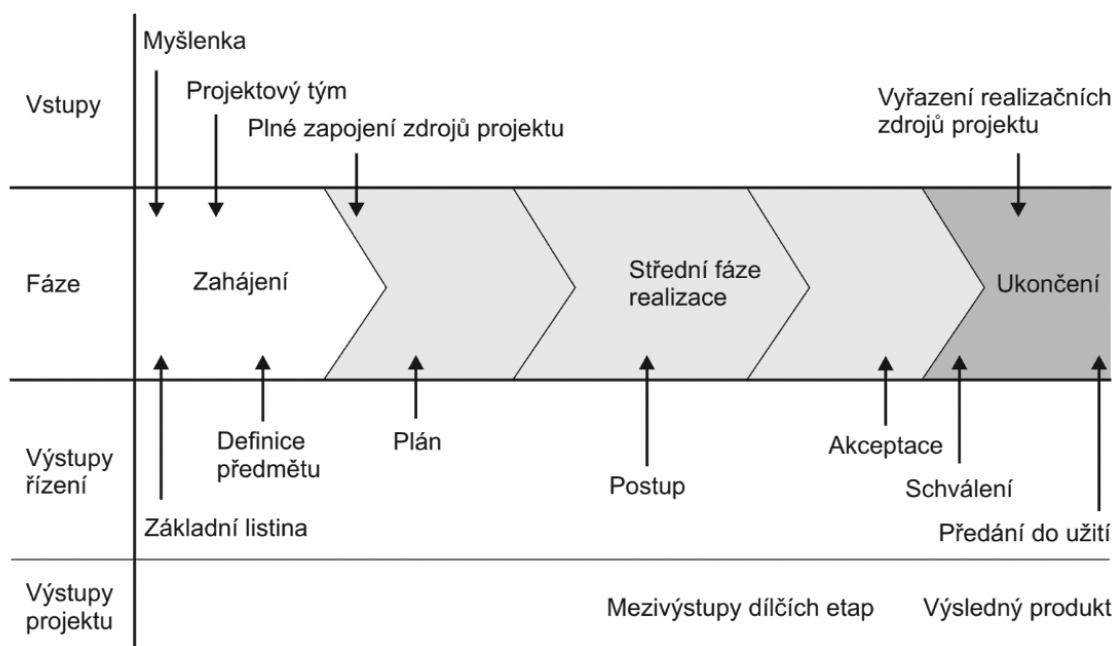
V nejobecnějším pojetí lze fáze projektu rozdělit na:

- předprojektovou fází (definiční)
- projektovou fází (zahájení, příprava, ukončení, realizace)
- poprojektovou fází (vyhodnocení, provoz)

Fáze životního cyklu jsou sekvence, nebo také stavy projektu a časové úseky, které jim odpovídají. Přejít z jedné fáze do druhé je možný v případě naplnění či dosažení určitého stavu projektu, nebo v případě dosažení souboru plánovaných dílčích výsledků. Tento přechod je zpravidla realizován na základě dílčího schvalovacího procesu, který formuluje připravenost projektu pro přechod do další fáze.

Z níže uvedeného obrázku je patrné, že v jednotlivých fázích projektu dochází postupně k zapojování vnějších zdrojů od čisté myšlenky po plné využití fyzických i materiálních prostředků potřebných k realizaci. Jako další jsou postupně vytvářeny výstupy projektu, které mají charakter výsledků výkonu řízení a produktu. Vytvoření produktu je hlavním cílem projektu. V případě, že rozsah vyžaduje rozčlenění, lze střední fáze rozdělit na dílčí, jejichž výsledky jsou definovány mezi výstupy projektu. (Svozilová, 2016)

Obrázek 3 Typické rozložení fází životního cyklu projektu



Zdroj: Svozilová (2016)

Struktura a počty jednotlivých fází se mohou lišit podle náročnosti, velikosti a odvětví projektů. Pro menší a měkčí projekty, které mají několik výstupů nebo nenáročné požadavky na zdroje, jsou ve většině případů typické jednofázové projekty. Pro větší a infrastrukturní projekty jsou typické vícefázové projekty, které je potřeba rozdělit do více fází tak, aby byl lépe říditelný jako celek. V případě vícefázových projektů lze pozorovat vzájemný vztah mezi jednotlivými fázemi. Díky tomuto hledisku rozlišuje standard PMI dva základní typy vztahů a těmi jsou: (Svozilová, 2016)

- sekvenční fáze – nová fáze je zahájena v okamžiku kdy ta předchozí je dokončena
- překrývající fáze – nová fáze je zahájena před ukončením předešlé fáze

Jelikož se jednotlivé životní cykly mění dle charakteru projektu, tak i standard PMI uznává obecnou formu. V rámci standardu PMI je nutné, aby nebyl životní cyklus zaměněn za tzv. procesní skupiny. Procesy, které vznikají v rámci procesní skupiny jsou skládány z aktivit, které lze realizovat v každé fázi životního cyklu. (Svozilová, 2016)

Dále také mezinárodní standard IPMA rozděluje životní cyklus do čtyř základních fází a těmi jsou: Iniciační, plánovací, realizační a ukončovací fáze.

Pro pochopení úplného záměru PMI je nutné uvést i členění životních cyklů projektu. Dle standardu PMBOK Guide se rozlišují tři typy životních cyklů: (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

- **Prediktivní životní cykly:** (plan – driven) u těchto cyklů jsou definovány rozsah, čas i náklady, jak nejdříve je v rámci projektu možné. Používají se u projektů, kde je dobře znám výsledný produkt či služba.
- **Iterativní a přírůstkové životní cykly:** využívají se, pokud se u projektů opakuje jedna či více aktivit podle toho, jak se vyvíjejí práce na výsledku. Pomocí opakujících se iterací se produkt vyvíjí a díky přírůstkům jsou do produktu přidávány funkcionality konečného produktu. Tyto cykly se využívají především v oblastech, ve kterých je třeba řídit projekty s často se měnícím cílem či rozsahem koncového produktu.
- **Adaptivní životní cykly:** (change – driven) tak zvané agilní metodiky, které většinou reagují na vysokou úroveň změn v projektu. Adaptivní životní cykly lze také nazvat iterativní, s tím rozdílem, že u adaptivních metod jsou iterace mnohem rychlejší a náklady s časem jsou fixní. Charakteristické pro ne je rychle se měnící prostředí, kde je obtížné předem definovat požadavky a rozsah výsledného produktu.

3.1.5 Řízení komunikace v projektu

Projekty a projektové řízení jsou spojeny s lidskou komunikací a je důležité mít správně vyřešenou komunikaci, která je klíčovým faktorem k úspěchu. Vzhledem k tomu, že se projektový manažer zabývá většinu času komunikací, je důležité mít dobré komunikační schopnosti. Informace kolem projektu mohou mít různé podoby. Je také důležité zvážit následující aspekty: (Doležal, 2016)

- interní komunikace týkající se týmu a organizace, nebo externí komunikace s dodavateli
- formální či neformální
- komunikace po vertikále vedené po liniích organizační struktury, nebo po horizontále napříč týmem
- oficiální komunikace, ze které vzniká záznam, či neoficiální ze které nevzniká oficiální záznam
- písemná, verbální či neverbální komunikace

Komunikace v projektovém řízení je nezbytným předpokladem úspěchu každého projektu. Důležité je zajistit průběžnou informovanost a podporu všech zainteresovaných stran. Jedním ze základních způsobů, jak dosáhnout naplnění cíle, je vytvoření komunikační strategie. Měla by v minimálním rozsahu pokrývat následující body: (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

- popis projektu
- cíle komunikace
- zainteresované strany
- klíčová sdělení
- komunikační nástroje
- rozpočet
- harmonogram
- rizika spojená s komunikací
- vyhodnocení

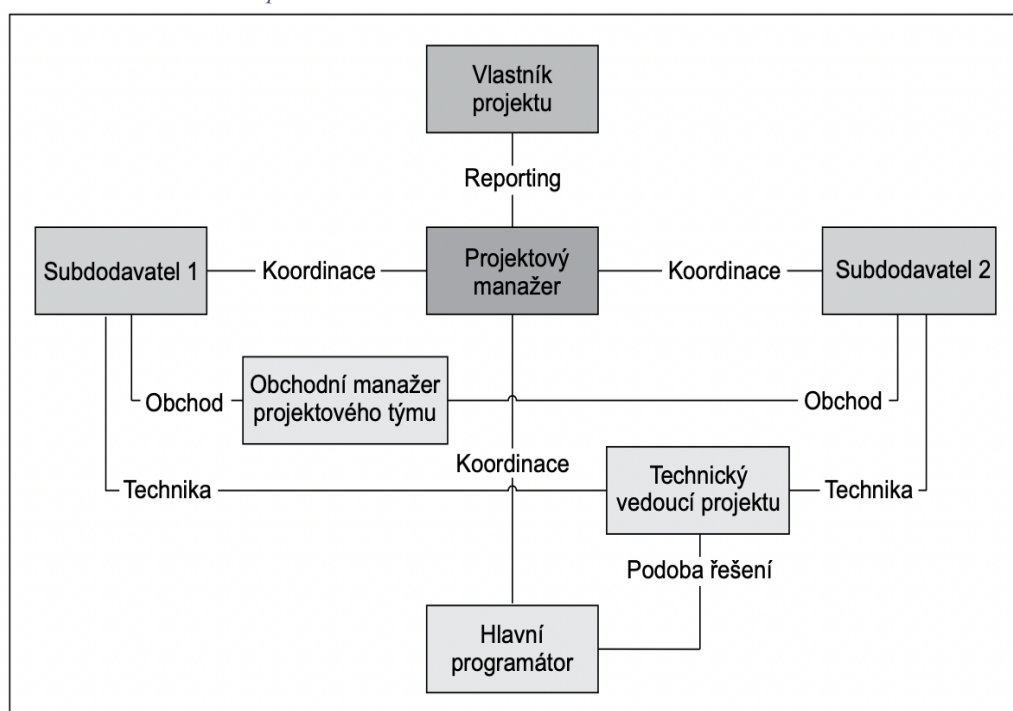
Mezi základní aspekty u tvorby komunikační strategie je analýza zainteresovaných stran. Z výsledků analýzy požadovaného cíle projektu je možné zvolit vhodný způsob komunikace a komunikační nástroje. Nástroje vhodné k používání při komunikaci se zainteresovanými stranami lze rozdělit dle toho o jakou skupinu zainteresovaných stran se jedná. V případě mediální komunikace se využívají tiskové zprávy, konference a analýza médií. V komunikaci s odbornou veřejností se využívají webové prezentace, odborné semináře, osobní schůzky, sociální sítě nebo newsletter. Ke komunikaci se širokou veřejností se využívají výzkumy postojů veřejnosti, veřejná setkání, dny otevřených dveří, sponzoring nebo sociální sítě. Ke komunikaci uvnitř projektu se využívá například intranet, interní newsletter, setkání s partnery a dodavateli nebo sociální sítě. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

Není žádoucí, aby se všechny informace dostaly ke všem zainteresovaným stranám v té samé podobě. Tudíž součástí komunikační strategie je nastavit kdo, kdy a v jaké podobě dostane report. Pro vhodnou vizualizaci lze vytvořit komunikační mapu.

(Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

Na obrázku č. 4. je znázorněna komunikační mapa, která vyobrazuje komunikaci ve vazbě na organizační strukturu. Z grafického vyobrazení je patrné, kdo řeší jakou problematiku a kdo má jaké kompetence nebo v jakých sekvencích probíhají komunikační toky.

Obrázek 4 Komunikační mapa



Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko (2012)

Výstupem při plánování komunikace je plán řízení komunikace, nebo také komunikační plán, jehož výstupem by měl být plán určující řízení toku informací a zodpovědností, komu je určen a jaká technologie bude využívána. Cílem plánu řízení komunikace je vložit do projektu srozumitelnost a informovanost. (Doležal, 2016)

Na obrázku č.5 je znázorněn komunikační plán a jeho klíčové aspekty.

Obrázek 5 Plán řízení komunikace

Komunikační plán					
Projekt:	<i>Jaký je název či pracovní název projektu?</i>	Zpracoval:	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>Jaké je datum poslední aktualizace?</i>
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát/ komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
<i>Kdo je příjemcem sdělení?</i>	<i>Čeho chcete komunikací dosáhnout?</i>	<i>Co chcete říct?</i>	<i>Jak to budete říkat? Jak často?</i>	<i>Jak poznáte, že to děláte dobře?</i>	<i>Kdo za to bude zodpovědný?</i>
...					
...					

Zdroj: Doležal (2016)

3.2 Mezinárodní standardy projektového řízení

V této kapitole jsou popsány základní světové standardy projektového řízení. Jsou zde základní procesy a principy fungování a základní druhy certifikací. Mezinárodních standardů projektového řízení je více, v této práci je vycházeno z obecně nejrozšířenějších a pro zpracování vlastní části práce jsou nejlépe aplikovatelné. Dalším standardem může například být ISO 21500.

3.2.1 Project Management Body of Knowledge – PMBoK

Project Management Body of Knowledge (PMBoK) jakožto mezinárodní standard tvoří a udržuje profesní sdružení firem i individuálních projektových manažerů, tím je Project Management Institute – PMI. PMBoK vznikl na základě standardů US Army, které byly převzaty z průmyslových standardů USA v druhé polovině 20. století. Americká armáda v té době realizovala velký počet větších projektů především v rámci NASA. Jelikož se jednalo o armádu, musel být předpis na vše. Základní filozofií bylo, aby tento standard byl aplikovatelný na komerční a další formy projektů, tím vznikla první verze tohoto standardu. Aktuálně se tento standard nachází ve verzi 7 a PMI intenzivně pracuje na jeho dalším vývoji a zlepšení. Je definováno pět hlavních skupin procesů, devět oblastí týkajících se problematiky projektového řízení, jednotlivé procesy a vzájemné vazby mezi nimi. Veškeré procesní kroky a procesy mají jasné definice pro vstupy, výstupy a nástroje transformace. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

Ve standardu PMBoK Guide je proces charakterizován svými vstupy, nástroji a technikami, které lze během projektu využít ke vzniku výstupů. Procesy jsou realizovány v přímé spolupráci mezi projektovým týmem a klíčovými zainteresovanými stranami, lze je rozdělit do dvou skupin: (Máchal, Kopečková a Presová, 2015) :

- Procesy projektového řízení
Tyto procesy se starají o efektivní realizaci projektu v průběhu celého životního cyklu projektu.
- Procesy orientované na produkty

Tyto procesy vytvářejí a specifikují výsledný produkt daného projektu, který odpovídá životnímu cyklu projektu.

Dále jsou procesy v projektovém řízení rozděleny do pěti základních procesních skupin, které jsou: (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

- **Procesní skupina iniciace**
V této procesní skupině dochází k definování nového projektu či fází již existujících projektů.
- **Procesní skupina plánování**
Tyto procesy mají za úkol definovat rozsah projektu, stanovit cíle a aktivity projektu tak, aby bylo dosaženo cíle.
- **Procesní skupina realizace**
Během těchto procesů jsou vykonávány takové činnosti, které byly předem stanoveny v plánu projektu, a to takovým způsobem, aby byla dodržena specifika projektu.
- **Procesní skupina monitoringu a kontroly**
V těchto procesech je vyžadováno sledování, usměrňování a přehled o množství práce na projektu. Také se zde stanovují požadavky na změny a jejich následné provádění.
- **Procesní skupina ukončení**
Prostřednictvím ukončovacích procesů dochází k ukončení aktivit na projektu a také celkové formální ukončení daného projektu.

