

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra Systémového inženýrství



Diplomová práce

Plánování a řízení studentského projektu PMcon

Štěpán Pospíšil

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Štěpán Pospíšil

Projektové řízení

Název práce

Plánování a řízení studentského projektu PMcon

Název anglicky

Planning and management of the student project PMcon

Cíle práce

Cílem práce je návrh implementace projektového řízení a jeho nástrojů pro studentský projekt PMcon.

Metodika

Po nastudování odborné literatury a po navázání spolupráce se Studentským klubem projektového řízení o.s. (SKPŘ) bude proveden sběr dat a poznatků o projektu PMcon pro rok 2014. Na základě vzniklých Lessons Learned a dokumentace projektu PMcon 2014 bude provedena analýza plánování a řízení projektu pro rok 2015. Popis projektu PMcon bude proveden v kontextu jeho životního cyklu a v souladu s teorií mezinárodních standardů a metodik projektového řízení. V práci budou uvedeny vlastní návrhy pro zlepšení stavu plánování a řízení projektu PMcon pro praxi SKPŘ. Součástí vlastních návrhů bude modifikace vybraných nástrojů projektového řízení pro praxi SKPŘ. Bude vypracována případová studie přípravy a návrhu projektu PMcon 2015. Vlastní návrhy a případová studie budou diskutovány a v praxi SKPŘ. Literární rešerše vznikne po sepsání praktické části práce.

Doporučený rozsah práce

50 – 70 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, studentský projekt, Lessons Learned, logický rámec, harmonogram projektu.

Doporučené zdroje informací

BENTLEY, Colin, GABLAS, Branislav. Základy metody projektového řízení The Essence of the Project Management Method PRINCE2. 7. vyd. Místo: INBOX SK, 2010. 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.
DOLEŽAL, Jan a kol. Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2013, xxvii, 1264 s.; Management (Grada). ISBN 978-1-118-02227-6.
PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK(r) guide): (PMBOK guide). 5. vydání. Newtown Square: Project management institute, 2013, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.
ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
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

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 22. 11. 2016

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Plánování a řízení studentského projektu PMcon“ jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3. 2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Janu Bartoškovi, PhD. za cenné rady a konzultace při tvorbě diplomové práce.

Velké poděkování patří předsedovi Studentského klubu projektového řízení Ing. Petru Lvovi, který mi tvorbě a implementaci navržených nástrojů předával své znalosti a zkušenosti s řízením projektů. Dále bych rád poděkoval celému týmu projektu konference PMcon 2015, za kvalitně odváděnou práci na projektu. A v neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině, která mi vždy byla oporou a i díky její podpoře jsem mohl studovat a napsat tuto práci.

Plánování a řízení studentského projektu PMcon

Planning and management of the student project PMcon

Souhrn

Diplomová práce se skládá z dvou částí, rešeršní a praktické. Literární rešerše popisuje principy, procesy a nástroje pro řízení projektů z pohledů hlavních světových standardů pro řízení projektů. Detailněji jsou pak popsány principy a procesy metodiky PRINCE2, aby byl poskytnut teoretický základ pro praktickou část, jelikož právě metodika PRINCE2 tvoří kostru řízení projektů ve Studentském klubu projektového řízení (SKPŘ).

V praktické části diplomové práce je popsán Studentský klub projektového řízení, jeho historie, portfolio projektů a způsoby a struktury řízení projektů v klubu. Vlajkovým projektem SKPŘ je studentská konference projektového řízení PMcon, pro kterou byly v práci navrženy a implementovány nové nástroje pro plánování a řízení projektů. Nejdříve byl popsán průběh prvního ročníku PMcon 2014, použité nástroje pro plánování a řízení projektu a vyhodnoceny lessons learned. Následně byly vybrány a navrženy nové nástroje a jejich použití, tak aby se eliminovaly problémy a nedostatky identifikované v řízení prvního ročníku PMcon. Navržené nástroje byly v další části implementovány na následujícím ročníku konference. V závěru práce je popsán průběh konference PMcon 2015, vyhodnoceny lessons learned a vedena diskuze s řídicím výborem projektu nad nasazenými nástroji. Navržené nástroje se osvědčily v praxi a tak bylo rozhodnuto, že budou s drobnými změnami používány i v budoucnu a stane se z nich standard pro plánování a řízení projektu PMcon.

Klíčová slova: projektové řízení, metodika PRINCE2, plánování projektu, fáze projektu, řízení zdrojů, Product Breakdown Structure, harmonogram, řízení stakeholderů, rozpočet projektu, řízení rizik, reporting

Summary

Master thesis contains theoretical and practical part. Literature review describes principles, processes and tools of project management from perspectives of multiple international standards of project management. Reviewed principles and processes are based on PRINCE2 method to provide basis for practical part, because PRINCE2 method is used to manage projects in Student club of project management

In practical part of thesis, history, portfolio, and management of Student club of project management is described. Student conference PMcon is a flagship of club project portfolio. In practical part, new tools for planning and project management are designed and implemented to PMcon. At the beginning, first year of PMcon is described. Then lessons learned from first year of conference are analysed. Based on lessons learned and tools used for planning and management of PMcon 2014, new tools have been designed and implemented to the next year conference PMcon 2015. At the end of the practical part, tools have been discussed with steering committee of the PMcon 2015. New tools improved planning and management of PMcon and they have become standard for managing future years of PMcon conference.

Keywords: Project management, PRINCE2 method, project planning, project phase, resource management, Product Breakdown structure, time planning, stakeholder management, budget, risk management,

Obsah

1 Úvod	8
2 Cíl práce a metodika	9
2.1 Cíl práce	9
2.2 Metodika	9
3 Teoretická východiska	11
3.1 Historie projektového řízení.....	11
3.2 Definice a pojmy projektového řízení“	12
3.2.1 Projektový management	12
3.2.2 Projekt, program, portfolio	12
3.2.3 Trojimperativ	14
3.2.4 Rizika	14
3.2.5 Zainteresované strany	15
3.3 Mezinárodní standardy projektového řízení.....	15
3.3.1 PMBoK	15
3.3.2 ICB	17
3.3.3 PRINCE2	19
3.4 Principy řízení projektů dle metodiky PRINCE2.....	20
3.5 Procesy a životní cyklus projektu dle metodiky PRINCE2	22
4 Vlastní práce	27
4.1 Studentský klub projektového řízení a jeho projekty.....	27
4.1.1 Historie SKPŘ.....	27
4.1.2 Organizační struktura, role a odpovědnosti v SKPŘ	28
4.1.3 Projektové řízení v SKPŘ	29
4.1.4 Portfolio projektů SKPŘ.....	30
4.2 Případová studie projekt PMcon	32
4.2.1 Realizace a průběh projektu PMcon 2014 a jeho změny.....	32
4.2.2 Nástroje užití na plánování a řízení projektu PMcon 2014.....	33
4.2.3 Vyhodnocení projektu PMcon 2014: lessons learned.....	34
4.3 Výběr nových nástrojů pro plánování a řízení projektu PMcon	37
4.3.1 Výběr nástrojů plánování a řízení organizace v projektu	37
4.3.2 Výběr nástrojů pro plánování a řízení komunikace v projektu.....	37
4.3.3 Výběr nástrojů pro plánování a specifikaci rozsahu projektu.....	38
4.3.4 Výběr nástrojů pro plánování a řízení harmonogramu	39

4.3.5	Výběr nástrojů pro analýzu a řízení rizik.....	39
4.3.6	Výběr nástrojů pro analýzu a řízení stakeholderů	40
4.3.7	Výběr nástrojů pro řízení financí	40
4.4	Návrh nových nástrojů pro plánování a řízení projektu PMcon	40
4.4.1	Návrh rozšíření organizační struktury	40
4.4.2	Návrh matice RACI	42
4.4.3	Návrh komunikační matice	44
4.4.4	Návrh konfiguračního plánu	45
4.4.5	Návrh PBS	46
4.4.6	Návrh popisu produktů	47
4.4.7	Návrh high level harmonogramu	48
4.4.8	Návrh detailního harmonogramu etapy projektu	48
4.4.9	Návrh matice rizik	49
4.4.10	Návrh registru rizik.....	51
4.4.11	Návrh matice vlivu a zájmu	53
4.4.12	Návrh status reportu řídicímu výboru	55
4.4.13	Návrh rozpočtu	57
4.5	Implementace navržených nástrojů pro řízení projektu PMcon	59
4.5.1	Předprojektová fáze projektu	59
4.5.1.1	Zadání projektu od řídicího výboru	60
4.5.2	Inicializační etapa projektu	63
4.5.2.1	Implementace organizační struktury	63
4.5.2.2	Implementace matice RACI	64
4.5.2.3	Implementace komunikační matice	66
4.5.2.4	Implementace PBS	67
4.5.2.5	Implementace popisu produktů	69
4.5.2.6	Implementace high level harmonogramu projektu	70
4.5.2.7	Implementace řízení rizik	71
4.5.2.8	Implementace matice vlivu a zájmu	72
4.5.2.9	Implementace rozpočtu	73
4.5.3	Realizační fáze projektu.....	74
4.5.3.1	Implementace detailního harmonogramu fáze	74
4.5.3.2	Implementace status reportu	74

5	Vyhodnocení pilotního nasazení navržených nástrojů	76
5.1	Realizace a průběh projektu PMcon 2015 a jeho změny	76
5.2	Vyhodnocení lessons learned projektu PMcon 2015	78
5.3	Diskuze s řídicím výborem nad nasazenými nástroji.....	79
6	Závěr.....	82
7	Seznam zdrojů	83
7.1	Seznam užití literatury.....	83
7.2	Internetové zdroje.....	84
7.3	Seznam další odborné literatury použité ke studiu	84
8	Seznam příloh	86

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu	14
Obrázek 2: Skupiny procesů PMBoK.....	17
Obrázek 3: Struktura metodiky PRINCE2.....	19
Obrázek 4: Procesy a životní cyklus projektu dle metodiky PRINCE2	22
Obrázek 5: Organizační struktura SKPŘ.....	28
Obrázek 6: Návrh Product Breakdown Structure	46
Obrázek 7: Návrh matice vlivu a zájmu	54
Obrázek 8: Organizační struktura z předprojektové fáze projektu	62
Obrázek 9: Obecný PBS	62
Obrázek 10: Organizační struktura PMcon 2015	64
Obrázek 11: Product Breakdown Structure PMcon 2015.....	68

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kompetence projektového manažera podle metodiky IPMA.....	18
Tabulka 2: Lessons learned PMcon 2014	35
Tabulka 3: Návrh matice RACI	43
Tabulka 4: Návrh komunikačního plánu řízení stakeholderů	44
Tabulka 5: Návrh tabulky popisu produktů	47
Tabulka 6: Návrh high level harmonogram	48
Tabulka 7: Návrh detailního harmonogramu etapy	49
Tabulka 8: Návrh matice rizik	50
Tabulka 9: Návrh tabulky kvalitativního hodnocení dopadu rizik	51
Tabulka 10: Návrh registru rizik.....	53
Tabulka 11: Návrh status reportu řídicímu výboru.....	56
Tabulka 12: Návrh rozpočtu projektu	58
Tabulka 13: Návrh finančního plánu rozpočtu	59
Tabulka 14: Matice RACI PMcon 2015	65
Tabulka 15: Komunikační plán PMcon 2015	66

Tabulka 16: Popis produktu 1.1 Místo zajištěno PMcon 2015	69
Tabulka 17: High level harmonogram PMcon 2015	70
Tabulka 18: Matice pravděpodobnosti a dopadu rizik PMcon 2015	71
Tabulka 19: Analýza stakeholderů PMcon 2015	73
Tabulka 20: Detailní harmonogram etapy „1. Výběr místa“ PMcon 2015	74
Tabulka 21: Status report PMcon 2015	75
Tabulka 22: Lessons learned PMcon 2015	79

1 Úvod

Projektové řízení je poměrně mladý a dynamicky se rozvíjející obor, který v posledních desetiletích získal pro organizace strategický význam. V dnešním složitém a vysoce konkurenčním světě, kdy jedinou jistotou je změna, jsou organizace nuceny na změny reagovat rychle a efektivně. Omezené zdroje a tlak na stále rychlejší změny vyvolal potřebu přesného plánování, organizace a řízení činností firmy. Projektové řízení poskytuje procesy, metody a nástroje pro úspěšné uskutečnění změny. Těžko budeme hledat větší firmu či organizaci, která by neměla zavedenou některou z forem projektového řízení, v dnešním světě je to nutnost.

Studentský klub projektového řízení (SKPŘ) je mladou neziskovou organizací soustředující se na vzdělávání v oblasti projektového řízení. Po dvou letech fungování, kdy klub organizoval jen odborné přednášky a projektová piva, se rozhodlo, že se budou realizovat také neziskové a vzdělávací projekty, vznikl tak veletrh neziskových organizací Začni s neziskovkou a studentská konference projektového řízení PMcon. Členové klubu měli pouze teoretické znalosti o projektovém řízení, žádné praktické zkušenosti. Nebyly definované procesy, nástroje ani techniky pro řízení projektů. Projekty byly řízeny spíše nadšením než umem, a tak vznikaly problémy při realizaci. Vystala potřeba zavést do organizace projektové řízení.

Byla vybrána metodika PRINCE2 jako standard řízení projektů v SKPŘ, ze které byly převzaty hlavně principy, procesy a názvosloví. Ještě ale bylo třeba tyto procesy vhodně aplikovat v prostředí studentských projektů a vytvořit nástroje pro plánování a řízení projektů. A právě tím se tato práce zabývá, vybírá, navrhuje a implementuje nové nástroje pro plánování a řízení na projektu PMcon. Práce má ambici navrhnout nástroje, které se budou na projektu užívat dlouhodobě i na budoucích ročních konferencích.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vytvoření a užití vhodných nástrojů pro plánování a řízení projektu studentské konference PMcon. Ambicí diplomové práce je navrhnout a implementovat nástroje, které se budou na projektu PMcon používat dlouhodobě i na dalších ročních konferencích.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické.

Teoretická část práce vysvětluje základní pojmy projektového řízení a následně popisuje hlavní současné světové standardy řízení projektů PRINCE2, PMBoK a ICB. Podrobněji jsou popsány principy a procesy metodiky PRINCE2 a to z důvodu, že je na nich postaveno projektové řízení ve Studentském klubu projektového řízení (SKPŘ) tedy i projektu PMcon, kterým se zabývá praktická část práce.

Při tvorbě praktické části práce bylo postupováno následovně:

1. Popis prostředí konference PMcon.
2. Zhodnocení prvního ročníku konference PMcon
3. Výběr a návrh nových nástrojů a jejich užití.
4. Implementace navržených nástrojů na druhém ročníku konference PMcon.
5. Vyhodnocení navržených a implementovaných nástrojů a diskuze.

Ad 1. Při popisu prostředí konference PMcon byl popsán Studentský klub projektového řízení, jeho historie, organizace, činnosti klubu, portfolio projektů a také jakým způsobem se organizují a řídí projekty SKPŘ.

Ad 2. Zhodnocení plánování a řízení prvního ročníku konference PMcon 2014 probíhalo pomocí popisu průběhu projektu, nástrojů použitých na jeho plánování a řízení a také vyhodnocením lessons learned.

Ad. 3. V souladu s výsledky zhodnocení prvního ročníku konference byly vybrány nové nástroje pro plánování a řízení projektu, které byly následně navrženy a byl také popsán jejich účel a užití. Navržené nástroje pokrývají následující oblasti řízení projektu:

- Plánování a řízení rozsahu projektu
- Plánování a řízení harmonogramu
- Plánování a řízení financí
- Organizace na projektu
- Komunikace na projektu

Ad 4. Navržené nástroje byly implementovány na druhém ročníku konference PMcon 2015, jehož byl autor projektovým manažerem.

Ad 5. V závěru praktické části byl popsán průběh ročníku 2015 a jeho změny, zhodnoceny navržené nástroje a jejich implementace. Zhodnocení probíhalo za pomoci lessons learned sesbíraných během realizace ročníku 2015 a jejich porovnáním s lessons learned z ročníku 2014. Následně byla vedena diskuze s řídicím výborem PMcon 2015 nad přínosy navržených nástrojů a jejich implementací, ze které vyplynuly podněty pro úpravu nástrojů a jejich implementace.

3 Teoretická východiska

3.1 Historie projektového řízení

Za začátek moderního projektového řízení je považován přelom 19. a 20. století a bývá spojováno s osobou Henryho Gantta, amerického strojního inženýra, konzultanta managementu a autora takzvaného ganttova diagramu, který je dodnes považován za důležitý nástroj řízení poskytující grafické znázornění časového plánu projektu. [3]

Hlavním obdobím vzniku moderních metod, nástrojů a technik projektového řízení je považováno období 50. – 60 let 20. století a je spojováno s velkými vojenskými a vesmírnými projekty z období studené války. V období studené války vznikaly nástroje a techniky s důrazem na zajištění co nejkratší doby trvání projektu, jelikož ostatní zdroje byly, v porovnání s časem, relativně neomezené. V tomto období byly vyvinuty metody CPM (Critical Path Method), PERT (Program Evaluation and Review Technique), PDM (Precedence Diagram Method), založené na grafickém zobrazení projektů s využitím síťových grafů. [2,3]

V 70. a 80. letech docházelo k rychlému rozšíření řízení projektů do dalších odvětví. Projekt přestal být chápán jako samostatná entita, čím dál více byl vnímán vliv okolního prostředí a zainteresovaných stran na projekt. Nově začaly vznikat techniky na hledání optimálního řešení z pohledu požadavků různorodých zainteresovaných stran. V tomto období se také začaly objevovat první počítače a vznikaly první počítačové programy pro řízení projektů. [3]

Devadesátá léta se z pohledu projektového managementu dají charakterizovat jako přechod od řízení projektů k projektovému řízení. Celé společnosti a jejich strategie začaly být řízeny za pomoci projektového řízení. Vzniklo to z potřeby pružněji a rychleji reagovat na změny vnějšího i vnitřního prostředí firem. Práce napříč firmou začala být organizovaná do projektů, pracovníci byly organizováni do menších projektových týmů. Moderní nástroje a techniky projektového řízení poskytují možnosti jak rychle a flexibilně reagovat na krátké životní cykly produktů a efektivně řídit neustálé změny na projektech. [3]

3.2 Definice a pojmy projektového řízení

3.2.1 Projektový management

Projektový management je soubor procesů, nástrojů a technik pro plánování, řízení a organizaci zdrojů organizace za účelem naplnění krátkodobých dílčích cílů. Projektový management využívá systémový přístup řízení, k běžné vertikální liniové řídicí struktuře přidává horizontální, kdy jsou pracovníci napříč funkcionalistickými strukturami firmy alokováni na specifické projekty. [4]

3.2.2 Projekt, program, portfolio

Projekt

Projekt je charakterizován těmito základními rysy:

1. Specifickým cílem
2. Jedinečností
3. Omezenými zdroji [11]

Ad 1. Každý projekt má trojrozměrný cíl. Trojrozměrným cílem je myšleno ohraničení projektu z hlediska jeho rozsahu, časového plánu a rozpočtu. Tento trojrozměrný cíl je také často označován jako trojimperativ projektu. [11]

Ad 2. Každý projekt je jedinečný, jak z hlediska svého provedení, tak také například skupinou lidí, která na něm pracuje, nebo které se projekt dotýká. I když se dva projekty mohou velmi podobat, vždy u nich budou drobné rozdíly, které je činí jedinečnými. [11]

Ad 3. Zdroje nejsou neomezené a pro projekt to platí dvojnásob, ať už se jedná o materiální, finanční nebo lidské zdroje. Jednotlivé zdroje jsou většinou sdílené napříč organizací, a proto musí projektový manažer vynakládat úsilí, aby tyto omezené zdroje byly využity efektivně. Plánování, organizace a koordinace zdrojů patří mezi nejdůležitější činnosti projektového manažera. [2,11]

Dle Dolanského můžeme projekt také definovat jako řadu vzájemně provázaných činností vedoucích k dosažení změny. Změnou může být myšleno například vytvoření nového

produktu nebo zavedení technologie. Abychom takového řadě činností mohli říkat projekt, musí být limitována z hlediska času, zdrojů a kvalitativních parametrů. [1]