3.2.2 International Project Management Association – IPMA

International Project Management Association (IPMA) je sdružení, které působí téměř po celém světě. Její členové pečlivě rozvíjejí kompetence projektového řízení, a to v různých oblastech působení, budují vztahy jak s firmami, tak s vládními agenturami či univerzitami, vzdělávacími a konzultačními společnostmi. V dnešní době více než kdy před tím jsou u řízení projektů vyžadovány efektivní postupy. Právě proto se IPMA zaměřila na kompetenční pojetí pro ověřování znalostí a zkušeností projektových manažerů. Při samotném procesu je využíváno komplexní ověřování jak znalostí, tak zkušeností u každého kandidáta zvlášť, a to na různých stupních certifikace a všech druzích kompetencí. A to technických, behaviorálních i kontextových. Základním standardem je IPMA Competence baseline (ICB). Společnost pro projektové řízení České republiky spravuje standard, jenž vychází z ICB, a tím je Národní standard pro projektové řízení. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

3.2.2.1 Technické kompetence

Technické kompetence popisují základní elementy kompetencí projektového řízení a obsahují základy pro řízení jednotlivých projektů. V metodice je představeno 13 základních elementů technických schopností, jimiž by měl být vybaven projektový manažer. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Návrh projektu

Návrh projektu se zabývá nároky a vlivy organizace, které jsou komunikovány a následně převedeny do kvalitního návrhu projektu tak, aby byla navržena co nejvyšší pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu. V širší souvislosti představuje návrh projektu plán či celkové nastavení, řízení a rozložení projektu. Účelem je, aby projektový manažer dokázal vhodně integrovat všechny aspekty a přijmout nejvhodnější přístup, který zajistí, aby byl projekt schválen a bylo dosaženo úspěchu. (Máchal a spol., 2017)

Požadavky a cíle

Veškeré projekty jsou realizovány, aby externí a interní strany dosáhly určitého výsledku. Tento element se věnuje otázce „PROČ?“. Uvnitř projektu jsou to dosažitelné cíle, přínosy a realizovatelné požadavky zainteresovaných stran. Hlavním cílem tohoto elementu je nastavení vazeb mezi tím, čeho chtějí dosáhnout zainteresované strany, a tím čeho má být dosaženo prostřednictvím projektu. (Máchal a spol., 2017)

Scope (obsah, rozsah, rámec)

Scope popisuje výstupy, výsledky, přínosy a práci, která je nutná k dosažení cílů projektu. Hlavním účelem je získání přehledu o hranicích projektu a porozumění tomu, jak scope ovlivňuje rozhodnutí ohledně řízení a realizace projektu. (Máchal a spol., 2017)

Čas

Účelem je seřazení, optimalizování, monitorování a řízení veškerých částí projektu tak, aby nebylo ohroženo dodání smluvených výstupů. (Máchal a spol., 2017)

Organizace projektu a práce s informacemi

Cílem tohoto elementu je vytvoření vysoce výkonné organizace, která bude obsahovat vazby mezi komunikačním procesem a organizační strukturou. (Máchal a spol., 2017)

Kvalita

Hlavním účelem je nastavení a řízení kvality dodání služeb či produktu a zajištění řízení procesů. Důležité je rozpoznat kvalitu jako nástroj pro realizaci procesu řízení přínosů. (Máchal a spol., 2017)

Finance

Tento element zahrnuje veškeré aktivity týkající se odhadování, výpočtu, plánování, získávání a kontroly finančních zdrojů. Cílem je zajistit dostatek finančních zdrojů projektu v jakémkoliv čase. (Máchal a spol., 2017)

Zdroje

Mezi zdroje se zahrnují lidé, zařízení, materiál, infrastruktura a majetek, které jsou nezbytné k realizaci aktivit k dosažení předem stanovených cílů. (Máchal a spol., 2017)

Obstarávání

Obstarávání představuje proces získávání zboží nebo služeb od externích dodavatelů. Účelem je získání co nejlepšího možného výstupu od dodavatelů či partnerů, a to tak, aby kupujícímu byla nabídnuta co nejlepší hodnota výstupu. (Máchal a spol., 2017)

Plánování a operativní řízení projektu

Účelem je udržení vyrovnaného a integrovaného přehledu o řízení projektu. Klíčovým faktorem pro dosažení smluvených výstupů je udržení rovnováhy, konzistence a výkonnosti. (Máchal *et al.*, 2017)

Rizika a příležitosti

Rizika a příležitosti zahrnují jak identifikaci, hodnocení, implementaci a plánování opatření tak, aby rizika byla pod kontrolou. Účelem je efektivní nakládání s riziky a příležitostmi včetně opatření celkových strategií. (Máchal a spol., 2017)

Zainteresované strany

Za zainteresované strany lze považovat veškeré subjekty které projekt zasáhne včetně projektového manažera a jeho týmu. Účelem je optimalizace zájmů, vlivu a očekávání zainteresoovaných stran a jejich následné zapojení do projektu. (Máchal a spol., 2017)

Změny

Účelem tohoto elementu je pomoc společnosti změnit a transformovat organizaci a dosáhnout tak plánovaných cílů a přínosů. (Máchal a spol., 2017)

3.2.2.2 Behaviorální kompetence

Behaviorální kompetence se zabývají osobnostním charakterem projektového manažera. Popisují postoje a dovednosti projektových manažerů. Metodika popisuje kompetence, jež se věnují oblastem jako je například vedení týmů nebo schopností motivovat. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Behaviorální kompetence se rozdělují do následujících elementů:

Sebereflexe a sebeřízení

Účelem je, aby projektový manažer dokázal kontrolovat své vlastní chování díky rozpoznání vlivu jeho vlastních emocí, hodnot a preferencí. To mu umožňuje efektivně využívat zdroje a vede k pozitivní pracovní energii a rovnováze mezi vnější a vnitřní prací. (Máchal a spol., 2017)

Osobní integrita a spolehlivost

Umožňuje projektovému manažerovi provádět konzistentní rozhodnutí a souvislé chování a jednání v rámci projektů. (Máchal a spol., 2017)

Komunikační dovednost

Pomáhá lépe a účinně komunikovat v rozličných situacích s různými lidmi i napříč kulturami. (Máchal a spol., 2017)

Zainteresovanost a vztahy

Napomáhá k vytváření a udržování osobních vztahů a porozumění, spojení s ostatními je jedním ze základních předpokladů pro úspěšnou spolupráci, angažovanost a v neposlední řadě i výkonnost. (Máchal a spol., 2017)

Týmová práce

Cílem je správný výběr členů týmu a jeho směřování a efektivní řízení týmu. (Máchal a spol., 2017)

Konflikty a krize

Důkladné monitorování prostředí zmírňuje či řeší krize a konflikty a navrhuje vhodná řešení. Účelem je efektivní jednání v případech krize či rozporů v protichůdných zájmech nebo konfliktních osobnostech. (Máchal a spol., 2017)

Kreativita, vynalézavost a důvtip

Cílem těchto elementů je efektivní zvládnutí nejistot, problémů, výzev a stresujících situací neustálým vyhledáváním nových a efektivnějších přístupů a řešení. (Máchal a spol., 2017)

Vyjednávání

Jedná se o proces, který se vyskytuje mezi dvěma či více stranami usilujícími o rovnováhu mezi různými zájmy, potřebami, očekáváními. Jediným cílem je dosáhnout společné shody a závazku pro udržení dobrých pracovních vztahů. Účelem tedy je dosáhnout uspokojivé dohody s využitím některých vyjednávacích technik. (Máchal a spol., 2017)

Orientace na výsledky

Orientace na výsledky patří mezi jedny z klíčových vlastností, které by projektový manažer měl mít. V tomto elementu je důležité, aby projektový manažer byl zaměřen na smluvené výsledky a usiloval o dosažení úspěchu. (Máchal a spol., 2017)

3.2.2.3 Kontextové kompetence

Kontextové kompetence se týkají řízení projektů. Zahrnují znalosti týkající se legislativních oprávnění ve firmě či oblasti řídicích vztahů nebo schopnosti efektivního řízení projektů a portfolií v projektově zaměřené společnosti. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Oblast kontextových kompetencí se zabývá celkem pěti základními druhy elementů.

Strategie

Definuje, jakým způsobem se organizace chápe a transformuje strategii do říditelných prvků prostřednictvím projektů. Nastavuje určitý systém výkonnosti řízení, ve kterém jsou projekty řízeny v souvislosti se strategií a vizí organizace. Účelem tohoto elementu je akceptování a pochopení strategií a strategických procesů, čímž se umožní managementu projektu řídit daný projekt v širších souvislostech. (Máchal a spol., 2017)

Cílem je:

- dosahování pozitivních změn organizačních kultur, byznysu a procesů
- nastavování a sledování dohodnutých strategických cílů
- alokování a hodnocení zdrojů
- informování managementu o potřebě změny strategických cílů
- podpora průběžného zlepšování

Systém řízení, struktura a procesy

Tyto elementy jasně definují znalosti propojování se zavedenými systémy, procesy a strukturami organizace, jež poskytují podporu projektům, a také způsoby, jakými jsou projekty organizovány, řízeny a zaváděny. Hlavním účelem je umožnění efektivně zvládat a podílet se na řízení dopadů systému řízení na projekt. (Máchal a spol., 2017)

Soulad se standardy a předpis

Tento element popisuje, jak projektoví manažeři vysvětlují a pracují s vnějšími a vnitřními omezeními v určitých oblastech. Soulad se standardy a předpisy představuje určitý proces, který je zodpovědný za dodržení existujícího souboru norem. V tomto procesu je vyžadováno dodržování norem od neformálních a dobrovolných po povinné a formální. Způsob řízení projektů ovlivňují standardy a předpisy tak, aby byly projekty úspěšné a proveditelné. Vycházejí z platné legislativy, která zahrnuje například smlouvy, duševní vlastnictví, patenty, zdraví, bezpečnost atd. (Máchal a spol., 2017)

Vliv a zájem

Účelem těchto elementů je využívání jednotlivých technik k uplatnění vlivu a zájmu takovým způsobem, aby bylo dosaženo uspokojení všech zainteresovaných stran, a dosaženo dohodnutých výsledků v rámci domluveného harmonogramu a rozpočtu. (Máchal a spol., 2017)

Kultura a hodnoty

Účelem těchto elementů je, aby pochopení a integrace vlivu vnějších i vnitřních aspektů do přístupů, procesů a cílů rovněž i do udržitelnosti výstupů. (Máchal a spol., 2017)

3.2.2.4 Certifikace IPMA

IPMA přistupuje k procesu certifikování odlišněji od ostatních. Vzhledem k tomu, že standart nelze správně ověřit pouze dle zaškrťovacího testu, přistupuje k procesu testování jiným způsobem. Jde o celkové posouzení kompetencí uchazeče. Základem zkoušky je pomocí několika forem prověření posoudit, zda je možné danému uchazeči udělit certifikaci. Až na výjimku nejnižší úrovně je zakončena certifikačním pohovorem. Systém certifikování v IPMA je čtyřstupňový a jednotlivé stupně nejsou zcela hierarchické, jelikož jednotlivé stupně mají odlišné zaměření. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

- **IPMA Level A – Certified Projects Director**

Tento stupeň certifikace je zaměřen na schopnost řídit portfolio či program a na následné využití příslušných metod a nástrojů, nikoliv na řízení jednotlivého projektu. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

- **IPMA LEVEL B – Certified Senior Project Manager**

Předmětem tohoto stupně certifikace je schopnost řídit komplexní projekt, který může zahrnovat podprojekty. Za vlastní činnost se tedy považuje hlavně řízení a vedení manažerů jednotlivých podprojektů. (Certifikace IPMA, pmconsulting.cz)

- **IPMA LEVEL C – Certified Project Manager**

V tomto stupni se prověřuje schopnost řídit projekt s omezenou složitostí. To znamená že uchazeč musí prokázat určité znalosti a předvést jisté zkušenosti. (Certifikace IPMA, pmconsulting.cz)

- **IPMA LEVEL D – Certified Project Management Associate**

Tento druh certifikace je určen primárně pro projektové manažery bez praxe nebo členy projektových týmů, kteří se na pozicích specialistů podílejí na projektu. (Certifikace IPMA, pmconsulting.cz)

3.2.3 Project In Controlled Environments – PRINCE2

Project In Controlled Environments (PRINCE2) spravuje společnost AXELOS, je to metodika, která má procesní charakter. První verze PRINCE vznikla v roce 1989 jako standard určený pro projekty informačních systémů státní správy. Původní verzi PRINCE spravovala společnost Central Computing and Telecommunications Agency – CCTA. Navazovala na metodiku Project Resource Organisation Management and Planning Techniques – PROMPTII. Předchází se tak negativním jevům v projektech, jako je například překročení rozpočtu nebo zpoždění. (Doležal, 2016)

Metodika PRINCE2 byla v prvopočátku určena pro soukromou firmu za účelem využití nestátních projektů. Spojené království jí postupně vzalo za svou a začalo ji využívat pro své vlastní projekty, tudíž je vhodná jak pro státní tak nestátní projekty. PRINCE2 byla vytvořena na základě dlouholetých zkušeností k řízení projektů v kontrolovaném prostředí. Díky její unikátnosti ji lze aplikovat jak na malé, tak na velké a komplikované projekty. PRINCE2 se řadí mezi metodiku a lze jí využívat zdarma, k legálnímu využití není třeba zakupovat licence. Lze také navštívit edukační kurzy či zakoupit knihu s manuálem. (*PRINCE2 for Dummies - ProQuest, 2008*)

PRINCE2 pomáhá řídit a plánovat projekty:

- poskytuje přístup založený na checklistu ten ujistí projektového manažera a jeho tým, že v dané fázi projektu neopomněli detaily
- využívá silný a logický přístup k plánování, který zajišťuje že je plán kompletní
- přesně stanovuje role a odpovědnosti přispívající k eliminaci nedorozumění a problémů způsobených špatnou komunikací
- zapojuje vedoucí pracovníky v klíčových bodech tak, aby činili jasná rozhodnutí o progresu

Metodika PRINCE2 je integrována do tří hlavních částí, také nazývaných elementů. (Viz obrázek č.6.) (AXELOS Limited, 2017) Tyto čtyři základní elementy dávají dohromady projektové prostředí, které obsahuje:

Principy PRINCE2 (PRINCE2 principles)

Tyto principy jsou hlavní povinnosti a osvědčené postupy, které stanovují, zda je projekt opravdu řízen dle metodiky PRINCE2. V metodice se nachází celkem sedm principů, v případě že nejsou uplatněny v rámci projektu všechny, projekt není řízen dle metodiky PRINCE2. (AXELOS Limited, 2017)

Témata PRINCE2 (PRINCE2 themes)

V této metodice je celkem sedm témat, která popisují dané aspekty řízení projektu. Jsou to aspekty, jež je nutné řešit průběžně či souběžně v průběhu celého projektu. Tato témata vysvětlují specifickou úpravu, kterou vyžaduje PRINCE2 pro různé části projektového řízení, vysvětluje které jsou nezbytné a proč jsou nezbytné. (AXELOS Limited, 2017)