Program

Program je skupina projektů v různých fázích životního cyklu, které společně svými dílčími cíli slouží k naplňování dlouhodobých cílů programu a tvorbě přínosů pro organizaci. Projekt nemusí být součástí programu, nicméně každý program je složen z více projektů. Program má dlouhodobější životní cyklus než projekt, obvykle alespoň 2 roky. [12]

Portfolio

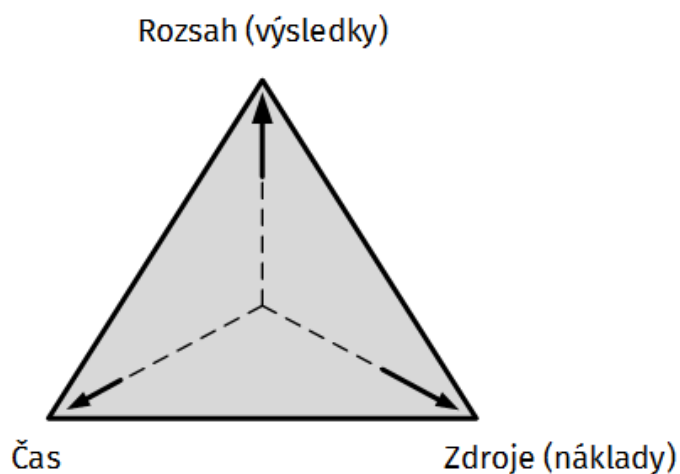
Portfolio je skupina projektů a programů sdílející společné zdroje. Řízení portfolia zajišťuje koordinovanou realizaci strategických benefitů a změn v souvislosti s náklady, riziky a kapacitami. S ohledem na omezené zdroje se určují priority portfolia. [7]

3.2.3 Trojimperativ

Projektový trojimperativ zobrazuje vztah mezi třemi hlavními charakteristikami projektu:

- Definovaným rozsahem projektu
- Ohraničeným časem
- Alokovanými zdroji či financemi na projekt [2]

Obrázek 1: Trojimperativ projektu



(Zdroj: DOLEŽAL, MÁCHAL LACKO. *Projektový management podle IPMA*)

Rozsah, čas a zdroje projektu jsou vzájemně provázané veličiny. Pokud chceme hýbat s jednou z veličin, bude to mít vliv na ostatní veličiny. Pravidla trojimperativu jsou platná univerzálně a to jak na úrovni projektu tak i například jednotlivých úkolů. Pokud bychom chtěli dodat produkt v kratším čase, je buď potřeba slevit z požadavků na rozsah, či zapojit více zdrojů. [2]

3.2.4 Rizika

Rizika můžeme charakterizovat jako události, které s určitou mírou pravděpodobnosti mohou nastat v budoucnu a mít negativní nebo pozitivní vliv na cíle projektu. Aby se zvýšila

pravděpodobnost úspěchu projektu, měly by být rizika v průběhu projektu sledována a vyhodnocována a prováděny opatření pro snížení ohrožení projektu. [2]

3.2.5 Zainterесované strany

Zainterесovaná strana projektu (nebo také stakeholder) může být jednotlivec, skupina lidí nebo organizace, která může ovlivnit projekt nebo být projektem ovlivněná. [8]

Z toho důvodu je důležité na začátku projektu a při jeho plánování zainterесované strany projektu správně identifikovat a určit jejich důležitost. Zainterесované strany můžeme členit dle jejich rolí na projektu na: [2]

- Zadavatele (vlastníka projektu)
- Zákazníka (uživatele projektu)
- Sponzora
- Realizátora (dodavatele)
- Investora
- Dotčené strany [2]

3.3 Mezinárodní standardy projektového řízení

Hlavními světovými standardy pro řízení projektů jsou PMI, IPMA a PRINCE2. Přestože se standardy liší svojí strukturou, místem původu a dobou svého vzniku, základní koncepce a principy projektového řízení jsou v nich založené na stejných předpokladech, jelikož projektové řízení napříč odvětvími a světadíly se odlišuje pouze v různých úhlech pohledu na shodné oblasti. [2]

3.3.1 PMBoK

PMBoK neboli „Project Management Body of Knowledge“ je standard řízení projektů tvořený a udržovaný organizací PMI (Project Management Institute). PMI vzniklo v roce 1969. Až v roce 1987 vyšla první sepsaná metodika řízení projektů PMI založená na nejlepší praxi a zkušenostech, kterou PMI vydával za standard pro řízení projektů. První edice

PMBok byla vydána až v roce 1996 a obsahovala devět znalostních oblastí a 37 procesů. V průběhu následujících 20 let se PMBoK doplňoval o další procesy a vznikala jeho nová vydání. V roce 2012 byla vydána pátá edice standardu PMBoK. PMBok je procesně orientovaná metodika řízení projektů. [5]

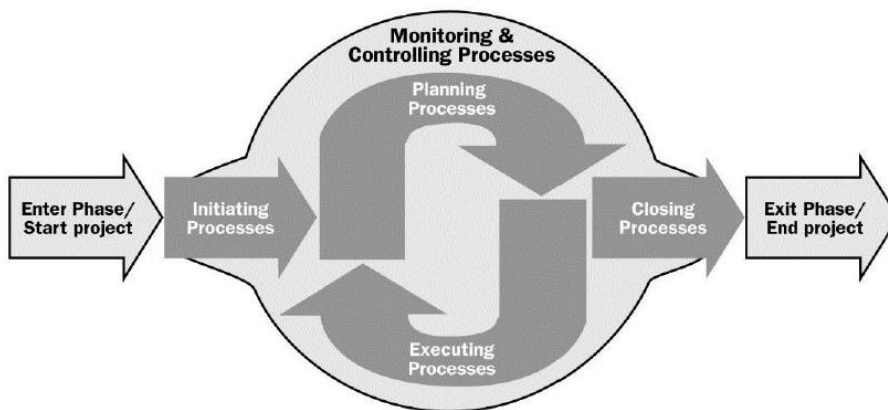
Metodika řízení projektů ve standardu PMBok je strukturována do 10 znalostních oblastí, které jsou složeny z procesů, nástrojů a technik, pomáhající k efektivnímu řízení dané oblasti projektu. Znalostní oblasti dle PMI jsou: [6]

- Řízení integrace
- Řízení rozsahu
- Řízení času
- Řízení kvality
- Řízení nákladů
- Řízení lidských zdrojů
- Řízení komunikace
- Řízení rizik
- Řízení dodavatelů
- Řízení zainteresovaných stran [6]

Znalostní oblasti tvoří rámec pro 47 procesů. Tyto procesy jsou seskupeny do následujících skupin vytvořených dle životního cyklu projektu [10]

- Initiating – inicializační procesy
- Planning – plánovací procesy
- Executing – realizační procesy
- Monitoring a Controlling – monitorovací a ovládací procesy
- Closing – ukončovací procesy [10]

Obrázek 2: Skupiny procesů PMBoK



(Zdroj: PMI® 2008: *A guide to the project management body of knowledge*)

3.3.2 ICB

ICB neboli IPMA Competence Baseline je standardem věnující se kompetencím a dovednostem projektového manažera, nejedná se o procesní metodiku jako u PMBoK nebo PRINCE2. Autorem ICB je IPMA (International Project Management Association), která vznikla v roce 1965 a jedná se tak o nejstarší asociaci projektového řízení. V současnosti asociaci tvoří více než 60 členů. [5]

Standard ICB je tvořen třemi oblastmi kompetencí:

- Technickými – metody, techniky nástroje
- Behaviorálními – měkké dovednosti
- Kontextové kompetence – integrační a systémové znalosti a dovednosti [9]

Tabulka 1: Kompetence projektového manažera podle metodiky IPMA

TECHNICKÉ KOMPETENCE	BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE	KONTEXTOVÉ KOMPETENCE
Úspěšnost řízení projektu	Vůdčovství	Orientace na projekt
Zainteresané strany	Zainteresanost a motivace	Orientace na program
Požadavky a cíle projektu	Sebekontrola	Orientace na portfolio
Rizika a příležitosti	Vůdčovství	Realizace projektu, programu a portfolia
Kvalita	Asertivita	Trvalá organizace
Organizace projektu	Uvolnění	Byznys
Týmová práce	Otevřenost	Systémy, produkty, technologie
Řešení problémů	Kreativita	Personální management
Struktury v projektu	Orientace na výsledky	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
Rozsah a dodávané výstupy projektu	Výkonnost	Finance
Čas a fáze projektu	Diskuze	Právo
Zdroje	Vyjednávání	
Náklady a financování	Konflikty a krize	
Obstarávání a smluvní vztahy	Spolehlivost	
Změny	Porozumění hodnotám	
Kontrola, řízení a podávání zpráv	Etika	
Informace a dokumentace		
Komunikace		
Zahájení		
Ukončení		

(Zdroj: PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1*)

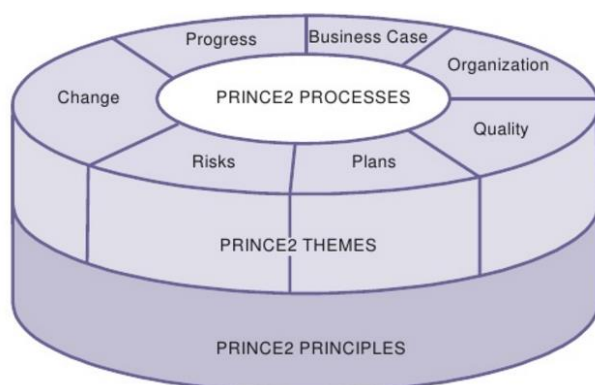
Oblasti kompetencí jsou složeny z elementů. Technické kompetence obsahují 20, behaviorální 15 a kontextové 11 elementů. Jednotlivé elementy jsou navzájem logicky provázané, a i když ICB není procesní metodika, v elementech kompetencí jsou definovány doporučené procesní kroky. [9]

3.3.3 PRINCE2

Metodika PRINCE2 (Projects in Controlled Environment) vznikla na podnět britského ministerstva průmyslu a obchodu. Metodiku vlastní od roku 2013 společnost Axelos, pod kterou metodika přešla od OGC (Office of Government Commerce). V současnosti je PRINCE2 spolu s PMBoK nejrozšířenějším celosvětovým standardem projektového řízení, který je používán ve více než 150 státech světa. [2,8]

Původně vznikla metodika PRINCE z potřeby vlády zajistit spolehlivější řízení hlavně IT projektů, jejichž kvalita byla velmi proměnlivá a pravidelně se nedařilo dodržovat stanovené cíle, rozpočet či harmonogram. Tato metodika byla vyvinutá, hlavně za účelem řízení velkých IT projektů a nebyla jednoduše škálovatelná na různé typy a velikosti projektů. V polovině 90. let se metodika PRINCE upravila pro univerzální použití v projektovém řízení a vznikl PRINCE2. Poslední velkou revizí prošla metodika mezi lety 2006 – 2009. PRINCE2 je procesně orientovaná metodiky tvořená 7 principy, 7 tématy a 7 procesy. [8]

Obrázek 3: Struktura metodiky PRINCE2



(Zdroj: OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with PRINCE2*)

3.4 Principy řízení projektů dle metodiky PRINCE2

Principy PRINCE2 jsou univerzálně platné a aplikované na kterýkoliv projekt. Principy jsou jediná struktura v rámci PRINCE2, která se neupravuje na míru konkrétního projektu, ale zůstávají neměnné. [8]

- 1. Průběžné zdůvodňujte obchodní případ** – Tento princip má zajistit, že bude docházet k průběžnému zdůvodňování obchodního případu a tím zajištění, že je projekt hodnotný a opodstatněný. Častou chybou projektů je, že se obchodní případ zdůvodní a obhájí před začátkem projektu a v průběhu projektu už se neřeší. Nicméně v dnešní velmi dynamické době se stává, že projekt v průběhu své realizace ztratí pro firmu svoji hodnotu a opodstatnění. Díky průběžnému zdůvodňování obchodního případu bude ztráta hodnoty projektu včas odhalena. [8]
- 2. Učte se ze zkušeností** – Základním pravidlem nejen projektového řízení je poučit se z vlastních zkušeností, neopakovat stále stejné chyby a naopak opakovat postupy, které byly úspěšné. Projekty jsou ze své podstaty unikátní a projektové týmy dočasné, proto je pro organizaci důležité dokumentovat a učit se z nasbíraných zkušeností. Na začátku projektu by mělo dojít k prostudování a ponaučení z lessons learned z podobných projektů z minulosti, následně během realizace by měly být nové lessons průběžně sbírány, vyhodnocovány a zapracovávány do projektu. [8]
- 3. Definujte role a odpovědnosti** – Definování rolí a odpovědností jednotlivých účastníků projektu je životně důležité pro úspěch projektu. Projektové týmy jsou tvořeny napříč organizační strukturou firmy. Členové týmu mají různé zájmy, priority, zkušenosti a funkce. Z těchto rozdílů vyplývá potřeba jasně definovat organizační strukturu projektu a odpovědnosti, aby každý člen týmu věděl, co se od něj očekává. PRINCE2 definuje 3 typy funkcí v řídicím výboru projektu, business zadavatel projektu (Sponsor), zástupce koncových uživatelů (Senior User) a dodavatel potřebných zdrojů či znalostí (Senior Supplier). [8]

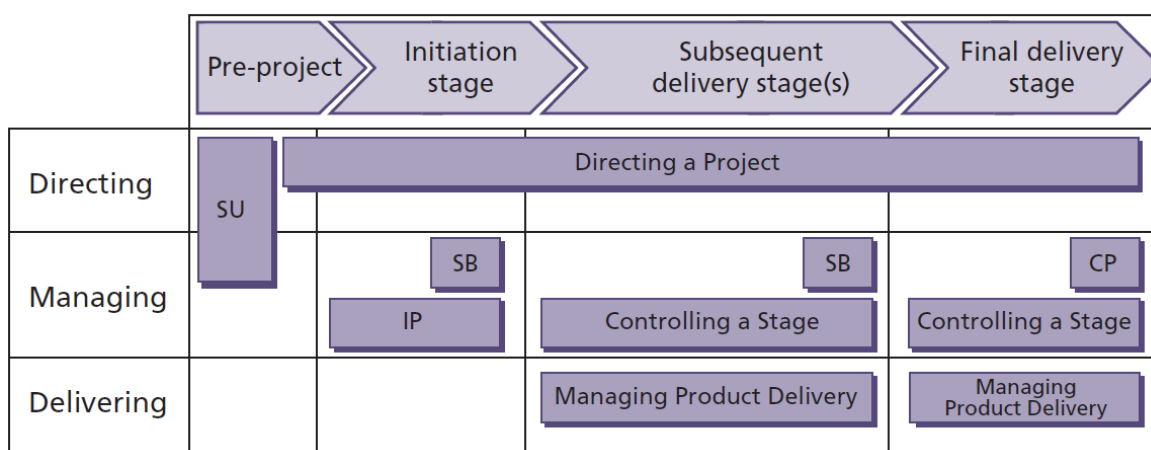
- 4. Rozdělujete projekt na etapy:** Etapy rozdělují projekt na menší celky, které jsou lépe předvídatelné a plánovatelné. Zároveň tento princip poskytuje řídicímu výboru projektu možnost lepší kontroly nad projektem, jelikož na konci každé fáze dochází k detailnímu plánování další fáze a jeho schvalování, tvorbě status reportů a ospravedlnování obchodního případu. Z hlediska plánování se šetří velké množství úsilí tím, že se detailně plánuje pouze nadcházející fáze, pro celý projekt existuje jen takzvaný high level plán, který je dostatečně obecný, ale obsahuje zásadní milníky a etapy projektu. [8]
- 5. Řiďte pomocí výjimek** – Při plánování dle metodiky PRINCE2 jsou pro jednotlivé oblasti projektu (rozsah, čas, zdroje, kvalita, rizika) definovány tolerance, ve kterých se daní členové týmu mohou pohybovat, a to jak ve směru nahoru tak i dolů. Například u harmonogramu jsou definovány tolerance, o kolik se může daná dodávka zpoždit nebo uspíšit oproti požadovanému cíli. Odpovědnost za řízení projektu v rámci daných tolerancí je tedy v kompetencích delegované osoby. Až pokud je stanovená tolerance překročena, eskaluje se řešení na vyšší úroveň řízení projektu. Tento princip šetří čas seniorního managementu a zrychluje rozhodování. [8]
- 6. Zaměřte se na produkty** – Metodika PRINCE2 je orientovaná na produkty a výstupy, nikoliv na činnosti projektu. To znamená, že klade důraz na definici produktů projektu a ne na činnosti, které mají produkty vytvořit. Produkty jsou definovány a specifikovány pomocí nástroje „popis projektových produktů“, ve kterých dochází k jasné specifikaci akceptačních kritérií produktu a tedy i vyjasnění vzájemných očekávání. [8]
- 7. Přizpůsobte metodiku řízení projektu** – PRINCE2 je univerzální metodikou pro řízení projektů, použitelnou pro jakýkoliv projekt napříč odvětvími bez ohledu na velikost či další aspekty projektu. Metodiku je tedy potřeba přizpůsobit na potřeby daného projektu a organizace, aby přinášela požadované přínosy pro řízení projektu a respektovala vnitřní a vnější prostředí projektu. [8]

3.5 Procesy a životní cyklus projektu dle metodiky PRINCE2

Metodika PRINCE2 definuje 7 procesů pro řízení projektu, jasně také vymezuje fáze řízení projektu, které se musí během životního cyklu projektu uskutečnit. Obrázek 4 zobrazuje užití procesů během životního cyklu projektu na různých úrovních řízení projektu. Úrovně řízení projektu jsou definovány následovně: [8]

- Directing – vlada nad projektem, tuto úroveň řízení zastává řídicí výbor projektu.
- Managing – řízení projektu, tuto úroveň řízení zastává projektový manažer
- Delivering – řízení dodávek, tuto roli zastávají manažeři streamů či týmů. [8]

Obrázek 4: Procesy a životní cyklus projektu dle metodiky PRINCE2



(Zdroj: OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with PRINCE2*)

Vysvětlivky zkratk procesů

SU – Starting up a Project

IP – Initiating a Project

IP – Initiating a Project,

SB – Managing a Stage Boundary

CP – Closing a Project [8]

Procesy dle metodiky PRINCE2

U každého procesu metodiky PRINCE2 je popsán jeho účel a je zasazen do kontextu a životního cyklu projektu. Procesy jsou složeny z aktivit, u kterých jsou definovány role a odpovědnosti pro jednotlivé úrovně řízení projektu. [8]

Starting up a Project

Účelem procesu Starting up a Project je zajistit potřebné poklady pro rozhodnutí, zda je projekt hodnotný a realizovatelný. Manažerské dokumenty se vytvářejí na obecnější úrovni a slouží k rozhodnutí, zda projekt realizovat. V následující etapě se pak rozpracovávají do většího detailu. Tento proces se odehrává v předprojektové etapě projektu a je do něj zapojen řídicí výbor a projektový manažer. Předprojektová etapa v metodice PRINCE2 neřeší vznik myšlenky a potřeby vytvářet projekt, do této etapy se projekt dostává už ve fázi, kdy o tomto bylo na úrovni korporátního managementu rozhodnuto, již vznikl takzvaný projektový mandát. Proces je složen z následujících aktivit: [8]

- Jmenování sponzora projektu a projektového manažera
- Prostudování a zaznamenání historických lessons learned z podobných projektů
- Jmenování členů řídicích struktur projektu
- Přípravení obecného obchodního zdůvodnění (outline business case)
- Zkompletování dokumentu Project Brief
 - Organizační struktura s řídicími strukturami a potřebami na zdroje
 - Předěšlé lessons learned
 - Obecné obchodní zdůvodnění
 - Obecný rozsah projektu
 - Obecný harmonogram
 - Projektový přístup
- Detailní naplánování inicializační etapy [8]

Directing a Project

Účelem tohoto procesu je zajistit odpovědnost řídicího výboru za úspěch projektu tím způsobem, že budou zapojeni do klíčových rozhodnutí a průběžně informování o stavu projektu. Řídicí výbor svými rozhodnutími deleguje odpovědnost za dodání schválených výstupů na projektového manažera. Jedná se kontinuální proces probíhající po celou dobu životního cyklu projektu. Mezi aktivity tohoto procesu patří: [8]