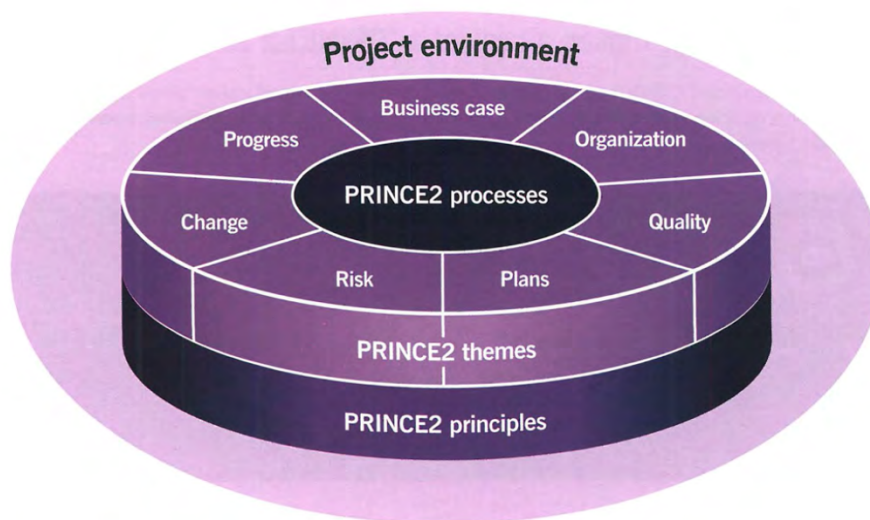
Procesy PRINCE2 (PRINCE2 processes)

Tyto procesy v metodice PRINCE2 popisují celý postup projektu od předprojektové fáze přes projektovou až po závěrečné ukončení projektu a procesů s tím souvisejících. Každý z popisovaných procesů má své kontrolní seznamy s doporučenými činnostmi. (AXELOS Limited, 2017)

Přizpůsobení (Project environment)

Tento prvek se zabývá potřebou přizpůsobení organizace metodice PRINCE2 konkrétnímu projektu. Metodika PRINCE2 je řešení flexibilní, nikoliv však univerzální. Tento flexibilní rámec se snadno přizpůsobí veškerým typům projektů či jejich velikostí.(AXELOS Limited, 2017)

Obrázek 6 Struktura metodiky PRINCE2



Zdroj: AXELOS Limited (2017)

3.2.3.1 Principy

Pro pochopení standardu PRINCE2 je důležité rozčlenit základní elementy na jakých je metodika založena, prvním z nich je sedm základních principů: (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Tyto základní principy jsou jedinečné v tom, že se vztahují na každý projekt zvlášť. Jsou samo validující, tyto principy byly ověřeny mnoho let v praxi. Díky tomu poskytují dobrý rámec pro zapojení do projektu, jelikož byly vyvíjeny na základě poučení z úspěšných projektů, ale i těch neúspěšných. (AXELOS Limited, 2017)

Princip 1. Nepřetržitá opodstatněnost investice

Vychází se z předpokladu, že projekt je založen na životaschopných investicích. Existence těchto investic musí být potvrzena před zahájením projektu a dále potvrzována během veškerých klíčových rozhodnutí v průběhu realizace a také musí být všechny tyto kroky zdokumentovány. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Princip 2. Jasně definované role a zodpovědnost

U každého projektu je nutné vytvoření jasné struktury vzhledem k rozdílném složení projektových týmů, jelikož má každý jinou profesi, různé náplně a typy pracovních úvazků. Základem fungujícího týmu je efektivní komunikace, členové musí znát nejen své vlastní odpovědnosti a pravomoci, ale i ostatních. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Princip 3. Zaměření se na produkty

Tento princip je zaměřen na finální produkt projektu nikoliv však na aktivity, díky kterým dochází k výrobě produktu. To ovlivňuje metody plánování a kontrolu řízení projektu. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Princip 4. Řízení po etapách

Řízení po etapách je specifické tím, že projekt je rozdělený na několik částí s cílem nadefinovat klíčové body kontrol prozatím dosaženého vývoje projektu. Tímto je usnadněno řízení projektu po celou dobu jeho realizace. Počet rozdělených částí se odvíjí od náročnosti velikosti a také rizik obsažených v projektu. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Princip 5. Řízení na základě výjimky

U všech aspektů se v průběhu projektu zjišťují veškeré odchylky jednotlivých částí od původního plánu. Jsou to čas, náklady, kvalita dodávky a rozsahu, rizika a přínosy. U všech aspektů je předem definovaná přibližná tolerance, která pokud není překročena umožňuje projektovému týmu pracovat na své práci. V případě, že hrozí překročení této hranice, je do procesu rozhodování zapojeno vedení společnosti. Naplnění tohoto principu zabezpečuje rychlou akceschopnost projektového týmu při řešení méně podstatných problémů v projektu. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Princip 6. Učit se ze zkušeností

Zkušenosti a znalosti jsou velmi důležitou součástí projektového řízení. Při zpracovávání projektu by se mělo vycházet ze zkušeností získaných z minulých projektů a poučit se tak z chyb. Vychází se ze získaných poznatků, chyb a zkušeností, a proto by veškeré tyto náležitosti měli být zdokumentovány. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Princip 7. Přizpůsobení metodiky Prince2 prostředí projektu

Je nutné zajistit, aby úroveň projektového řízení odpovídala náročnosti projektu, rozsahu, významu, riziku a dalším formalitám. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

3.2.3.2 Procesy

Metodika PRINCE2 charakterizuje procesy, které jsou dalším sledovaným elementem. Mají svůj chronologický tok a jsou definovány následujícím způsobem. Prvním procesem je zahájení projektu, kde se stanovuje cíl a návrh projektového týmu, stanovují se kvality a očekávání od zákazníka či potřebná příprava dokumentace projektu jako jsou smlouvy, deníky atd. Následuje nastavení projektu, kde v rámci tohoto procesu se nastavují směrné plány strategie řízení kvality, rizika konfigurace a komunikace. Ve směrování dochází ke schvalování investičního záměru, plánu a stanovuje se zajištění úspěšné realizace projektu. Následující proces se zabývá monitorovacími a řídicími aktivitami, které mají za cíl zajistit a zabezpečit správnou a efektivní realizaci projektu. Například schvalování práce, která má být vykonána, sledování a odhalování rizik nebo sběr informací o progresu projektu. Dalším procesem je řízení dodávky produktu, ten představuje kontrolní mechanismus v průběhu prací. Příkladem může být naplánování práce, kterou tým vykoná, zajištění parametrů kvality nebo získání akceptace finálního produktu. Řízení přechodu mezi etapami má za cíl plánovat následující etapy a aktualizaci plánu projektu, posouzení rizik. Posledním procesem je ukončení projektu jehož jediným cílem je formální zakončení projektu z hlediska všech aspektů. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

3.2.3.3 Témata

Posledním sledovaným elementem jsou témata, které jsou také rozděleny na sedm základních. Jsou to business case, organizace, kvalita, plány, risk, změna a progres. Tato témata popisují, jaké aspekty je potřeba průběžně řešit a jak projekt postupuje vzhledem k životnímu cyklu projektu. Největší silou této metodiky je schopnost integrovat těchto sedm témat, protože jsou pečlivě navržena a specifikována tak aby se vzájemně propojovaly. (AXELOS Limited, 2017)

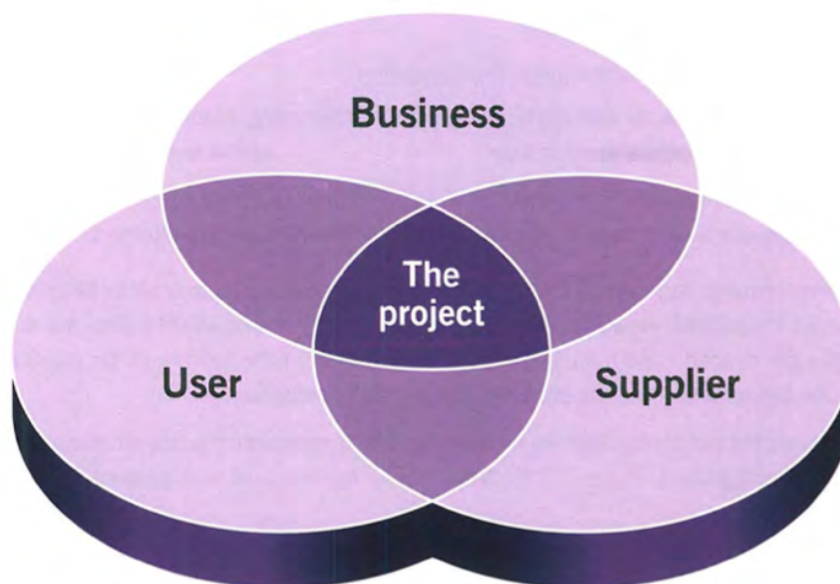
Business case

Business case řeší otázku PROČ? Začátek projektu je v myšlence, na kterou je pohlíženo jako na potenciální hodnotu pro danou organizaci. Toto téma se zabývá způsobem jakým projektové řízení dokáže udržet zaměření na cíle v průběhu celého projektu. (AXELOS Limited, 2017) Business case klade důraz na životaschopnost investičního záměru, jenž je jedním ze základních předpokladů pro řízení projektu. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Organizace

Hlavním účelem organizace je správně nastavit a nadefinovat strukturu organizace projektu a veškeré odpovědnosti. Celé téma se zabývá základní otázkou KDO? (AXELOS Limited, 2017) Organizace projektu je spojená s definicí rolí, odpovědností a vzájemných vztahů všech osob zapojených do projektu. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015) PRINCE2 definuje „Business“ jako roli zastupující v projektu obchodní zájmy. Dále roli „Supplier“ definuje jako zástupce všech uživatelů, kteří jsou do projektu zapojeni a poslední je „User“ který zastupuje zájmy všech dodavatelů. Všechny zainteresované strany společně tvoří organizaci projektu. (AXELOS Limited, 2017)

Obrázek 7 Přehled zainteresovaných stran



Zdroj: AXELOS Limited (2017)

Kvalita

Toto téma se zabývá otázkou CO? Také vysvětluje, jak je vypracována osnova projektu tak, aby všichni účastníci chápali veškeré atributy dodávaných produktů. Také, aby všichni chápali předem definované atributy kvality dodávaných produktů a jak projektové řízení dokáže zajistit, že tyto požadavky budou splněny. (AXELOS Limited, 2017) Tato metodika klade velký důraz na kvalitu a tím zároveň přistupuje k řízení projektů formou norem, metod kontroly kvality nebo stanovením očekávání kvality ze strany zákazníka. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Plány

Dalším tématem jsou plány vytvářené na různých úrovních a jsou přizpůsobované velikosti a potřebám projektu. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015) Odpovídají na otázky JAK? JAK MOC? KDYŽ? Veškeré projekty se dle této metodiky posouvají v daném životním cyklu na základě množství schválených plánů. Témata plánů navazují na téma kvality tím, že podrobně popisují potřebné kroky k vytváření plánů a metodických technik. Tyto plány jsou přizpůsobeny potřebám zúčastněných osob v projektu, a to na různých

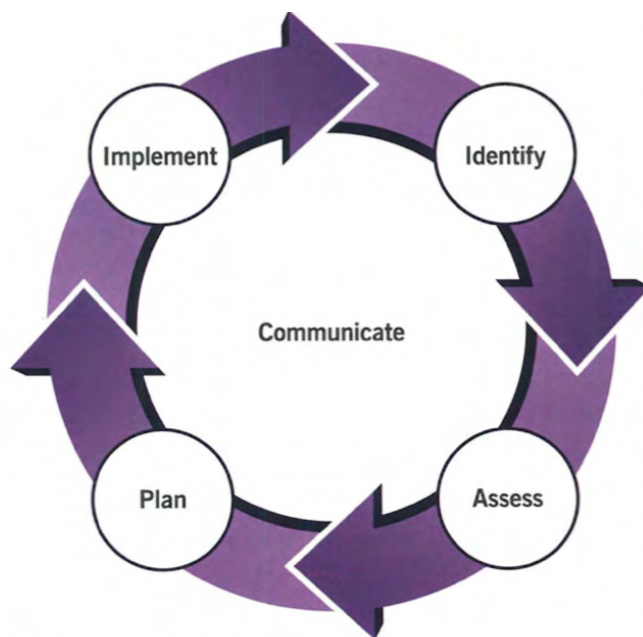
úrovních organizace. Dále jsou středem zájmů komunikace a kontroly, a to během celého průběhu projektu. (AXELOS Limited, 2017)

Rizika

Tato metodika se zabývá řízením a odhalováním či analýzou rizik po celou realizaci projektu. (Máchal, Kopečková and Presová, 2015) Téma rizik odpovídá na otázku CO KDYŽ? Tím zjišťuje, že s jednotlivými projekty přichází více rizik než v běžné stabilní provozní činnosti. (AXELOS Limited, 2017)

Na obrázku č. 8 je schéma doporučeného postupu při řízení rizik. V první řadě se rizika identifikují (Identify), dále se posuzují (Asses), plánují (Plan) a nakonec implementují (Implement).

Obrázek 8 Postup při řízení rizik



Zdroj: AXELOS Limited (2017)

Změna

Téma změny odpovídá na otázku JAKÝ JE DOPAD? Popisuje, jak projektové řízení reaguje na základní otázky, které mají potenciální dopad na jakýkoliv ze základních hledisek projektu, a to jak na plány, tak na výsledný produkt, či již dokončené produkty. Problémy mohou být očekávané nebo obecné. (AXELOS Limited, 2017) Důraz je kladen na změnu řízení a konfigurací nebo sledováním klíčových komponentů finálního produktu. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Progres

Posledním tématem je progres nebo také soubor řídicích prvků podporujících klíčové poskytování informací potřebných pro přijetí zásadních rozhodnutí s cílem předvídat a předcházet možným problémům. (Máchal, Kopečková and Presová, 2015) Odpovídá na otázky KDE JSME TEĎ? KAM JDEME? MÁME POKRAČOVAT? Navazuje tak na další životaschopnost plánů. Vysvětluje proces rozhodování při schvalování plánů. Sleduje skutečný výkon a proces eskalace v případě, že události v projektu nejdou dle plánu. V neposlední řadě určuje to jak a zda má projekt pokračovat či nikoliv. (AXELOS Limited, 2017)

3.2.3.4 Certifikace PRINCE2

Celý certifikační proces je zaměřený na ověření předpokladů, znalostí a schopností projektového manažera v projektovém řízení. Systém certifikování v metodice PRINCE2 je dvoustupňový. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

- **PRINCE2 Foundation®**

První stupeň certifikace je zaměřený na pochopení klíčových pojmů v metodice. Týká se pochopení témat, principů a porozumění procesů v PRINCE2. Cílem certifikace je otestování, zda projektový manažer má potřebné předpoklady a schopnosti využitelné v praxi. Úspěšné složení PRINCE2 Foundation je nezbytné pro navazující úroveň. (*All PRINCE2 Training Courses | Online & in Classrooms | EUR, no date*)

- **PRINCE2 Practitioner®**

Nezbytnou podmínkou získání druhého stupně certifikace je vlastnit certifikát prvního stupně a to PRINCE2 Foundation. Tento test je postaven na případové studii tak, aby ověřil, zda je projektový manažer schopný využít dané principy a aplikovat témata do praxe. (*All PRINCE2 Training Courses | Online & in Classrooms | EUR, no date*)

3.3 Procesy

Proces je definován jako řetězec logicky souvisejících úkolů nebo činností, jež mají být postupně vykonávány, tím má být vytvořen předem nadefinovaný soubor výsledků. Procesním tokem se rozumí určitá posloupnost jednotlivých kroků, které se skládají buď z činností, interakcí nebo událostí. Tato posloupnost představuje proces, který se rozvíjí a zapojuje do spolupráce alespoň dvou osob, jež vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, kterému má sloužit. Nebo představuje příspěvek pro podnik, ve kterém se uskutečňuje. (Svozilová, 2011)