- Schválení inicializace projektu
- Schválení realizace projektu
- Schválení plánu etapy a tolerancí
- Ad hoc rozhodnutí
- Schválení ukončení projektu [8]

Initiating a Project

Účelem tohoto procesu je naplánovat projekt a jeho řízení a vytvořit tak základ pro úspěšnou realizaci projektu. Během tohoto procesu dochází k detailnější specifikaci Project Briefu do úrovně, kdy jsme schopni přesně říci, jaké produkty má projekt dodat, v jaké specifikaci a kdy. Zároveň dochází k vytvoření plánů řízení a komunikace na projektu a jeho přizpůsobení pro daný projekt. Tento proces se odehrává v inicializační etapě projektu. Vytvořená dokumentace je následně schválena řídicím výborem za využití procesu Directing a Project. Mezi aktivity tohoto procesu patří: [8]

- Vytvoření plánu řízení rizik
- Vytvoření plánu konfiguračního managementu
- Vytvoření plánu řízení kvality
- Nastavení procesů pro kontrolu projektu
- Vytvoření plán projektu
- Revize a detailnější rozpracování obchodního případu
- Zkompletování PID (Project Initiation Documentation)
- Detailní naplánování následující realizační etapy projektu [8]

Controlling a Stage

Účelem tohoto procesu je delegovat práci, kontrolovat postup prací, řešit neočekávané události, reportovat postup prací řídicímu výboru a udržovat projekt ve schváleném plánu a tolerancích za pomoci korektivních akcí. Tento proces probíhá během jednotlivých realizačních etap projektu. Projektový manažer deleguje práci a odpovědnost za dodané produkty na manažery týmů, určuje jim tolerance, ve kterých musí částečné dodávky udržovat. Tento proces se skládá z aktivit: [8]

- Rozdělení produktů na pracovní balíčky a jejich delegování na týmové manažery
- Revize stavu pracovních balíčků
- Schvalování dokončených pracovních balíčků
- Hlídní stavu etapy a reporting řídicímu výboru
- Řízení neočekávaných situací, rizik
- Korektivní akce a eskalace [8]

Managing Product Delivery

Účelem tohoto procesu je zajistit propojení mezi projektovým manažerem a týmovým manažerem tím, že se vytváří formální požadavky na akceptaci a řízení a dodávání pracovních balíčků. Tento proces a jeho aktivity probíhají na úrovni týmového manažera, který je zodpovědný za jejich vykonání. Aktivity tohoto procesu jsou: [8]

- Přijmutí pracovního balíčku
- Řízení dodání pracovního balíčku
- Dodání pracovního balíčku a jeho převzetí projektovým manažerem [8]

Managing a Stage Boundary

Účelem tohoto procesu je poskytnout řídicímu výboru potřebné informace k rozhodnutí o akceptaci dodávky právě končící etapy projektu a detailně naplánovat a chválit plán další etapy a tím zajistit odpovědnost řídicího výboru za úspěch etapy. V tomto procesu také dochází k pravidelné revizi obchodního případu a potvrzení, že projekt je stále hodnotný a má se pokračovat v jeho realizaci. Aktivita tohoto procesu jsou: [8]

- Naplánování příští fáze
- Aktualizování projektového plánu
- Aktualizování obchodního případu
- Reportování konce etapy
- Přeplánování aktuální etapy, vytvoření výjimečného plánu (v případě nedodržování tolerancí je třeba etapu přeplánovat a nechat znova schválit řídicím výbore) [8]

Closing a Project

Účelem tohoto procesu je akceptovat projekt. Ověřují se a potvrzují průběžné akceptace výstupů z procesu Managing a Stage Boundary. Dále se projekt vyhodnocuje a porovnává se směrným plánem a jsou vytvořeny poklady pro řídicí výbor ke schválení ukončení projektu. Aktivita tohoto procesu jsou: [8]

- Přípravení ukončení projektu
- Přípravení předčasného ukončení projektu
- Předání vytvořených produktů
- Vyhodnocení projektu
- Doporučení ukončení projektu [8]

4 Vlastní práce

4.1 Studentský klub projektového řízení a jeho projekty

4.1.1 Historie SKPŘ

Studentský klub projektového řízení (SKPŘ) byl založen ve školním roce 2012/2013 na Vysoké škole ekonomické (VŠE). Vznikl jako vyústění školního projektu, který se založením a fungováním studentského klubu zaměřeného na projektové řízení zabýval. Cílem SKPŘ je propagace projektového řízení mezi studenty i širokou veřejností a přispívání k rozvoji tohoto dynamického odvětví. Z právního hlediska má SKPŘ status zapsaného spolku.

V počátcích byl klub složen z jednotek členů, kteří se každý týden scházeli a diskutovali různé oblasti problematiky projektového řízení. V následujících letech se portfolio činností klubu rozšiřovalo. Činnost klubu je rozdělena na hlavní a vedlejší činnosti.

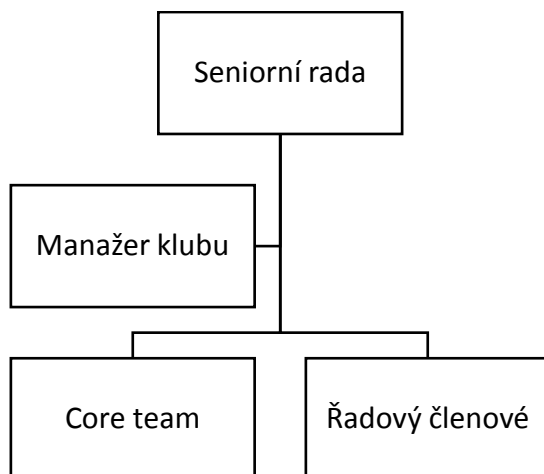
Hlavní činností SKPŘ je vzdělávání o projektovém řízení formou pravidelných odborných přednášek, které jsou přístupné široké veřejnosti, přijít může kdokoliv. Přednášky během školního roku obsahují témata pokrývající celý životní cyklus projektu. Přednášející jsou většinou odborníci z praxe, či seniorní členové SKPŘ, kteří již mají zkušenosti s projektovým řízením z praxe. Mezi hlavní činnosti patří také organizace praktických workshopů pro členy klubu, na kterých si členové mohou zkusit nástroje a metody projektového řízení na praktických příkladech. Doplnkovou oblastí hlavní činnosti pak jsou networkingové večerní akce, takzvaná projektová piva, které se konají alespoň jednou za semestr. Projektová piva jsou koncipovaná jako neformální diskuze o řízení projektů s pozvaným hostem z praxe.

Druhou oblastí činnosti SKPŘ je realizace vlastních neziskových projektů, na jejichž realizaci se podílí členové klubu a díky kterým získávají členové praktické zkušenosti s řízením projektů. První neziskové projekty začalo SKPŘ realizovat ve školním roce 2013/2014.

4.1.2 Organizační struktura, role a odpovědnosti v SKPŘ

Z hlediska liniového řízení má SKPŘ následující organizační strukturu:

Obrázek 5: Organizační struktura SKPŘ



(Zdroj: *Interní dokumentace SKPŘ*)

Seniorní rada je složená z předsedy klubu a vybraných dlouholetých členů klubu, kteří už vystudovali, pracují, ale stále se chtějí podílet na fungování klubu a rozvíjet ho. Seniorní rada se nepodílí na každodenní činnosti klubu, jejím účelem je rozhodovat o strategickém směřování klubu. Její členové také zastávají roli členů řídicích výborů projektů, které klub realizuje, mentorují členy projektových týmů v projektovém řízení a občas vedou odborné přednášky na pravidelných schůzkách SKPŘ.

Manažer klubu koordinuje každodenní činnost klubu, je odpovědný za naplánování a exekuci strategie klubu, organizaci pravidelných schůzek a řízení portfolia projektů. Manažerovi klubu podléhá core team.

Core team SKPŘ je složen ze specialistů, kteří vykonávají činnosti pro zabezpečení činnosti klubu. Jedná se o:

- Marketingové specialisty, kteří mají na starost propagaci klubu,
- HR specialistku, která má na starost nábor a rozvoj členů a také se stará o zprostředkovávání pracovních příležitostí pro členy klubu u partnerských firem.

- Event manažera, který připravuje a koordinuje projektová piva a odborné workshopy.

Řadový členové klubu se aktivně účastní akcí SKPŘ a podílejí se na jako členové projektových týmů a projektový manažeri na realizaci projektů SKPŘ.

4.1.3 Projektové řízení v SKPŘ

Řízení projektů v SKPŘ, metody, procesy a názvosloví, jsou založené na metodice PRINCE2, která byla upravena pro potřeby řízení projektů v SKPŘ.

Na každém projektu SKPŘ vzniká řídicí výbor projektu, složený z členů seniorní rady klubu, kterému podléhá projektový manažer. Řídicí výbor je složen ze Sponzora projektu a nejčastěji dvou Senior Userů. Projektový manažer je vybírán řídicím výborem projektu. Podmínkou pro pozici projektového manažera v SKPŘ je, aby se v minulém roce aktivně účastnil některého projektu SKPŘ jako člen týmu a zároveň měl doporučení od svého bývalého projektového manažera. Projektový manažer pak spolu s HR specialistkou klubu nabírají členy do projektových týmů.

Sponzor projektu je odpovědný nejen za business case projektu, ale také za mentoring projektového manažera ve správné aplikaci procesů, metod a nástrojů pro řízení projektu. Projektový manažer pak nabyté znalosti přenáší na členy svého týmu. Tímto procesem je zajištěno získávání praktických zkušeností o řízení projektu nejen mezi projektové manažery, ale také mezi jejich tým.

Řízení projektů v SKPŘ má svá specifika, která jsou dána hlavně:

- Nízkými zkušenostmi členů týmů s projektem
- Vysokou časovou vytížeností členů týmu
- Obtížností motivovat týmu k práci
- Velkou fluktuací členů týmu

Aktivní členové vydrží v klubu ve většině případů pouze rok a méně. Jen velmi malá část členů vydrží v klubu dva roky a více. To znamená, že každý rok se z velké části obměňují

týmy projektů, odchází členové s know-how a přicházejí nový, bez zkušeností a znalostí. To klade vyšší nároky na řízení, kontrolu projektů a dokumentaci. Navíc aktivní členové klubu ve většině případů studují vysokou školu a pracují, časový fond, který jim zbývá na neziskové projekty SKPŘ je velmi omezený. Proto se tato situace obvykle řeší rozdělováním prací a odpovědností na projektu mezi větší počet členů, než by bylo u běžných organizací normální. Tato granularita činností a odpovědností na projektu klade vysoké nároky na plánování a koordinaci projektu.