3.3.1 Business Process Model Notation

Business Process Model Notation (BPMN) pomáhá snadněji definovat a pochopit interní a externí podnikové procesy. Cílem BPMN je takový model, který je akceptovatelný a užitečný pro veřejnost v podnikání, vhodný pro složité procesy, zobrazení procesu bude jednoznačné a musí poskytovat možnost k mapování z úrovně jednoho nebo více BPMN do proveditelné úrovně. Dále je pak cílem definování konceptů modelování, které jsou aplikovatelné pro grafický záznam a sdílení informací s ostatními pracovními skupinami. (Svatá, 2004)

3.3.1.1 Diagramy BPMN

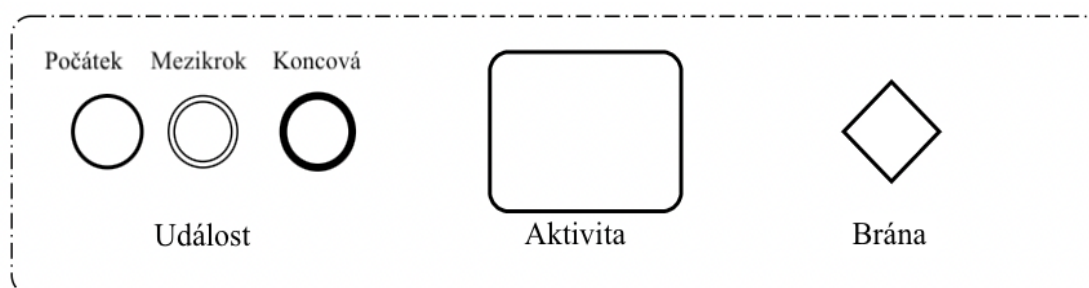
Základním diagramem BPMN je Business Process Diagram (BPD). Ten vychází z vývojových diagramů, jež jsou připraveny pro utváření vizuálních modelů operací k business modelům. Model procesů je poté sít' geografických objektů a kontrolních toků díky kterým je definováno pořadí vykonávání aktivit. Diagram BPD je složený z několika základních elementů. Základní snahou BPMN je poskytnutí jednoduchého nástroje pro modelování procesů, které dokážou současně zachytit i složitosti procesů. Z tohoto důvodu existují 4 základní druhy elementů a těmi jsou: Plovoucí objekty, propojovací objekty, dráhy a artefakty. (Klimeš, 2014)

Plovoucí objekty

Mezi plovoucí objekty se řadí událost, aktivita a brána. Událostí se rozumí veškeré události v procesu, tudíž i počátek, ukončení procesu, jakákoliv změna stavu či přijetí zprávy. Rozlišují se počáteční události, se kterými proces začíná a je spojen s podnětem procesu, může to být například časové ohraničení či zpráva. Dále se rozlišuje mezikroková událost, tedy podstatná událost v procesu, například časové lhůty. Poslední je koncová událost a tou celý proces končí. Příkladem může být koncová zpráva či chyba. (Řepa, 2007) Tato aktivita představuje obecný termín pro činnosti či úkoly, které vykonává. Aktivita může být složená či atomická. Brána je používána ke kontrole, rozdělení, či sloučení toků. Je místem, kde se scházejí či rozcházejí alternativní či paralelní cesty, nebo také větve procesu. Jedná se tedy o tradiční rozhodovací blok dělení spojování toků. (Klimeš, 2014)

Na níže uvedeném obrázku jsou graficky vyobrazeny základní obrazce pro modelování procesů.

Obrázek 9 Grafické zpracování základní prvků pro modelování



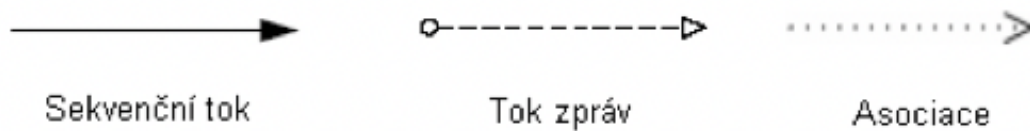
Zdroj: Vlastní zpracování (Klimeš, 2014)

Propojovací objekty

Propojovací objekty jsou určeny k propojení elementů a dohromady tvoří základní strukturu diagramu. Základní propojování utváří sekvenční tok, tok zpráv a asociace. Sekvenční tok vymezuje v jakém pořadí jsou aktivity v daném procesu vykonávány. Asociace slouží k propojení dat, textů a dalších artefaktů s plovoucími objekty. (Klimeš, 2014)

Tok zpráv je využíván pro znázornění přenosu zprávy od jedné entity procesu k jiné. V procesním modelování je pohled na entity znázorněn pomocí tzv. „bazénů“ (pools), díky tomu se využívá pro spojování dvou bazénů. (Řepa, 2007)

Obrázek 10 Grafické vyobrazení propojovacích objektů



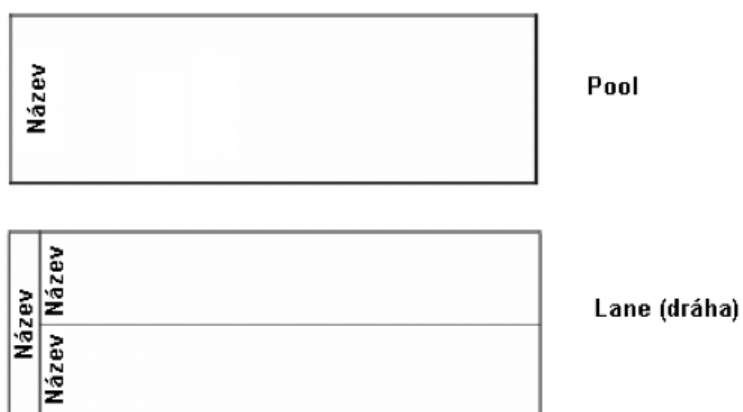
Zdroj: Klimeš (2014)

Dráhy

Hlavním úkolem drah je vizuální oddělování aktivit, aby bylo možné rozeznat jednotlivé odpovědnosti za ně. V BPD grafech se rozeznávají dva druhy drah, a to „pool“ a „lane“. „Pool“ představuje účastníky procesu a také ho lze použít jako grafický prvek, jehož úkolem je oddělovat určitou množinu aktivit od druhé. (Klimesš, 2014)

Dráhy a pooly jsou graficky znázorněny na obrázku č. 10.

Obrázek 11 Grafické vyobrazení drah



Zdroj: Klimeš (2014)

Artefakty

Artefakty slouží k rozšíření základních elementů a poskytují zvýšenou flexibilitu u tohoto modelovacího nástroje. Do diagramu je možné doplnit libovolný počet artefaktů. Ve verzi 1.0 jsou definovány tři druhy artefaktů a těmi jsou datové objekty, anotace a skupiny. Datové objekty představují mechanismus, díky kterému je možné oznamovat jaká data jsou danou aktivitou vyžadována, nebo jaká jsou danou aktivitou produkována. Datové objekty jsou propojovány prostřednictvím asociací. Anotace vyznačuje přidávání textové informace do diagramu. Skupiny nebo také seskupování je využíváno pro analytické či dokumentační účely, přičemž nemá žádný vliv na posloupnost toku. Pomáhá především k usnadnění čtení v diagramu. (Klimeš, 2014)

Grafické znázornění artefaktu je vyobrazeno na obrázku č. 12.

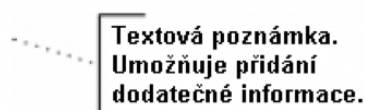
Obrázek 12 Grafické vyobrazení artefaktů



Datový objekt



Skupina



Anotace (poznámka)

Zdroj: Klimeš (2014)

4 Vlastní práce

Vlastní část práce se zaměřuje na konkrétní společnost a popisuje problematiku projektového řízení a s tím spojenými procesy. Dále se tato práce zabývá analýzou nefungujících procesů v projektovém řízení dané společnosti, a následně navrhuje optimalizovaný proces metodiky projektového řízení dle standardů.

4.1 Základní profil společnosti (profil společnosti)

Ke zpracování vlastní části v diplomové práci byla vybrána existující společnost, kvůli interním nařízením a ochraně údajů bylo její jméno změněno na Společnost X. Společnost X byla založena mezi lety 1993–1995, má hlavní sídlo v České republice, ale nabízí své produkty a služby po celém světě. Svým zákazníkům dodává a implementuje jazyková řešení, a to v podobě produktů a služeb.

4.1.1 Organizační struktura společnosti

Společnost X má hlavní sídlo a jednu pobočku v České republice. Její sesterská společnost se nachází na Slovensku. Vedení společnosti se skládá ze základních částí, mezi které patří obchodní oddělení, projektové oddělení, produkční a odborné úseky. V obchodním oddělení jsou obchodní specialisté, kteří se starají o zákazníky a uzavírají s nimi obchody, následně se dané obchody přesouvají do produkce, kde se zpracovávají zakázky. V projektovém oddělení se nacházejí projektoví manažeři a projektové týmy, které vedou jednotlivé projekty. Mezi odborné úseky spadá IT oddělení, marketingové, personální, ekonomické oddělení a produktově zaměřený úsek. Odborné úseky, které sídlí v centrálním sídle, dodávají své služby napříč všemi dceřinými a sesterskými společnostmi.

4.2 Projektové řízení ve vybrané společnosti

4.2.1 Role a odpovědnosti

Ve Společnosti X se rolím a odpovědnostem věnuje speciální pozornost. Každá role působící ve společnosti je jasně definována s přesně popsány odpovědnostmi a kompetencemi. Jednotlivé odpovědnosti a kompetence se během získaných zkušeností vyvíjejí a postupem času se tak mění. Například u role projektového manažera se kompetence rozšiřují vzhledem k získaným zkušenostem a vzhledem k počtu odvedených projektů i délkou působení ve společnosti. Společnost klade důraz na vzdělávání svých zaměstnanců a tak rozvíjejí schopnosti a dovednosti formou školení a workshopů.

4.2.2 Projektový manažer

V této společnosti je projektový manažer definován jako osoba, která se stará o projekt od formulování požadavků se zákazníkem až po výsledné ukončení a odevzdání projektu zákazníkovi. Dále se také stará o tvorbu harmonogramu, plánuje rozpočet na projekt, řídí aktivity a kontroluje dodavatele. V neposlední řadě kompletuje jednotlivé projekty a dodává výsledné řešení zákazníkovi. Kompetence, které má projektový manažer se vyvíjejí a kumulují postupem času působení ve společnosti i počtu odvedených projektů. V současné době se ve společnosti pohybuje kolem šesti projektových manažerů, kteří mají na starosti méně zkušené spolupracovníky a předávají jim své dosavadní zkušenosti a dovednosti. Pro působení projektových manažerů není podmínkou, aby vlastnili projektovou certifikaci. Mezi základní kompetence, které jsou definované pro projektové manažery patří rozhodně plánování a řízení projektu, komunikace, organizační schopnosti, do určité míry i technické znalosti. Veškeré kompetence se v průběhu působení projektového manažera rozvíjejí a pokud některé kompetence nejsou dostatečné zaměřuje se rozvoj právě na ně.

4.2.3 Projekt

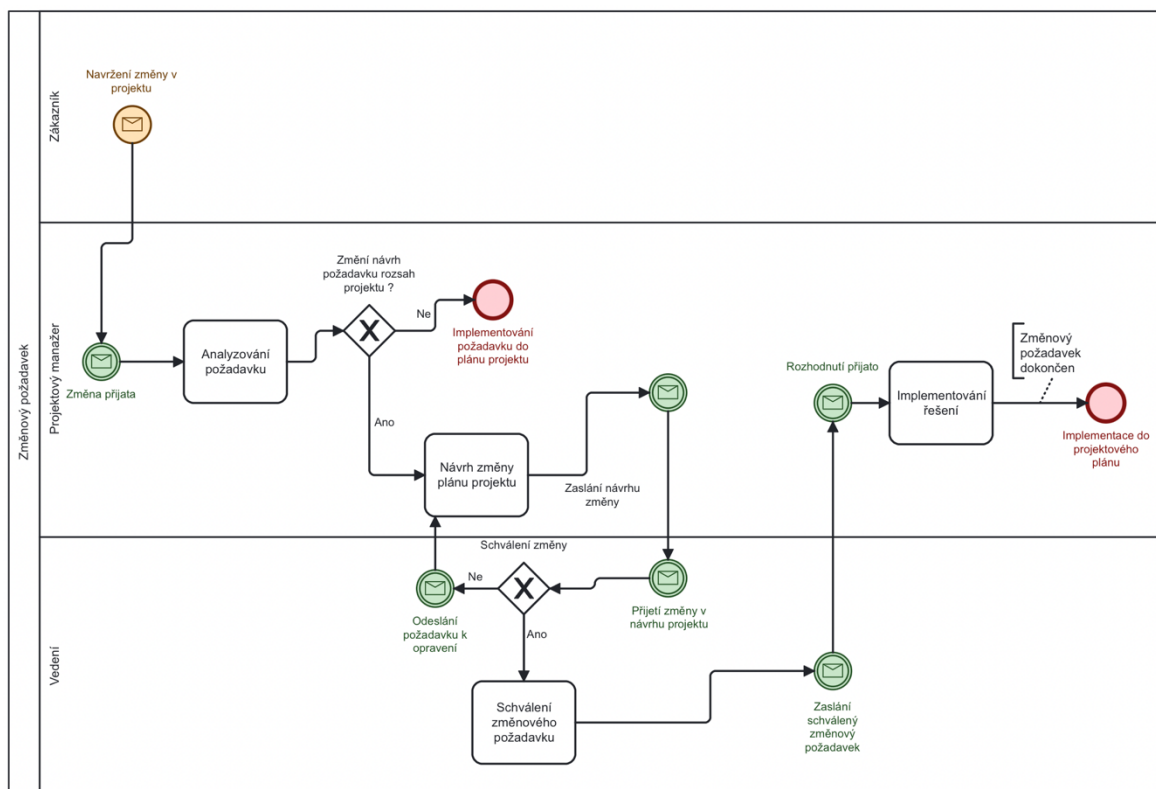
Společnost X definuje projekt jako spojení jedinečných požadavků zákazníka, který má jasný cíl, s předem definovaným časovým ohraničením a rozpočtem.

Aktuálně se více věnuje externím projektům pro zákazníky. Poskytuje a implementuje zákazníkům svá řešení. Dle požadavků se daný projekt přiřadí buď ke konkrétnímu projektovému manažerovi či konkrétnímu týmu. Schvalování projektů prvotně probíhá na osobním uvážení projektového manažera, zda požadavky, které zákazník vznesl jsou pro společnost realizovatelné. Zde také závisí na možnostech společnosti, zda jsou tyto podmínky realizovatelné.

4.2.4 Změnové řízení

Pokud chce zákazník po spuštění projektu změnit své požadavky, začíná tzv. změnové řízení. Zákazník sdělí projektovému manažerovi své požadavky na změnu a tím tento proces začíná. Následně je na projektovém manažerovi, aby požadavek analyzoval a na základě této analýzy vyhodnotil, zda se daná změna dotkne rozsahu projektu, případně do jaké míry ovlivní jeho rozsah. V případě, že lze změnu snadno implementovat a nezmění rozsah je v kompetenci projektového manažera tuto změnu zahrnout do plánu projektu a zaznamenat změnový požadavek. V opačném případě, pokud navrhovaná změna zasáhne rozsah projektu, je nutné zahájit změnové řízení. Po vyplnění nezbytných formulářů se dokumenty odesílají vedení ke schválení. Pokud je požadavek schválen je zaslán zpět k projektovému manažerovi, aby danou změnu zakomponoval do projektového plánu.