4.1.4 Portfolio projektů SKPŘ

PMcon

PMcon je vlajkový projekt SKPŘ. Jedná se o konferenci projektového řízení pro studenty a začínající projektové manažery. První ročník konference se uskutečnil v červnu 2014 na půdě ČZU, kde se od té doby koná každoročně. PMcon nabízí bohatý celodenní odborný program složený z dopoledních přednášek a odpoledních workshopů. V porovnání s jinými konferencemi zaměřenými na projektové řízení se vyznačuje velmi příznivou cenou v rámci stokorun, aby si účast na konferenci mohla dovolit cílová skupina studentů, a to i přesto, že nabízí celodenní občerstvení v ceně vstupenky. Takové služby může PMcon nabídkou jen díky podpoře partnerů z řad univerzity a soukromých firem.

Začni s Neziskovkou

Začni s Neziskovkou je veletrh neziskových organizací, který si klade za cíl propojovat studenty a neziskové organizace za účelem získání praxe či námětu pro bakalářskou nebo diplomovou práci. Po PMcon je Začni s Neziskovkou druhým stálým projektem portfolio SKPŘ. Veletrh Začni s Neziskovkou spolupořádá Česká zemědělská univerzita (ČZU). Od roku 2014 se veletrh koná každým rokem v březnu nebo v dubnu na půdě ČZU.

TalentMagnet

TalentMagnet je festival pracovních příležitostí pro studenty, který se pořádá souběžně a v místě konání konference PMcon. Tím je zaručeno, že firmy osloví pro ně zajímavou cílovou skupinu a pro účastníky konference je festival možností jak získat práci či praxi

v zajímavých společnostech. První ročník se uskutečnil v roce 2015 (spolu s druhým ročníkem PMcon) a zúčastnilo se ho 8 firem. Firmy si účast pochvalovali. SKPŘ TalentMagnet spolupřádá s firmou Digimates, což jsou IT headhunteri.

Welcome to Freedom

Konferenci Welcome to Freedom pořádal SKPŘ spolu s Maďarským institutem v Praze k 25. výročí Sametové revoluce. Konference se uskutečnila 26. 11. 2014 na půdě Maďarského institutu. Program byl složen z moderované diskuze přímých aktérů sametové revoluce (Františka Stárka, Marka Bandy, Gyorgyho Vargy) a výstavy fotografií, zobrazující revoluční dny roku 1989 v Maďarsku. Jednalo se o jednorázový projekt.

Projektová videa

Projektová videa jsou výuková videa pro širokou veřejnost vzdělávající v řízení projektů. První video vzniklo v roce 2014, bylo přihlášeno do soutěže Umíš učit pořádané Khan Academy a umístilo se v TOP 10 videí soutěže. Od té doby se natočila další 2 videa řešící problematiku řízení projektů. Všechna natočená výuková videa jsou volně umístěná na youtube.

Projektové hry

SKPŘ každým rok vytváří vlastní praktický workshop v rozsahu 1,5 hodiny na různé oblasti projektového řízení, tak aby v budoucnu tyto workshopy tvořili jednotný celek vzdělávacích workshopů. Zatím byly vytvořeny 3 workshopy na řízení rizik, řízení stakeholderů a plánování projektu. Všechny workshopy jsou situovány do světa Harryho Pottera a SKPŘ se s nimi pravidelně účastní konference PMcon a konference Projektový management ve Zlíně.

4.2 Případová studie projekt PMcon

4.2.1 Realizace a průběh projektu PMcon 2014 a jeho změny

Myšlenka uspořádat vlastní konferenci projektového řízení se zrodila v hlavách vedení SKPŘ v prosinci roku 2013. Konference se měla uspořádat během 6 měsíců, v červnu 2014. Z řad dobrovolníků byl vytvořen projektový tým a byl jmenován projektový manažer. Nikdo z projektového týmu neměl s organizováním konferencí žádné zkušenosti. Jediný předseda klubu, který zastával roli sponzora (předsedy řídicího výboru) projektu se už v minulosti podílel na organizování konference Komory projektových manažerů.

Koncept byl zorganizovat jednodenní konferenci projektového řízení pro studenty a začínající projektové manažery. Program měl být vytvořen z přednášek odborníků z praxe. Vstupné na konferenci mělo být spíše symbolické v rámci stokorun, aby si účast mohli dovolit studenti. Náklady konference měly být z většiny financovány partnery a sponzory konference. Minimální počet účastníků byl stanoven na 50. V té době SKPŘ byla mladá organizace se slabými kontakty na odborníky z praxe i na potenciální partnery. Naštěstí SKPŘ dostalo podporu od Provozně ekonomické fakulty ČZU (PEF), která poskytla pro konání konference bezplatně své prostory, navíc pan doktor Bartoška poskytl významnou pomoc při přípravě odborného programu konference a zajistil část přednášejících.

Projekt PMcon 2014 se od začátku potýkal s nedostatkem členů týmu, kteří by se na přípravě mohli podílet a jejich velkou fluktuací. Navíc během února 2014 musel být nahrazen tehdejší projektový manažer, který se z omezených časových důvodů nemohl řízení projektu dostatečně věnovat. Autor této práce nastoupil do projektu PMcon na začátku května 2014, měsíc před konáním konference a dostal roli manažera organizace konference, po skončení konference byl jmenován projektovým manažerem pro další ročník.

Konference PMcon 2014, i přes problémy během realizace, skončila velkým úspěchem, podařilo se připravit kvalitní odborný program, sehnat partnery i přesáhnout požadovaný počet 50 účastníků. Konference se zúčastnilo 150 lidí. SKPŘ si tak získala respekt partnerů i řečníků a dobrou výchozí pozici pro další ročníky konference. Příloha č. 5 obsahuje tiskovou zprávu z úvodního ročníku konference PMcon.

4.2.2 Nástroje užívané na plánování a řízení projektu PMcon 2014

Při projektu PMcon 2014 vzniklo velmi malé množství manažerských dokumentů. V předprojektové fázi vznikla Identifikační listina projektu, za její vznik byl odpovědný řídicí výbor (příloha č. 1). Tímto dokumentem byl definován projektový záměr, cíl, rozpočet, termín konference a organizační struktura projektu. Nicméně se jedná o velmi obecný dokument o rozsahu jedné strany A4, který nebyl v během plánovací fáze dále specifikován. Plánovací fáze se na projektu PMcon 2014 v podstatě přeskočila a začalo se rovnou realizovat, což vedlo ke zmatkům během realizace, jednotlivé produkty projektu se plánovaly a řešili ad hoc až během realizace.

Organizační struktura definovaná v Identifikační listině projektu měla následující strukturu:

- **Řídicí výbor** – Složený z předsedy klubu v roli zadavatele a sponzora projektu a dalších 3 seniorních členů, kteří byli v roli garantů jednotlivých specializovaných oblastí.
- **Projektový manažer**
- **Projektový tým** byl tvořen 5 členy, kteří se každý starali o následující oblasti:
 - Programový výbor
 - Marketing
 - Fundraising
 - Organizace
 - Projektový support

Jednotlivé role a jejich odpovědnosti nebyly na projektu jednoznačně definovány. Jedinou oblastí, která byla formálně definována byl programový výbor, který tvořil zástupce PEF pan doktor Bartoška, předseda SKPŘ a sponzor projektu Petr Lev a člen týmu Lukáš Urban. Dalším podstatným manažerským produktem, který vznikl, byl komunikační plán projektu, který definoval:

- Pravidelné schůzky
- Reportování řídicímu výboru
- Způsoby a nástroje komunikace
- Místo uložení dokumentů

Jako nástroje pro komunikaci byly zvolen email, skupina na Facebooku. Pro ukládání dokumentů byl zřízen účet na Dropbox.

Ostatní běžné manažerské dokumenty jako je Product Breakdown Structure (PBS) či harmonogram nikdy podrobně definovány nebyly. Řízení probíhalo živelně.

4.2.3 Vyhodnocení projektu PMcon 2014: lessons learned

Jako první úkol, který si autor práce po svém jmenování projektovým manažerem pro následující ročník konference stanovil, bylo sesbírat ponaučení od projektového týmu a ze zpětných vazeb účastníků z právě skončeného ročníku konference PMcon. Vznikl dokument lessons learned. Pro účely práce byly použité pouze relevantní ponaučení týkající se plánování a řízení projektu, ponaučení týkající se jednotlivých produktů byly vynechány.

Tabulka 2: Lessons learned PMcon 2014

OBLAST POUČENÍ	TYP	POPIS	DOPAD	DOPORUČENÍ
Rozdělení úkolů	PROBLÉM	Přílišná aktivita (každý dělal vše), nerozdělení lidí na úkoly.	Ztráta času, dokumenty se dělají na vícekrát.	Úkoly přiřadit lidem na schůzce, udělat oficiální zápis.
Projektová dokumentace	PROBLÉM	Nedůsledné vedení projektové dokumentace.	Bez dokumentace vznikají nejasnosti, není se o co opřít, porovnat progres, co aktualizovat dle nastalé situace, kde zjistit potřebné informace, určit zodpovědnost, vyhodnotit práci.	V úvodních fázích vytvořit a výběrem schválit všechny základní dokumenty. V rámci plánu stanovit etapy. Nastavit komunikaci. V průběhu projektu důsledně aktualizovat a vést dokumentaci. Provádět reporting.
Personální zajištění projektu	PROBLÉM	Nestálá skladba projektového týmu, neobsazení klíčových rolí, nejasné odpovědnosti členů týmu.	Časté změny či neobsazení klíčových rolí v rámci projektu vede k neplnění plánu, obtížné komunikaci a chaosu.	Ustanovit projektový tým již v inicializační fázi projektu. Klíčové role nemohou zůstat neobsazeny a odpovědnosti nepřiděleny. Jednoznačně definovat kdo za co odpovídá a vyžadovat to po něm.
Projektové plánování a metodika	PROBLÉM	Nedodržení role projektového výboru.	Nedodržování zásad projektového řízení, termínů, dohod. Absence nastavených mantinelů => nejasné hranice mezi přípustnými odchylkami a rozhodnutími členů týmu a nepřípustnými odchylkami, které je nutné řešit s výběrem.	V rámci inicializační fáze projektu obsadit výbor, rozdělit odpovědnosti a plnit jeho roli dle zvolené metodiky.
Komunikace s řídicím výborem	PROBLÉM	Nízká míra zapojení projektového výboru.	Na rozhodnutí se dlouho čeká, v kritických případech musí členové týmu rozhodovat bez výboru, nejsou dodržovány termíny, dohody, aktualizovány plány, sledován progres.	V rámci diskuse nad mandátem projektu reálně zhodnotit časovou náročnost projektu s časovou a kompetenční dostupností lidí (nemám lidi, nemám projekt). V případě realizace projektu nastavení příslušné priority a aktivní směřování projektu.
Organizace projektu	PROBLÉM	Nejasné rozdělení kompetencí a odpovědností, úkolů.	Nedorozumění uvnitř týmu, zmatky.	Na začátku udělat jasnou matici odpovědností.