Obrázek 13 Změnový požadavek



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.5 Rizika

Rizika jsou identifikována v matici rizik, která se řídí interními normami. Matice rizik má jasně nastavené scénáře, když dané riziko nastane tak v co největší míře zabránit negativním dopadům. Jsou zde nastavené i scénáře pro případy, jak se chovat, aby se daným rizikům předešlo a hrozba vůbec nenastala. Matice rizik je během probíhajícího projektu kontrolována a v momentě kdy dané riziko nastane či hrozí, že nastane, je důležité, aby se dodržel jasně stanovený scénář. Identifikace rizik probíhá před zahájením projektu a následně se již jen kontrolují a není na ně kladen velký důraz.

4.2.6 Hodnocení kvality

Kvalita se hodnotí z několika pohledů, a to ze subjektivního pohledu zákazníka, který poskytne zpětnou vazbu k dodanému projektu. Také se používá nezávislé testování jednotlivých dodávaných produktů, následně je vyhodnocena kvalita ta je zanesena

do databáze jednotlivých dodavatelů, kde dochází ke změně priority, která udává kvalitu daného dodavatele. Hodnocení kvality má na starosti manažer kvality, který se stará o celý proces kontroly. Také o kontrolu kvality dodávaných produktů či služeb a zodpovídá za ni napříč celou organizací. Také zodpovídá za to, že dodávané produkty a služby jsou v souladu se všemi interními nařízeními a standardy. Monitoruje a hodnotí kvalitu dodávaných služeb v interní databázi. Zodpovídá za veškeré procesy ve společnosti jsou řádně vykonávány, dokumentovány a podporovány relevantními postupy a instrukcemi. V neposlední řadě se stará o přípravu a prezentaci výsledků auditů a zpráv o kvalitě pro vedení společnosti. Zejména je zodpovědný za zajištění, že všechny činnosti ve společnosti jsou prováděny v souladu s nejvyššími standardy kvality. A výrobky či služby produkované společností jsou na nejvyšší úrovni, co se týká jejich kvality a spokojenosti zákazníků. Pro hodnocení kvality dodávaných produktů a služeb využívá standard ISO9001:2015.

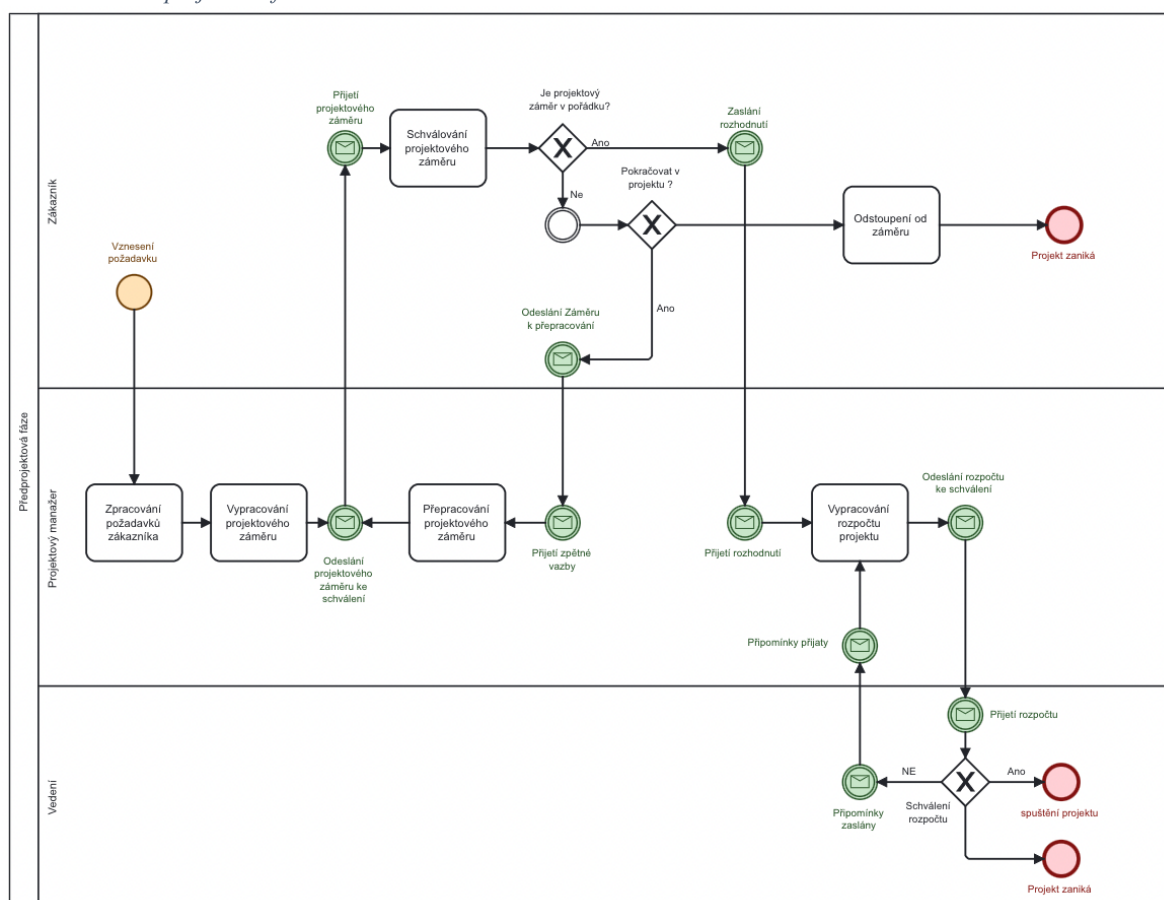
4.2.7 Fáze životního cyklu projektu

Životní cyklus projektu ve Společnosti X lze rozdělit do tří základních částí, a to část před projektovou, projektovou a poprojektovou. V každé části se nacházejí procesy nezbytné pro fungování projektového řízení v dané společnosti.

4.2.7.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze začíná okamžikem, kdy zákazník sdělí své požadavky. S projektovým manažerem se jeho idea rozvede do takového stádia, aby bylo zřejmé, co zákazník od daného projektu očekává. Úkolem projektového manažera je v danou chvíli zvážit, zda je v silách společnosti vyhotovit daný projekt. Dále závisí na projektovém manažerovi, zda má dostatečné kompetence o daném projektu rozhodnout. Následně je sepsán projektový záměr a zákazníkovi nabídnuto koncové řešení. Je vytvořen rozpočet projektu, který musí projít schválením členy vedení. Po schválení ze strany zákazníka a vedení společnosti se projekt spouští. Naopak pokud se jak ze strany zákazníka či vedení nedohodnou mohou obě strany odstoupit od tohoto záměru a projekt zaniká.

Obrázek 14 Předprojektová fáze

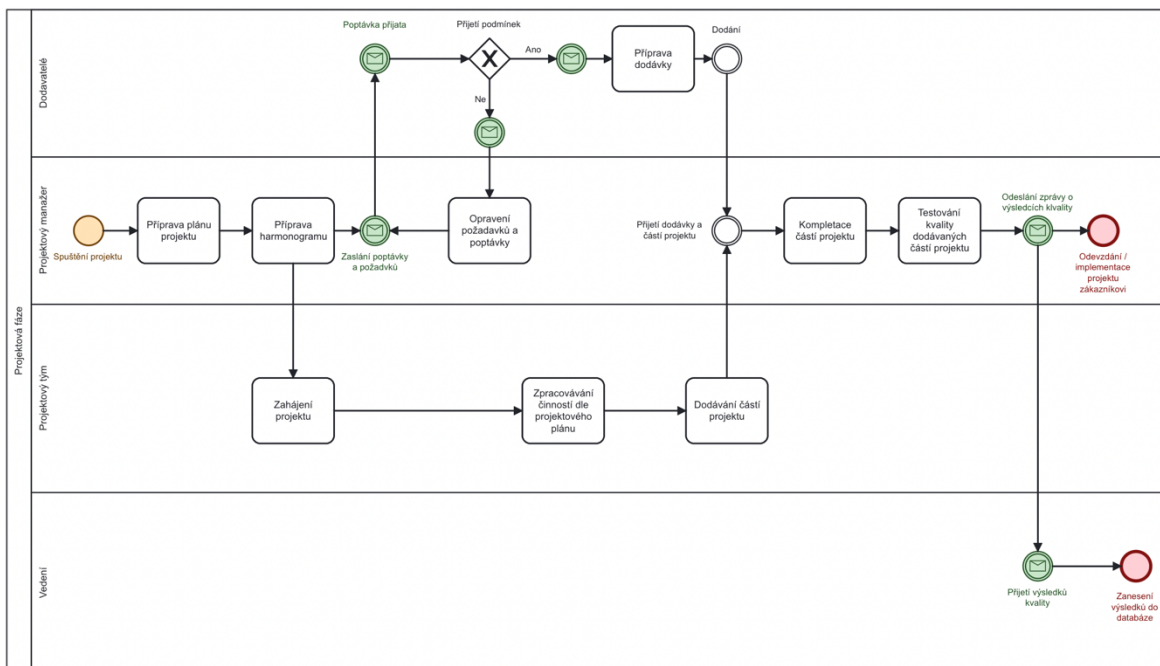


Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.7.2 Projektová fáze

Po spuštění projektu začíná projektový manažer vytvářet podrobný plán, kde jsou naplánovány klíčové a dílčí aktivity a sestaven harmonogram projektu a utvořen projektový tým. Následně je zahájen projekt a projektový tým pracuje na naplánovaných činnostech. Projektový manažer komunikuje s externími dodavateli a vyjednává výhodné podmínky pro daný projekt. Poté společně s projektovým týmem kompletuje části projektu pro odevzdání zákazníkovi. Před tím, než se projekt předá či implementuje zákazníkovi, projde testem kvality, který je následně vyhodnocen a předán do rukou vedení, a výsledky zaneseny do systému.

Obrázek 15 Projektová fáze

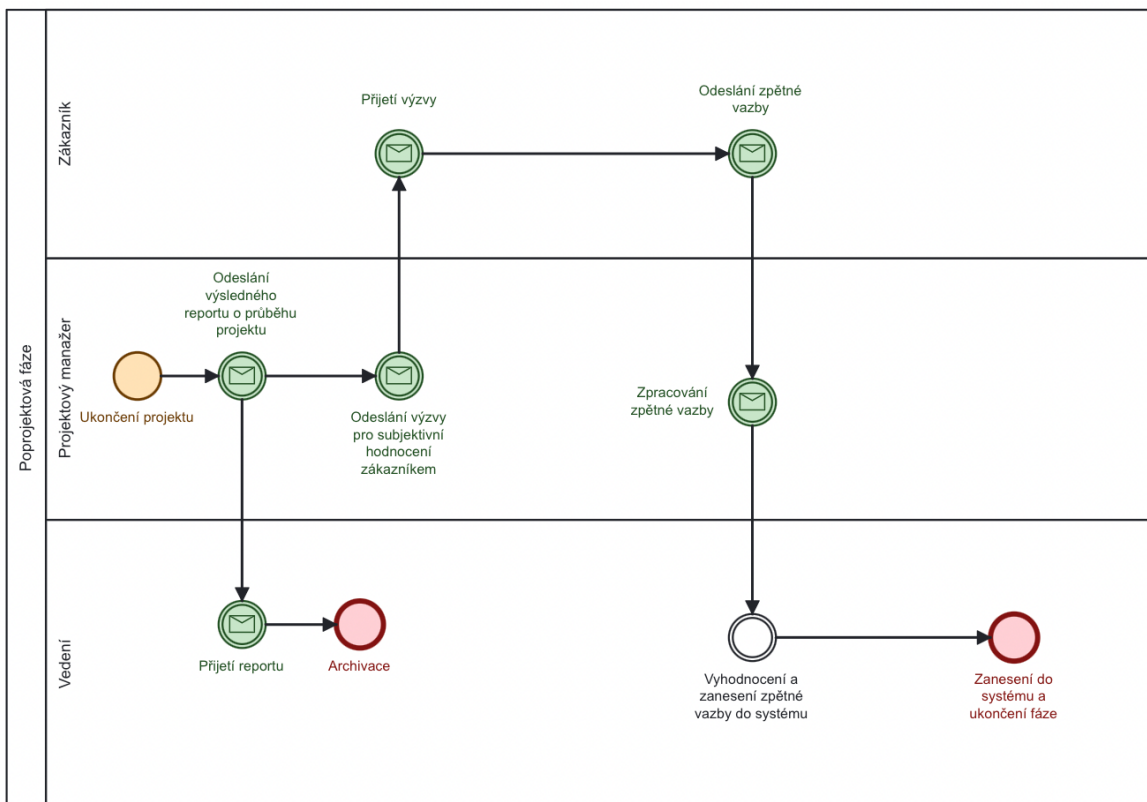


Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.7.3 Poprojektová fáze

V poslední fázi projektu již probíhá odeslání finální zprávy o průběhu projektu a také druhé kolo hodnocení kvality, a to z čistě subjektivního pohledu zákazníka. Následně se výsledky hodnocení zanesou do systému daného zákazníka pro případ, že by chtěl znovu využít služby společnosti.

Obrázek 16 Poprojektová fáze



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Návrh na optimalizaci projektového řízení

Tato část diplomové práce se věnuje procesům projektového řízení, které jsou nefunkční nebo nedostatečně efektivní a následně je navržena jejich optimalizace. Nefunkční procesy jsou analyzovány na základě pozorování a nestrukturovaných rozhovorů. Tento návrh má za úkol zefektivnit dané procesy například tak, že se tyto zrychlí v čase či povede ke zlepšení komunikace. Navržená řešení optimalizace procesu projektového řízení jsou v souladu s velikostí a možnostmi dané společnosti a světovým standardem PRINCE2. Kvůli zachování původní struktury fází životního cyklu projektu ve společnosti je cyklus rozdělen do tří hlavních částí, které jsou následně rozděleny na menší celky.

4.3.1 Identifikace nefunkčních procesů

Nefunkční procesy projektového řízení byly analyzovány a identifikovány na základě pozorování, studia interní metodiky a rozhovorů se členy vedení a projektových manažerů. Na základě analýzy jsou identifikovány nefungující procesy a bude navržena optimalizace pomocí grafické notace BPMN.

Konkrétně byly analyzovány nefunkční procesy v řízení a identifikaci rizik, změnovém řízení a procesů životního cyklu projektu.