(Zdroj: Interní dokumentace SKPŘ)

Hlavními oblastmi pro zlepšení plánování a řízení projektu PMcon, které vplynuly z vyhodnocení zpětné vazby, byly:

- Organizace
- Komunikace
- Plánování
- Personální zajištění projektu

Po vyhodnocení Lessons learned bylo rozhodnuto, že k příštímu ročníku konference PMcon se musí z manažerského hlediska přistoupit profesionálněji. Autor práce dostal od řídicího výboru za úkol vypracovat pro projekt PMcon 2015 nástroje pro řízení projektu, které by nesloužili pouze pro PMcon 2015, ale i jako vzor pro budoucí ročníky a jako podklad pro vzdělávání členů klubu v projektovém řízení. Procesy, principy a názvosloví bude převzato z metodiky PRINCE2, ze které se v SKPŘ vychází při řízení projektu

4.3 Výběr nových nástrojů pro plánování a řízení projektu PMcon

V souladu s výsledky lessons learned projektu PMcon 2014 byly vybrány a budou navrženy následující nástroje pro různé oblasti řízení projektu PMcon:

4.3.1 Výběr nástrojů plánování a řízení organizace v projektu

Rozšířená organizační struktura

V souladu s lessons learned bude rozšířena organizační struktura o další úroveň řízení, stream manažery. Stream manažeři by měli být zkušení členové týmu z minulého ročníku, kteří povedou nováčky. Díky další úrovni řízení bude možné efektivněji řídit větší množství členů týmu, projektový manažer bude řídit pouze stream manažery, kteří budou vést členy svých týmů. Větším počtem členů týmu by se měl odstranit problém s časovou vytížeností jednotlivých členů týmu, jelikož bude práce rozdělena mezi více lidí.

Matice RACI

Matice raci bude doplňovat organizační strukturu o odpovědnosti na projektu, které v prvním ročníku nebyly definovány, což dle lessons learned vedlo ke zmatkům a nedodržování plánu. Jednotliví členové totiž neznali, co jsou jejich odpovědnosti a co jsou odpovědnosti ostatních členů týmu.

4.3.2 Výběr nástrojů pro plánování a řízení komunikace v projektu

Komunikační matice

Komunikační matice vznikne, aby jasně definovala, jaké informace se mají komu komunikovat, jak často a jakou formou. Bude sloužit pro definování interní i externí komunikace. Díky definování komunikace bude zajištěno, že důležití stakeholdeři na projektu budou dostávat relevantní informace v požadované frekvenci a tím se zvýší jejich informovanost a zapojení do projektu.

Status report

Status report vznikne, aby poskytoval řídicímu výboru strukturované a ucelené informace o stavu projektu, bude také sloužit k eskalaci či požadavkům na změny v plánu projektu.

Plán konfigurace

Plán konfigurace vznikne jako soubor pravidel a požadavků, který bude specifikovat, jaký nástroj bude použit pro ukládání dokumentace, jakou strukturu a názvy budou mít složky s dokumenty, jak se budou dokumenty verzovat. Tímto se usnadní dohledávání potřebné dokumentace a zajistí uchování dokumentace a know-how pro další ročníky konference.

4.3.3 Výběr nástrojů pro plánování a specifikaci rozsahu projektu

Product Breakdown Structure (PBS)

PBS bude základním nástrojem pro plánování rozsahu projektu. Informace z PBS se stanou vstupem pro další nástroje jako je popis produktů, či harmonogram. PBS jasně ohraničí rozsah projektu a pomůže k delegování produktů na jednotlivé streamy.

Popis produktů

Popis produktů bude specifikovat jednotlivé produkty v PBS. Budou v něm zaznamenány požadavky a akceptační kritéria. Zároveň poslouží k definování životního cyklu jednotlivých produktů. Tento nástroj značně usnadní řízení kvality, jelikož akceptační kritéria i životní cyklus budou naplánovány a schváleny před realizací produktů. Informace z popisu produktů budou vstupem pro detailní harmonogram etapy, který z něj bude čerpat informace o životním cyklu produktů.

4.3.4 Výběr nástrojů pro plánování a řízení harmonogramu

High level harmonogram

High level harmonogram bude sloužit k rozdělení projektu na jednotlivé etapy, vytvoření milníků projektu a naplánování realizace produktů z PBS do jednotlivých etap projektu. Bude také vstupem pro detailní harmonogram etapy.

Detailní harmonogram etapy projektu

Detailní harmonogram etapy se bude vytvářet při přechodu z jedné etapy do druhé, bude ho schvalovat řídicí výbor, tím se zajistí jeho informovanost a zapojení, které dle lessons learned u prvního ročníku chybělo. Zároveň schválení plánu bude sloužit jako delegování odpovědnosti na projektového manažera za jeho dodržení. Plnění tohoto plánu bude projektový manažer reportovat řídicímu výboru.

4.3.5 Výběr nástrojů pro analýzu a řízení rizik

Matice rizik

Matice rizik bude sloužit hlavně jako komunikační nástroj mezi řídicím výborem a projektovým manažerem, kdy jejím návrhem dojde ke stanovení takzvaného risk apetitu neboli ochoty riskovat u řídicího výboru. Bude také definovat přístup k riziku a eskalace rizik dle jejich hodnoty. Matice zobrazuje pravděpodobnost a dopad rizika a tím umožňuje prioritizaci rizik.

Registr rizik

Registr rizik bude sloužit pro plánování a řízení rizik, která v něm budou identifikována, ohodnocena a delegována. Díky řízení rizik by se měla zvýšit pravděpodobnost úspěchu projektu neboli snížit pravděpodobnost neočekávaných událostí s negativním vlivem na cíle projektu.

4.3.6 Výběr nástrojů pro analýzu a řízení stakeholderů

Matice vlivu a zájmu stakeholderů

Matice vlivu a zájmu bude sloužit účelům analýzy stakeholderů. Díky matici budeme moci jednotlivé stakeholdery prioritizovat a zároveň určit úroveň jejich zapojení do projektu. Informace z matice vlivu a zájmu budou použity pro naplánování komunikace s jednotlivými stakeholdery, ke kterému bude sloužit komunikační matice.

4.3.7 Výběr nástrojů pro řízení financí

Rozpočet projektu

Rozpočet projektu bude čerpat informace z PBS a popisu produktů. Zajistí, že budou do dostatečného detailu a přesnosti rozpadnuté a odhadnuté náklady projektu. Zároveň by měl posloužit ke škálovatelnosti nákladů, které do značné míry budou záviset na schopnosti sehnat finanční prostředky od partnerů, proto vznikne více úrovní nákladů a výnosů. Rozpočet tedy poslouží také jako nástroj pro naplánování více úrovní kvality konference.

4.4 Návrh nových nástrojů pro plánování a řízení projektu PMcon

4.4.1 Návrh rozšíření organizační struktury

Organizační struktura projektu je navržena na tři úrovně řízení projektu.

1. Úroveň řízení – řídicí výbor projektu
2. Úroveň řízení – projektový manažer
3. Úroveň řízení – stream manažeři

K zavedení tří úrovní řízení projektu vedla potřeba navýšit počet členů týmu, aby bylo možné vytvořit zastupitelnost jednotlivých rolí a obvyklá vyšší fluktuace členů týmu neohrožovala realizaci projektu.

Řídicí výbor projektu bude složen ze Sponzora projektu a minimálně dvou Senior Userů. Senior User je zástupce uživatelů vytvářených produktů, určuje parametry a akceptační

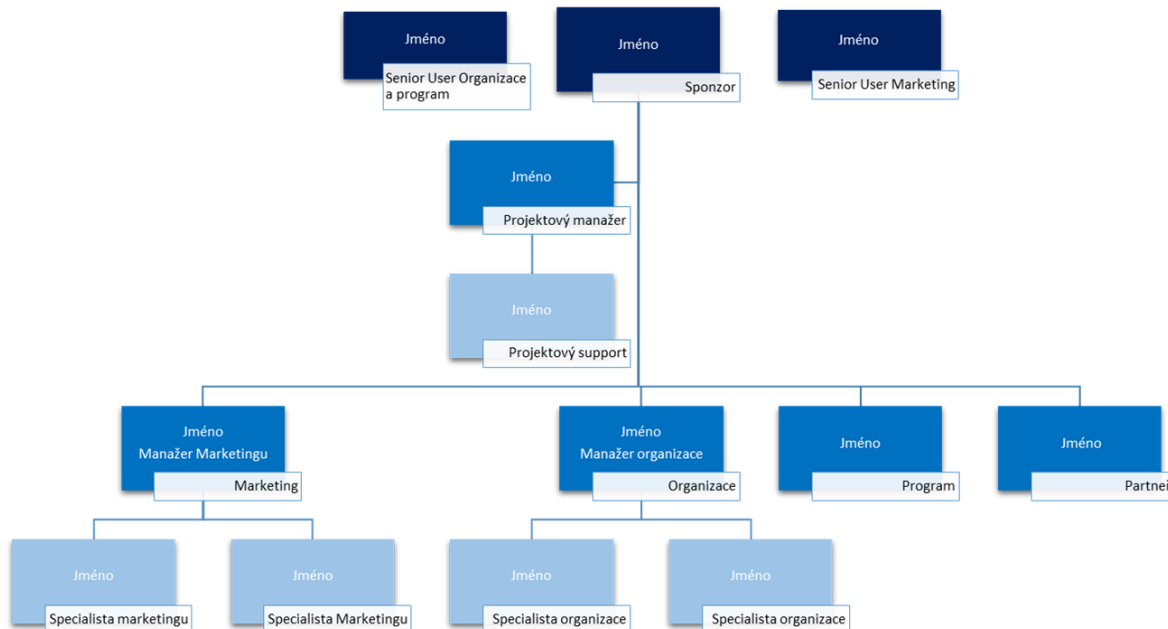
kritéria k jednotlivým produktům. Řídící výbor bude mít na starost strategické řízení projektu, bude schvalovat plán projektu a plány jednotlivých etap, bude odpovědný za rozhodnutí při změnovém řízení. Zároveň Sponzor projektu bude odpovědný za business case (obchodní případ) projektu a také za mentoring projektového manažera. Senior User bude odpovědný za jemu přidělenou oblast produktů, ve spolupráci s projektovým manažerem bude schvalovat akceptační kritéria jednotlivých produktů. Zároveň bude Senior User na projektu PMcon v roli odborného garanta kvality a mentora za danou oblast projektu.