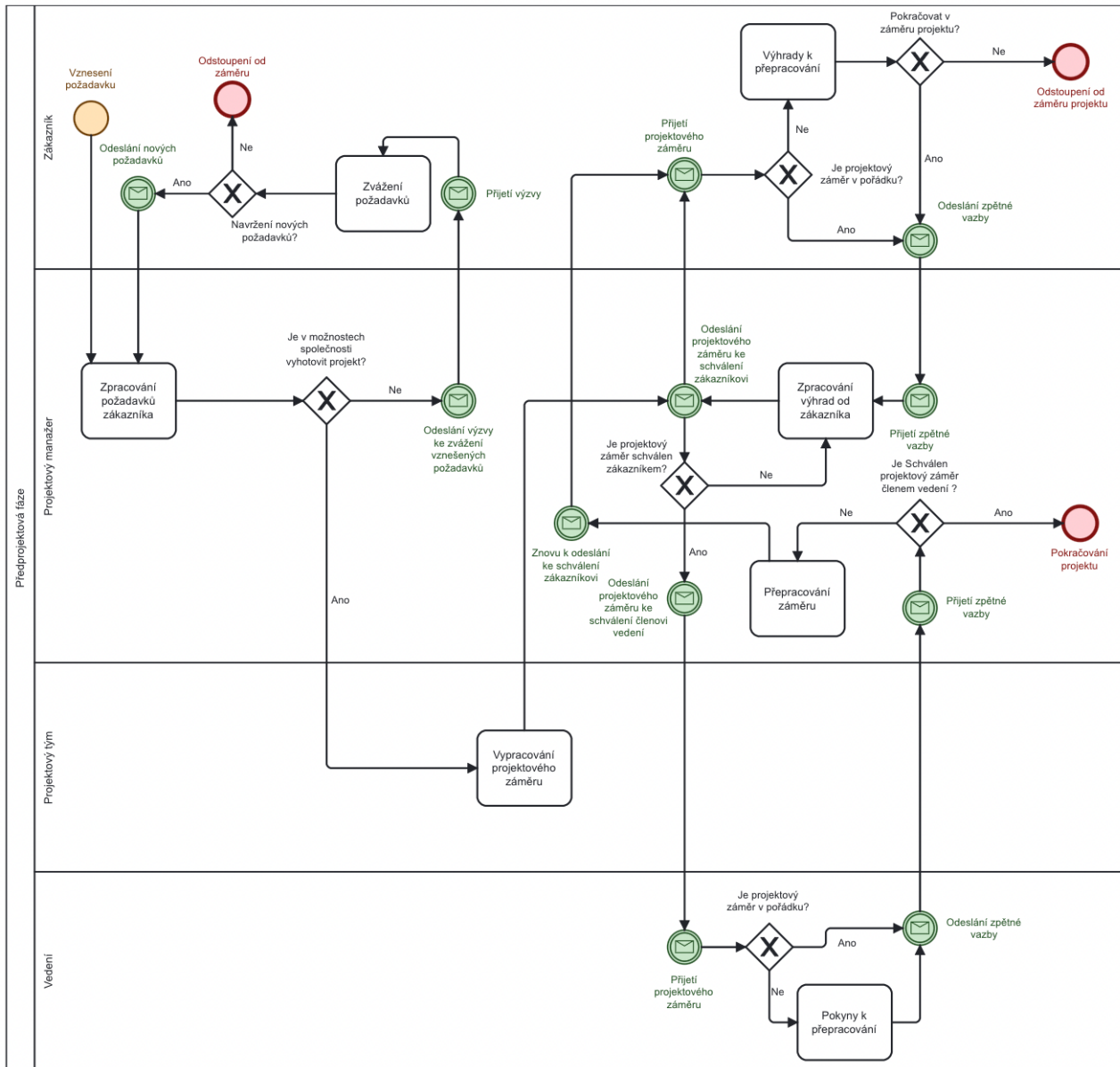
Identifikované nefunkční procesy v rámci životního cyklu projektu. V předprojektové fázi dochází ke střetu kvůli tomu že není sjednocený schvalovací proces projektového záměru a tím také dochází k chybné komunikaci. V projektové fázi bylo identifikováno jako hlavní problém to, že projektová dokumentace není jednotná a v některých případech může dojít ke zmatku co se znovu týče komunikace či samotného řízení projektu. Poprojektové fázi byl identifikován nefunkční proces v identifikaci a hodnocení přínosů jednotlivých projektů.

V následující části práce jsou popsány nefunkční procesy a následně jsou navrženy vhodné optimalizace, které vedou k lepší organizovanosti daných částí a zlepšení komunikace. Veškeré procesy jsou navrhovány s přihlédnutím ke světovému standardu PRINCE2.

4.3.2 Předprojektová fáze

Tato fáze postrádá procesy schvalování projektových záměrů a to především ze strany vedení. Návrh který je vznesen začíná okamžikem, kdy zákazník sdělí své požadavky na projekt. Projektový manažer je se zákazníkem rozvede do fáze kdy má veškeré potřebné informace od zákazníka. Dále závisí na jeho kompetencích a zkušenostech, aby posoudil, zda je v možnostech společnosti projekt v daném rozsahu vypracovat. Případně společně se zákazníkem proberou dané možnosti společnosti a zákazník má možnost odstoupit od zamýšleného návrhu projektu. Projektový manažer společně s projektovým týmem, který se bude na projektu podílet, vypracuje projektový záměr, ten musí zákazník schválit a potvrdit že projekt svým rozsahem i dodaným produktem bude splňovat jeho požadavky. Následně je projektový záměr poslán k posouzení členovi vedení, zda je životaschopný a smysluplný, případně vrácen projektovému manažerovi s připomínkami, které je potřeba včlenit do projektového záměru. Po schválení členem vedení se následně projektový záměr zasílá znovu ke schválení zákazníkovi. Po schválení obou stran je možné pokračovat do další fáze projektu. Při schvalování projektového záměru člen vedení rozhoduje i o tom, zda je projekt smysluplný a životaschopný natolik, aby mohl pokračovat. V opačném případě dojde k zamítnutí a projekt se ukončí.

Obrázek 17 Optimalizace procesů předprojektové fáze



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Projektová fáze

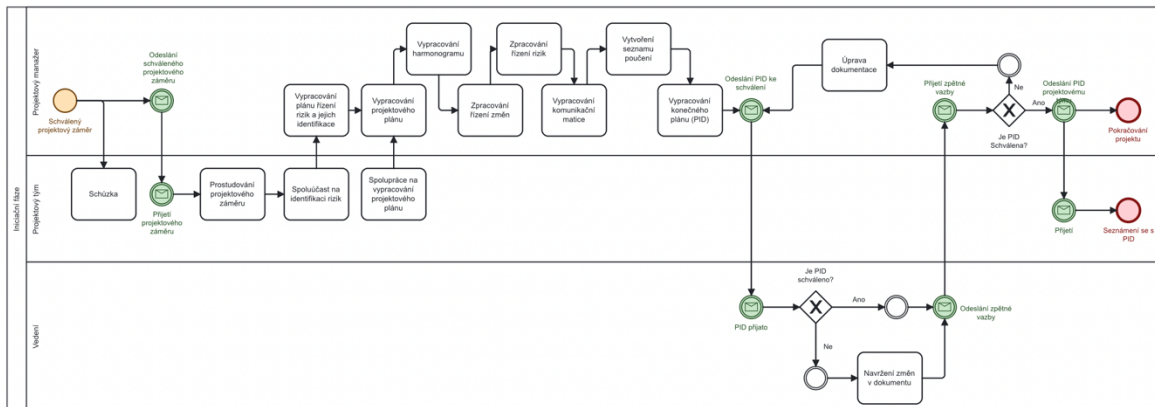
Projektová fáze ve Společnosti X je tvořena jen z jedné části ve které probíhají veškeré procesy s ní spojené. Kvůli zachování původní struktury životního cyklu projektu je v navrhované optimalizaci projektová fáze rozdělena na tři menší celky, ve kterých se lépe orientuje a každá fáze prochází procesem schvalování, aby mohla pokračovat do další. Tyto menší části vnesou do projektové fáze vhodnou organizaci, zlepši se komunikace či samotné plánování projektu.

4.3.3.1 Iniciační fáze

Do iniciační fáze byly zapracovány identifikované problémy, které se týkají plánování komunikace a jejích nástrojů, řízení změn a identifikace rizik. Poté co je schválený projektový záměr, pro jeho realizaci je nutné naplánovat patřičné detaily. Jako první se uspořádá schůzka s projektovým týmem kde se prokonzultují patřičné detaily a také představa o výsledku projektu. Tento krok je důležitý k úspěšnému naplánování projektu, protože se na ní proberou patřičné detaily o produktu, výsledcích a přínosech projektu. Dále pak projektový manažer vypracovává harmonogram, řízení rizik, řízení změn. Projektovému týmu je odeslán schválený projektový záměr ze kterého se seznamuje tým a podílí se na zpracování projektového záměru a identifikaci rizik. Dále se také musí brát v potaz plánování přístupů řízení. Je nutné být stále v souladu s tím, co zákazník požaduje. Dále se plánují kontrolní mechanismy, způsob měření přínosů, které jsou zahrnuty do procesu zahájení. Tato iniciační fáze vrcholí vypracováním Project Initiation Documentation (PID), jehož kontrolou členové vedení rozhodují o schválení projektu. PID je dokument který se využívá pro popis a základní definice prvků projektu. Jejím obsahem jsou podrobnosti o cílech projektu, rozsahu práce, přínosech, plánu projektu, rizicích či finančních prostředcích projektu. Vzhledem k tomu že se PID během projektu bude měnit, je důležité, aby byla uchována původní verze, pro přezkoumání výkonnosti týmu.

Na níže uvedeném schématu je možné vidět jednotlivé procesy v iniciační fázi.

Obrázek 18 Optimalizace iniciační fáze



Zdroj: Vlastní zpracování

Také je doporučeno zavedení seznamu poučení pro budoucí projekty. Tento seznam by měl mít online formu ke které se dostane každý kdo ho bude potřebovat. Jeho založení by mělo proběhnout ve fázi iniciace a v průběhu projektu se bude postupně aktualizovat. Seznam poučení by měl obsahovat základní projektovou hlavičku. Dále pořadí zápisu, oblast které se poučení týká, popis problému a jaký měl dopad na projekt. Následuje navrhované doporučení. Nesmí chybět položka se zodpovědnou osobou která zanesla poučení do seznamu a datum zápisu. Po dokončení projektu se seznam poučení archivuje pro případné využití u budoucích projektů.

Tabulka 1 Seznam poučení

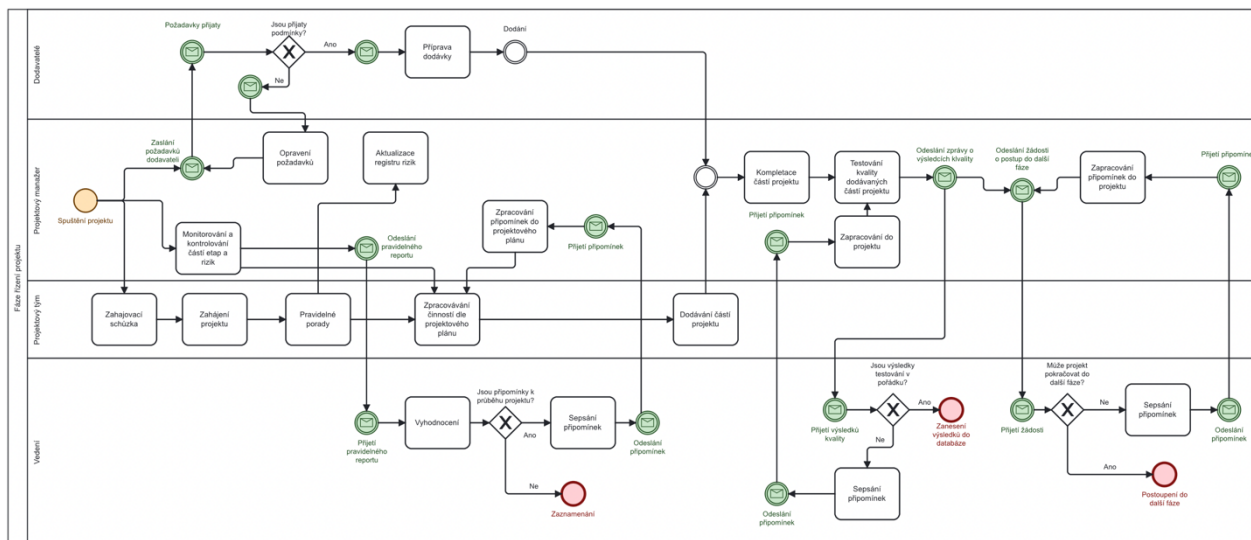
Seznam poučení								
Název projektu								
Poslední aktualizace								
Pořadí	Oblast	Úspěšnost	Popis	Dopad na projekt	Doporučení	Zaznamenáno	Datum	Poznámka
1	Změnové řízení	Úspěch / neúspěch	Podrobný popis	Popis dopadu na projekt	Doporučené řešení	Osoba která poučení zanesla do	Datum	
2	Rizika							
3								

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3.2 Fáze řízení projektu

V této fázi se spouští projekt a projektový manažer je zodpovědný za celý jeho průběh. Prvním krokem v této fázi je zahajovací schůzka na které se prokonzultují potřebné detaily k projektu. Také zde zadá práci projektovému týmu, a to tak, aby výstupy splňovaly předem stanovená specifika. Dále vyjednává podmínky dodavatelů. Domlouvá termíny dodávek, jaké celky a části. Během tohoto procesu také zasílá pravidelné reporty členům vedení, kteří je vyhodnocují a zaznamenávají. Pravidelné reporty se podávají na pravidelné bázi a to každý týden. Časový horizont je nastavený takovým způsobem, aby bylo možné zpracovat případné připomínky ze strany vedení a to formou týdenních reportů. Dále jsou do této fáze zařazeny pravidelné porady na kterých se vyhodnocuje postup projektu a je také věnovaný čas rizikům a aktualizaci registru rizik a to také na týdenní bázi. Členové vedení také posuzují další životaschopnost projektu a rozhodují o jeho pokračování. Následně projektový manažer společně s projektovým týmem kompletuje dané části v jeden celek. Tento celek pak prochází testováním kvality. Následně je projektovým manažerem odesílána žádost společně s relevantními materiály na posouzení, zda může projekt pokračovat do další fáze.

Obrázek 19 Optimalizace fáze řízení projektu



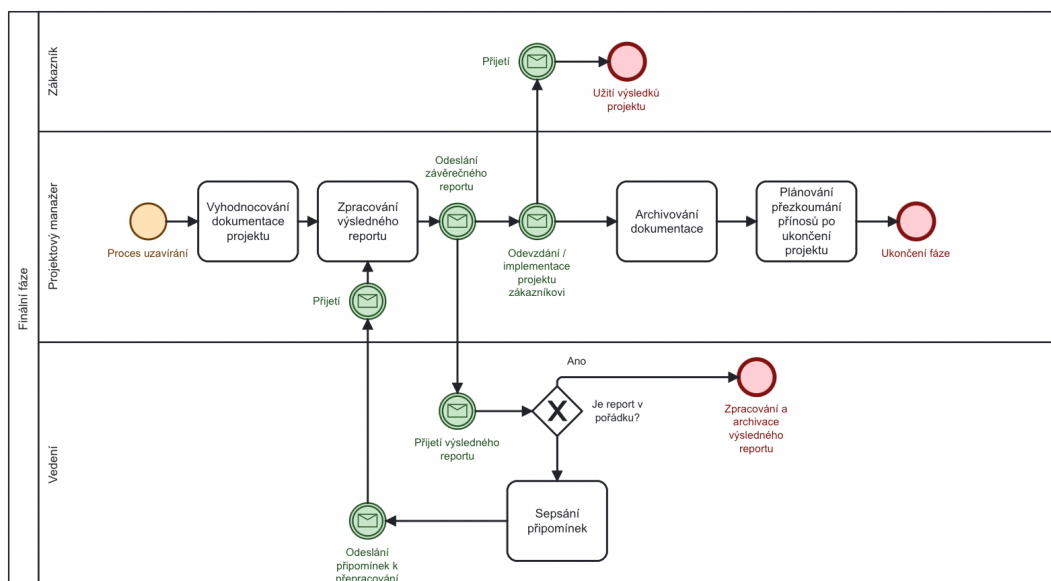
Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3.3 Finální fáze

V této fázi bylo zapracováno plánování jak se budou přezkoumávat přínosy projektu. Jejich identifikace byla shledána jako neefektivní a to z několika důvodů mezi které patří například špatná komunikace.

Právě proto je zde přidán proces plánování přezkoumání přínosů projektu po jeho ukončení. Ke konci závěrečné fáze je nutné zahájit proces uzavření projektu. V tomto procesu se člen vedení ujistí, zda je výsledný projekt pro předání zákazníkovi a zda splňuje veškeré jeho požadavky a představy. Dále projektový manažer vyhodnocuje projektovou dokumentaci. Po jejím vyhodnocení tuto dokumentaci archivuje, aby byla snadno dohledatelná kvůli poučení v dalších obdobných projektech. Také se zasílá členům vedení výsledný report, který popisuje průběh celého projektu, který členové vedení zpracují a archivují. Nedílnou součástí je naplánování, jak se budou přezkoumávat přínosy projektu v poprojektové fázi.

Obrázek 20 Optimalizace finální fáze

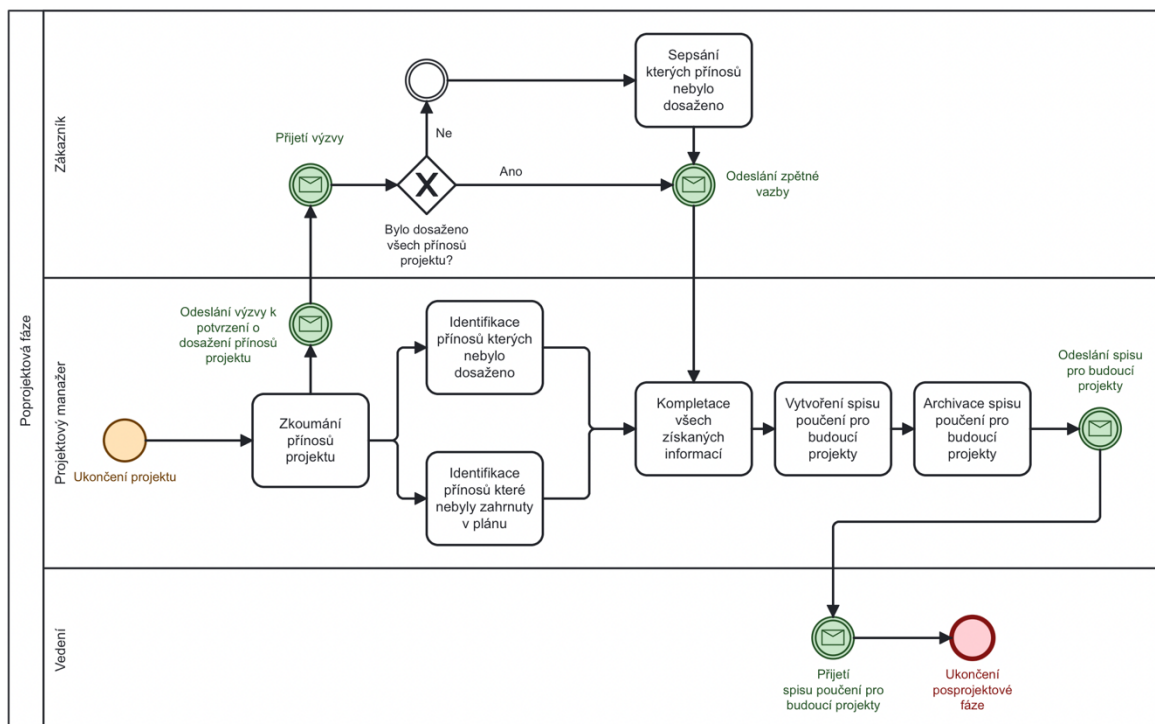


Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4 Poprojektová fáze

V této fázi byl identifikován problém se zkoumáním a porovnáváním přínosů. Klasické lessons learned fungují, ale nevzniká z nich žádná dokumentace tudíž je jedním z návrhů vytvořit spis poučení pro budoucí projekty, který bude obsahovat důležité záznamy z nich a také další informace důležité pro poučení k budoucím projektům. Zkoumání přínosů není efektivní a to z několika zásadních důvodů mezi které se řadí neefektivní komunikace a chybějící kultura ke zkoumání přínosů. Jelikož se zaměstnanci soustředí jen na svou práci a opomíjejí přínosy pro společnost jako celek. V poprojektové fázi probíhá zasílání finální zprávy o průběhu projektu a výsledné hodnocení kvality ze subjektivního pohledu zákazníka. Poprojektová fáze začíná ukončením projektu, tedy odevzdáním či implementací zákazníkovi. V této fázi by mělo dojít k přezkoumání přínosů projektu, a to jak ze strany zákazníka, tak z pohledu společnosti. Identifikují se přínosy ze strany zákazníka i ze strany společnosti a také dochází k porovnání přínosů, které během projektu vznikly, ale nebyly zahrnuty v plánu projektu a také těch reálných oproti. Následně je projektový manažer porovná a zkompletuje do seznamu poučení. Tento seznam bude sloužit jako zpětná vazba pro méně zkušené projektové manažery či pro případ, že by se v jiném projektu objevil obdobný problém k řešení.

Obrázek 21 Optimalizace poprojektové fáze



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.5 Změnové řízení

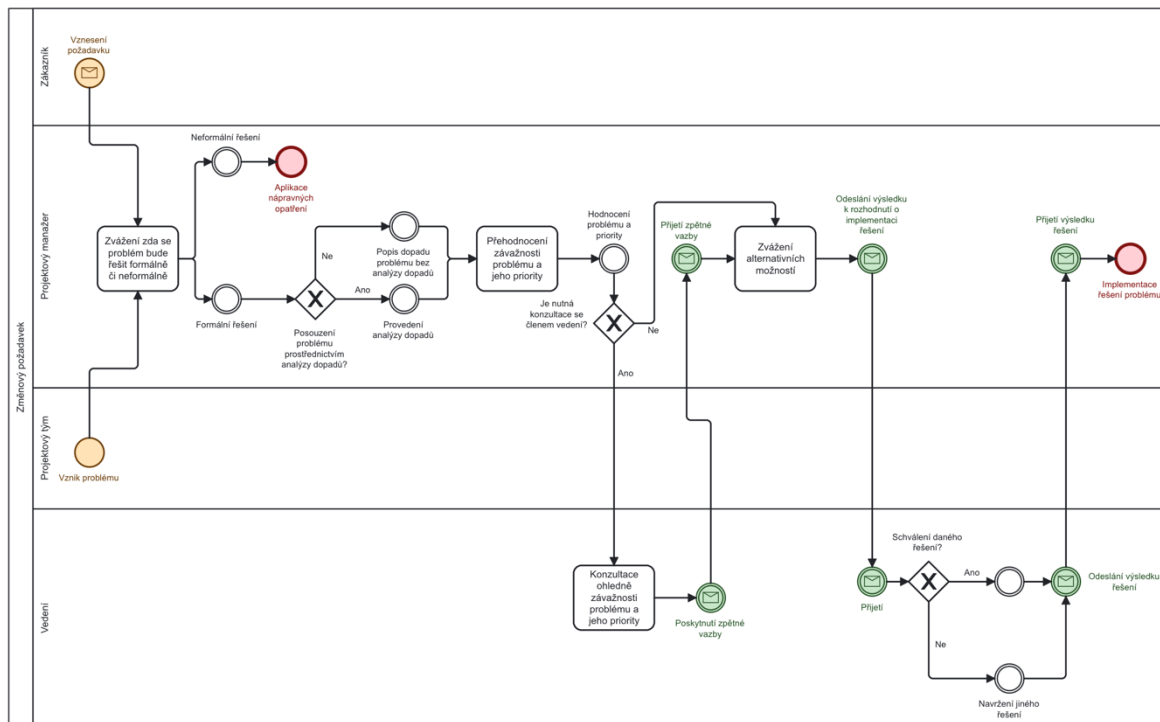
Ve vybrané společnosti vychází změnové řízení pouze z požadavku zákazníka a dopad daného problému se vztahuje především k dopadu na zákazníka. Z tohoto požadavku se vyvíjí další postupy a schvalovací procesy. Změnové řízení nemusí vždy vznikat na popud zákazníka, ale v případě, že se v projektu objeví problém, který naruší plán projektu, vzniká následně prvotní impulz k započetí změnového řízení. Před samotným vznikem změnového řízení by projektový manažer měl zvážit, zda se daný problém bude řešit formálně či neformálně. Pokud by se jednalo o problém člena týmu, který nenaruší plán projektu nebo pokud zákazník vznesl požadavek, který nezasáhne plán a rozsah projektu, není nutné zahajovat formální změnové řízení a zahrnovat tím členy vedení. V tomto případě by projektový manažer měl aplikovat co nejlepší nápravná nařízení, aby se tento problém vyřešil. V případě formálního postupu by měl mít požadavek přiřazené identifikační číslo a měl by být zanesen do registru problémů, v opačné situaci neformálního postupu lze využít denní záznam.

Poté co projektový manažer rozhodne o formálním či neformálním postupu, je dalším krokem posouzení problému prostřednictvím analýzy dopadů. I v tomto případě musí projektový manažer zvážit, zda se tuto analýzu vyplatí provést, protože čas vynaložený na ni může vést k odchýlení od původního plánu. Analýza by měla zvážit dopad na výkonnostní cíle projektu, a to z pohledu na čas, náklady, kvalitu a rozsah. Dále by měla zvážit dopad na obchodní záměr projektu, obzvláště pokud je o dopad na přínosy a případně další produkty, které jsou na projektu závislé. V neposlední řadě musí být brát v potaz dopad na celkovou rizikovost projektu. Provedená analýza dopadů musí zahrnovat tři základní oblasti, a to na zákazníka, uživatele a dodavatele. Poté co je tato analýza dokončena, přehodnotí se závažnost a priorita problému. Před tím, než projektový manažer navrhne řešení, měl by konzultovat s vedením to, zda dostatečně chápe závažnost a prioritu daného problému.

Po úplném porozumění problému a jeho dopadu by měl projektový manažer zvážit alternativní možnosti, jak na vzniklý problém reagovat a navrhnout vyhovující postup. U každé alternativy musí být brán v potaz vliv na celkový čas, náklady, zdroje, kvalitu, rozsah a přínosy. Pokud by navrhované možnosti měly vliv na rozsah projektu či překročení tolerance času, je nutné požádat vedení o doporučení. Projektový manažer může rozhodnout sám o problémech, které mu povolují jeho kompetence, jinak je nutné požádat o schválení

členy vedení. Po výsledném vznesení rozhodnutí o řešení daného problému projektový manažer implementuje dané řešení.

Obrázek 22 Optimalizace změnového řízení



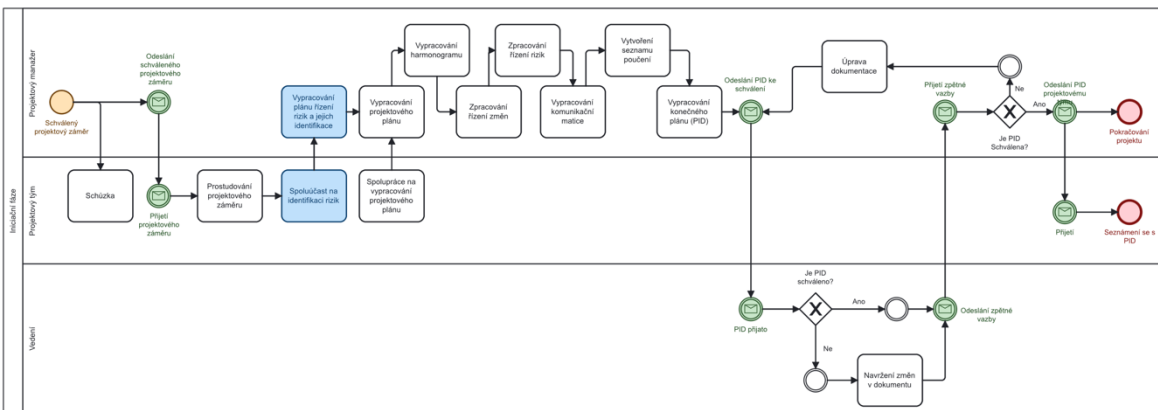
Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.6 Řízení rizik

Veškeré projekty se v rámci jejich životního cyklu a dosažení jejich cíle setkávají s nejistotou. Tento druh nejistoty může pramenit z událostí, které vznikají uvnitř či mimo společnost. V případě, že rizika nastanou, mohou mít negativní či pozitivní dopad na projekt a jeho cíle. Dle metodiky PRINCE2 se rizika dělí na dva hlavní pojmy, těmi jsou hrozby či příležitosti, které mají negativní nebo pozitivní vliv na cíl. Jelikož se společnost zabývá pouze hrozbami, které mají negativní dopad na projekt, je důležité se začít zabývat i příležitostmi, které mají pozitivní vliv na cíl projektu. Řízení rizik by mělo být započato již ve fázi iniciace, kde projektový manažer společně s projektovým týmem identifikuje rizika a následně budou tato zapsána do registru rizik, kde se jednotlivá rizika ohodnotí. Jednotlivým rizikům bude přiřazeno identifikační číslo včetně popisu. Dále jednotlivým rizikům bude přiřazena odpovědná osoba, míra výskytu rizika a scénář, jak postupovat

v případě výskytu rizika. Při této identifikaci by se projektový manažer měl zaměřit jak na hrozby, které mají negativní dopad na projekt, tak i příležitosti, které mají dopad pozitivní. Registr rizik by se měl pravidelně aktualizovat, a to v nejlepším případě na pravidelných poradách, kde je věnován čas rizikům a aktualizaci registru rizik. Následně projektový manažer vypracuje plán pro konkrétní projekt, který udává, jak se rizika v daném projektu budou monitorovat a řídit.

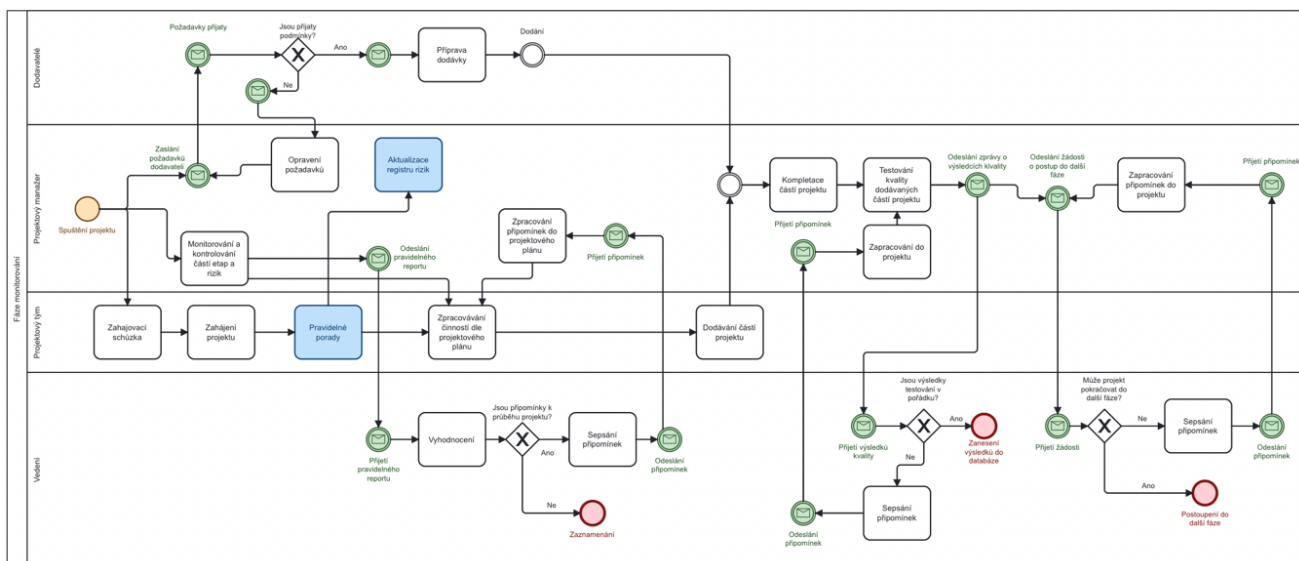
Obrázek 23 Optimalizace identifikace rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve fázi řízení projektu by projektový manažer měl pravidelně kontrolovat rizika a také pravidelně aktualizovat registr rizik, aby zamezil hrozcím rizikům ještě před tím, než negativní dopad ovlivní projekt. Aktualizace registru rizik by měla probíhat na pravidelných poradách kde bude věnovaný čas rizikům.

Obrázek 24 Optimalizace aktualizace registru rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.7 Řízení komunikace

Z analýzy projektového řízení ve Společnosti X bylo zjištěno že, problémy které vznikají během projektu vycházejí ze špatné komunikace. Špatná komunikace se týká především neznalosti toho kdo a přesně co s kým má komunikovat a právě proto byl jako komunikační nástroj vybrána komunikační matice, která poskytuje všeobecný přehled o komunikaci. Jedná se o klíčový nástroj, který napomáhá projektovému týmu orientovat se v jednání se všemi zúčastněnými stranami. Komunikační matice napomáhá ke srozumitelnosti a přehlednosti.

Tabulka 2 Komunikační matice

Název projektu						Účastníci			
Poslední aktualizace									
Typ komunikace	Zodpovědná osoba	Formát	Výstup	Frekvence	Člen vedení	Projektový manažer	IT manažer	Zákazník	Poznámka
Aktualizace registru rizik	PM	Online schůzka	Aktualizovaný registr rizik	Týdně	X	X	X		
Pravidelná porada	PM	Online schůzka	Zápis z porady	Týdně	X	X	X		
Podávání pravidelného reportu	PM	E-mail	Report	Týdně	X	X			

Zdroj: Vlastní zpracování

V komunikační matici nesmí chybět název projektu a datum poslední aktualizace. Dále je v matici typ komunikace, který popisuje ty komunikace, které mají být distribuovány včetně formátu, jazyka, stupně detailu a obsahu. Přiřazená osoba je zodpovědná za předání informací. Formát komunikace určuje, v jakém formátu se bude daná informace předávat, například to může být schůzka, meeting, e-mail či osobní sdělení. Výstup určuje, k čemu komunikace slouží a co bude jejím výstupem. Důležitá je časová frekvence a také které osoby se daného komunikačního toku zúčastní a které nejsou pro tuto komunikaci důležité.

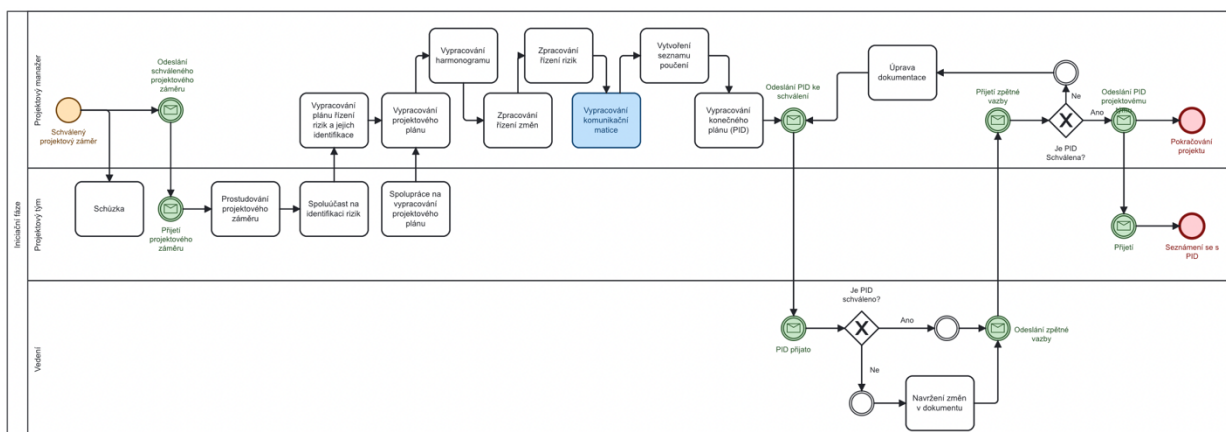
Do komunikační matice byla vybrána například pravidelná aktualizace registru rizik. Tudíž typem komunikace je pravidelná aktualizace registru rizik, za který je zodpovědný

projektový manažer. Pro tento typ komunikace byl vybrán formát online schůzky, aby se pravidelné schůzky mohli zúčastnit i členové ze sestřiných společností, nebo ti, kteří se osobní schůzky nemohou zúčastnit. Týdenní frekvence je nastavena kvůli vyhodnocení aktuálních rizik a případnému doplnění dalších.

Dalšími body v komunikační matici mohou být například pravidelné porady či podávání reportů. Opět je za tento typ komunikace zodpovědný projektový manažer. Formát online schůzky zůstává i u pravidelných porad a výstupem je zápis z porady, který je archivován.

Vypracování komunikační matice proběhne již ve fázi iniciace kde se komunikační matice připojí k dokumentu PID, který bude následně zaslán projektovému týmu aby se s ní seznámil.

Obrázek 25 Optimalizace procesu plánování komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Zhodnocení výsledků

Vlastní část práce se rozděluje na dva celky. První se zabývá popisem společnosti, její organizační struktury a stávající metodikou projektového řízení. Ve druhé části byla navržena optimalizace procesu projektového řízení s přihlédnutím k metodice PRINCE2. Tato metodika byla zvolena vzhledem k detailnímu popisu procesů, dokumentů a rolí v řízení projektů. Dalším důvodem bylo její flexibilní využití i pro malé společnosti.

Navrhované optimalizace se týkají převážně jednotlivých procesů životního cyklu projektu. První částí návrhu optimalizace je předprojektová fáze, kde se mění proces schvalování projektového záměru ze strany zákazníka i ze strany člena vedení, který by měl klást velký důraz na posouzení životaschopnosti a smysluplnosti projektu, a to do takové míry, aby projekt mohl pokračovat.

Další navrhovanou změnou prochází projektová fáze, která se pro lepší přehlednost dělí do tří menších celků, kterými jsou fáze iniciační, řízení projektu a finální. Iniciační fáze vrcholí vypracováním dokumentu PID, který se bude během projektu vyvíjet a tudíž je pro finální posouzení důležité tento dokument zachovat i kvůli posouzení výkonnosti týmu. Ve fázi řízení projektu se spouští projekt a je na projektovém manažerovi, aby koordinoval projektový tým, smlouval podmínky s dodavateli a dohlížel na plnění plánu. Také v této fázi dochází k testování a vyhodnocování kvality. Dále do této fáze byly zapracovány procesy spojené s řízením rizik a pravidelné aktualizace registru. Zakončením této fáze je odeslání žádosti členovi vedení ke schválení další fáze. Finální fáze se věnuje procesu ukončení projektu a odevzdání či implementací projektu zákazníkovi. Před jeho odevzdáním se zjišťuje, zda je projekt připraven pro předání zákazníkovi. A také zde projektový manažer vyhodnocuje a archivuje projektovou dokumentaci.

V poprojektové fázi dochází k návrhu optimalizace především zkoumáním přínosů ze strany zákazníka, ale i ze strany společnosti. Dále zde dochází k porovnání přínosů, které byli do plánu projektu zahrnuti, i těch, které tam zahrnuti nebyly. Následně vzniká kompletace získaných informací a vytvoření seznamu poučení, který je důležitý pro méně zkušené projektové manažery, ale i pro případ, že by se řešili obdobné problémy.

Další problematickou částí je proces řízení rizik. Bylo navrženo, aby se společnost nevěnovala pouze identifikaci hrozeb, které mají negativní dopad na projekt a jeho cíle, ale aby věnovala pozornost i příležitostem, které mají dopad pozitivní. Dále je doporučena

pravidelná identifikace a aktualizace registru rizik pro každý projekt, společně s projektovým týmem a ideálně na pravidelné bázi.

Ve změnovém řízení byla navržena optimalizace pomocí analýzy dopadů. Po výskytu problému se musí projektový manažer rozhodnout, zda bude problém vyřešen formální či neformální cestou. Následně posuzuje, zda využije analýzu dopadů a poslední navrženou změnou je schválení daného řešení členem vedení.

Posledním návrhem pro zlepšení komunikace je vytvoření komunikační matice, která vnese do řízení projektu lepší přehlednost pro projektový tým, aby každý věděl co, jak, a s kým komunikovat.

Veškeré navrhované změny byly uzpůsobeny potřebám a možnostem společnosti tak, aby se zachovaly původní procesy projektového řízení, které byli doplněny či rozděleny na menší celky.

5.1 Konzultace

Změny, které byly ve vlastní části práce navrženy, byly předloženy členům vedení. Na základě předložených návrhů vznikla diskuse o možných změnách. Členové vedení diskutovali o tom, zda je možné reálně využít navrhovaná řešení v praxi. Výsledkem konzultace byl pozitivní ohlas na některé navržené změny. Pozitivního ohlas byl především na komunikační matici a pravidelnou aktualizaci registru rizik či seznam poučení. Komunikační matice vnese do společnosti lepší přehlednost a členové týmů se budou lépe orientovat co, kde, jak a s kým komunikovat.

Ostatní změny budou implementovány v upravené podobě a postupem času, jelikož jejich navržení a implementace by byla příliš radikálním krokem, který by z dlouhodobého hlediska nebylo možné dodržet.

6 Závěr

Tématem diplomové práce byla optimalizace procesu projektového řízení ve zvolené společnosti. Práce se detailně zaměřovala na nefungující a neefektivní procesy v metodice projektového řízení. Detailně byly popsány procesy projektového řízení a pro lepší orientaci v nich byla využita grafická notace BPMN.

V první části byly popsány teoretická východiska, která sloužila jako podklad pro zpracování vlastní části práce. Dále zde byly popsány základní definice v projektovém řízení konkrétně například projekt, projektový trojimperativ a životní cyklus projektu. Závěrem se tato část věnovala mezinárodním standardům projektového řízení konkrétně PMBoK, IPMA a PRINCE2.

Ve vlastní části práce byla představena vybraná společnost, které z důvodu interních nařízení bylo přiděleno jméno anonymní a byla nazývána Společnost X. Úvodem byly popsány stávající procesy projektové řízení a životní cyklus projektu. Na základě pozorování, studování interních nařízení a rozhovorů se členy vedení a projektovými manažery byly identifikovány nefunkční procesy projektového řízení všechny procesy byly zakresleny pomocí grafické notace BPMN. Analyzované nefunkční procesy se týkaly především jednotlivých životních fází životního cyklu projektu. První návrh se týkal předprojektové fáze kde byl navržen nový proces schvalování projektového záměru ze strany vedení i společnosti. Projektová fáze byla rozdělena do třech menších částí, které byl přehlednější a slouží k vhodnější orientaci a organizaci jednotlivých částí. Do iniciační fáze byly přidány části řešené problematiky s plánováním komunikace, identifikace rizik a jejich následné zpracování do registru rizik. Ve fázi řízení projektu došlo k zapracování jednotlivých prvků které se týkají pravidelných porad, monitorování rizik a aktualizaci registru rizik. Finální fáze věnovala značnou pozornost plánování toho jak se budou zpětně přezkoumávat přínosy projektu v poprojektové fázi. V té bylo navrženo zpětné přezkoumávání a porovnávání plánovaných přínosů oproti reálným. Výstupem z této fáze byl spis o poučení pro budoucí projekty.

Mezi navržené nástroje pro optimalizaci procesů projektového řízení patřila komunikační matice, seznam poučení a pravidelná aktualizace registru rizik pro daný projekt. Tyto nástroje sloužily ke zlepšení komunikace a přehlednosti jednotlivých částí projektu.

Návrhy optimalizace procesů projektového řízení ve Společnosti X vedly k dosažení hlavního cíle, kterým bylo navrhnout optimalizaci stávajícího projektového řízení čímž byl naplněn.

Veškeré navržené optimalizace procesů byly konzultovány se členy vedení a projektovými manažery. Pozitivního ohlasu ze strany vedení se dočkaly navržené optimalizované procesy, které se týkaly komunikace, řízení rizik a zkoumání přínosů projektů.

7 Seznam použitých zdrojů

All PRINCE2 Training Courses | Online & in Classrooms | EUR (no date). Available at: https://www.prince2.com/eur/training/prince2?gclid=CjwKCAiAwomeBhBWEiwAM43YICJTWsWoa9jdZQs0ausNt-8DHAu6KLW6mCRZnuWzIb6__NWSSRwBEBocCwsQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds (Accessed: 14 January 2023).

AXELOS Limited (ed.) (2017) *Managing successful projects with PRINCE2*. 6th edition. London Norwich: TSO.

Dolanský, V., Měkota, Vladimír. and Němec, Vladimír. (1996) *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada.

Doležal, J. (2016) *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. První vydání. Praha: Grada Publishing.

Doležal, J., Máchal, P. and Lacko, B. (2012) *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada.

Harold Kerzner, *Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Sixth Edition, Wiley, New York, 1998.

Kerzner, H. (1992) *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 4th ed. New York: Van Nostrand Reinhold.

Klimeš, C. (2014) *Modelování podnikových procesů*. 1st edn. Ostravská univerzita v Ostravě. Available at: <https://web.osu.cz/~Zacek/mopop/mopop.pdf>.

Křivánek, M. (2019) *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. První vydání. Praha: Grada.

Máchal, P. et al. (2017) *Mezinárodní standard projektového řízení podle IPMA ICB v.4*.

Máchal, P., Kopečková, M. and Presová, R. (2015) *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada.

PRINCE2 for Dummies - ProQuest (2008). Available at: <https://www.proquest.com/docview/2131389929/bookReader?accountid=26997&forcedol=true> (Accessed: 4 March 2023).

Řepa, V. (2007) *Podnikové procesy - procesní řízení a modelování - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2nd edn. Praha: Grada Publishing.

Schwalbe, K. (2011) *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Vyd. 1. Brno: Computer Press.

Svatá, V. (2004) *Projektové řízení v podmínkách ERP systémů*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica.

Svozilová, A. (2011) *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada.

Svozilová, A. (2016) *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového	15
Obrázek 2 Změna parametrů trojimperativu projektu.....	16
Obrázek 3 Typické rozložení fází životního cyklu projektu.....	18
Obrázek 4 Komunikační mapa.....	21
Obrázek 5 Plán řízení komunikace	22
Obrázek 6 Struktura metodiky PRINCE2.....	35
Obrázek 7 Přehled zainteresovaných stran	39
Obrázek 8 Postup při řízení rizik	40
Obrázek 9 Grafické zpracování základní prvků pro modelování	43
Obrázek 10 Grafické vyobrazení propojovacích objektů	44
Obrázek 11 Grafické vyobrazení drah	44
Obrázek 12 Grafické vyobrazení artefaktů	45
Obrázek 13 Změnový požadavek.....	49
Obrázek 14 Předprojektová fáze	51
Obrázek 15 Projektová fáze	52
Obrázek 16 Poprojektová fáze	53
Obrázek 17 Optimalizace procesů předprojektové fáze	56
Obrázek 18 Optimalizace iniciační fáze	58
Obrázek 19 Optimalizace fáze řízení projektu.....	59
Obrázek 20 Optimalizace finální fáze.....	60
Obrázek 21 Optimalizace poprojektové fáze	61
Obrázek 22 Optimalizace změnového řízení	63
Obrázek 23 Optimalizace identifikace rizik.....	64
Obrázek 24 Optimalizace aktualizace registru rizik	64
Obrázek 25 Optimalizace procesu plánování komunikace	66

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Seznam poučení	58
Tabulka 2 Komunikační matice	65

8.3 Seznam použitých zkratk

PMI – Project Management Institute

CCTA – Central Computing and Telecommunications Agency

PRINCE2 – Project In Controlled Environments

IPMA – International Project Management Association

PMBok – Project Management Body of Knowledge

BPMN – Business Process Model and Notation

BPD – Business Process Diagram

PID – Project Initiation Documentation

Přílohy