Projektový manažer je odpovědný za řízení projektu v rozsahu, čase a rozpočtu dle schválených plánů a tolerancí. Tvoří ve spolupráci se svým týmem plány projektu, řídí rizika a neočekávané situace. Projektový manažer je také odpovědný za personální řízení projektu a vzdělávání svého týmu v použití metodiky a nástrojů projektového řízení. Projektový manažer je podřízen řídicímu výboru, kterému průběžně reportuje stav projektu.

Stream manažeři jsou odpovědní za řízení dodávání produktů ve stanoveném čase a kvalitě, jsou přímo podřízeni projektovému manažerovi a řídí svůj tým, který dodává produkty.

Projektový specialisti jsou přímo podřízeni svým stream manažerům a dodávají delegované produkty.

Obrázek: Návrh rozšíření organizační struktury



(Zdroj: vlastní)

Organizační struktura bude implementována už v předprojektové fázi (bude znám řídicí výbor a projektový manažer), následně bude během inicializační etapy doplněna o nově přichozí členy jednotlivých streamů.

4.4.2 Návrh matice RACI

Odpovědnosti k jednotlivým manažerským produktům (např. Project Brief, Project Initiation Documentation) i oblastem produktů bude zaznamenán pomocí matice RACI. Matice bude vytvořena následujícím způsobem:

- Levý sloupec budou tvořit produkty či oblasti
- Horní řádek budou tvořit řídicí pracovníci (řídicí výbor, projektový manažer, stream manažeři).
- Do tabulky budou zapsána k jednotlivým produktům a lidem hodnoty
 - **R – Responsible** – Odpovědný za vykonání svěřeného úkolu.

- **A – Accountable** (někdy též Approver) - Odpovědný za celý úkol, je odpovědný za to, co je vykonáno.
- **C – Consulted** – Kdo může poskytnout cenou radu či konzultaci k úkolu.
- **I – Informed** – Kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu.

Takto navržená komunikační matice jednoznačně definuje role a odpovědnosti řídicích členů týmu u jednotlivých produktů. Matice RACI vznikne během inicializační etapy projektu. Následně může být doplňována, pokud se budou objevovat potřeby definovat další role a odpovědnosti, či se rozšíří rozsah projektu.

Tabulka 3: Návrh matice RACI

	Sponzor	Senior User 1	Senior User 2	Projektový manažer	Stream manažer 1	Stream manažer 2
Manažerské produkty						
Project Brief	A/C			R		
PID	A/C			R		
Marketingový plán	I/C			A/C	R	
Organizační plán	I/C			A/C		R
Produkty						
Produkt 1			I	A/C	R	
Produkt 2		I/C		A		R
Produkt 3		I/C		A		R
Produkt 4			I	A/C	R	

(Zdroj: Vlastní)

V tabulce číslo 3 je navržena matice RACI. Vzhledem ke specifikům projektu, kdy členové řídicího výboru jsou nositeli zkušeností a know-how z uplynulé konference PMcon, zatímco členové týmu budou z velké části nováčky, je matice RACI navrhnutá tak, aby řídicí výbor nejenom byl informován, ale též předával své zkušenosti a znalosti projektového týmu. To je kromě dobře vedené dokumentace nezbytné k zajištění, aby byl PMcon schopen

dlouhodobě zvyšovat svojí kvalitu a udržet know-how i přes každoroční téměř kompletní obměnu projektového týmu.

4.4.3 Návrh komunikační matice

Komunikace uvnitř i vně projektu bude řízena za použití nástroje komunikační matice. Tabulka bude obsahovat následující informace:

- **Jméno stakeholdera** – lidé z vnitřního i vnějšího prostředí projektu
- **Zodpovědnost za komunikaci** – kdo je zodpovědný za komunikaci s daným stakeholderem.
- **Oblast komunikace** – Jaké oblasti informací jsou komunikovány.
- **Forma komunikace** – Jaký nástroj bude použit pro komunikaci se stakeholderem. (schůzka týmu, email, report apod.)

Tabulka 4: Návrh komunikačního plánu řízení stakeholderů

Stakeholder	Zodpovědnost za komunikaci	Oblast komunikace	Forma komunikace
Sponzor	- PM	- sběr a ověřování požadavků - rozhodování a řešení issue - reporting - eskalace	- pravidelný týdenní report - mimořádný eskalační report - nepravidelný call - Schůzka řídicího výboru
Senior user	- manažer marketingu	- sběr požadavků na marketing - schvalování MRKT výstupů - Rozhodování v oblasti marketingu	- pravidelný marketingový report - schvalovací report - osobní konzultace (úterky) - Schůzka řídicího výboru
Senior user	- PM	- sběr požadavků, rozhodování na nižší úrovni	- pravidelný týdenní report - nepravidelné schůzky ve škole - týdenní schůzky týmu PMcon - Schůzka řídicího výboru
Projektový tým	- PM	- Řízení stream manažerů (zadávání úkolů, řízení, kontrola)	
	- Stream manažeři	- Komunikace uvnitř streamu - Zadávání úkolů specialistům	- FB skupina - pravidelné týdenní schůzky týmu
	-	-	-

(Zdroj: Vlastní)

Komunikační matice vznikne v inicializační etapě projektu, vstupy do ní budou poskytovat organizační struktura projektu, matice RACI a také matice vlivu a zájmu, ve která bude sloužit pro analýzu stakeholderů projektu.

4.4.4 Návrh konfiguračního plánu

1. Všechny dokumenty týkající se projektu PMcon budou ukládány na SharePoint SKPŘ, kde bude vytvořena stránka projektu PMcon s úložištěm dokumentace.
2. Každý stream bude mít svojí složku, uvnitř složky bude vytvořena struktura kopírující jejich přidělenou oblast PBS, tím bude zajištěno použití jednotného názvosloví složek s produkty.
3. Za správu a zajištění ukládání všech dokumentů do složek streamů je zodpovědný manažer daného streamu.
4. Manažerské produkty projektu budou uloženy ve složce s názvem „Řídící dokumentace“. Tato složka bude strukturovaná dle oblastí projektu, které projektový manažer řídí (Rozsah projektu, Harmonogram, Finance, Řízení rizik, Řízení stakeholderů, Reporting apod.). Zároveň s tím vzniknou ještě složky s názvy manažerských produktů dle metodiky PRINCE2 (Project Brief, PID). Project Brief a PID budou agregovat implementované nástroje do jednoho dokumentu pro potřeby schvalování řídicím výborem a komunikace plánu projektu se členy týmu.
5. Dokumenty budou nazývány a verzovány:
 - Název dokumentu_RRMMDD_v00.
 - Finální verze dokumentu bude mít koncovku _final.
 - V každé složce, kde bude nutné, bude vytvořena podsložka „Archiv“, kam se budou přesouvat neaktuální verze dokumentů

4.4.5 Návrh PBS

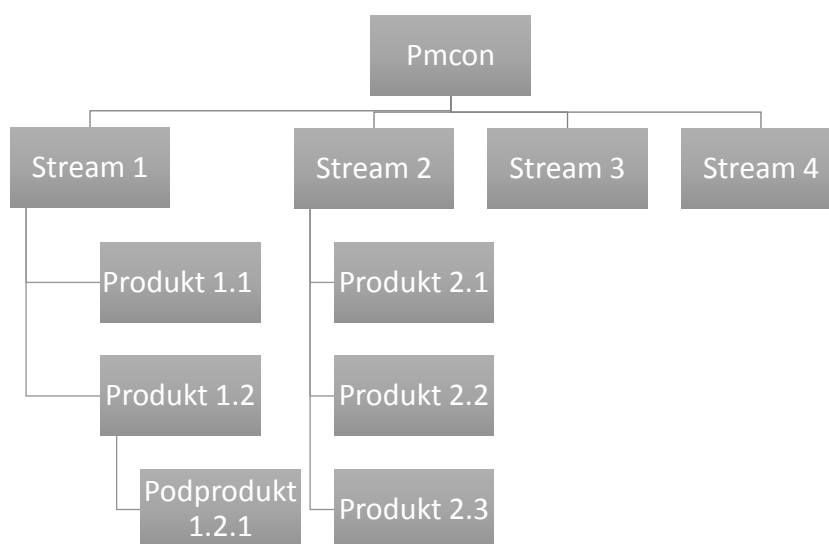
Pro účely konference PMcon bude první úroveň rozpadu reprezentovat jednotlivé streamy projektu. Pod nimi už budou jednotlivé produkty. Takto strukturovaná PBS pomůže jasně definovat objem práce, který spadá pod jednotlivé streamy.

Produkty v PBS budou hlouběji definovány pomocí nástroje „popis produktů“, ve kterém bude produkt popsán, definována akceptační kritéria a životní cyklus produktu. Produkty v PBS budou následně naplánovány do high level harmonogramu projektu.

PBS vznikne poprvé v předprojektové etapě projektu, aby se definoval obecný rozsah projektu a schválil řídicím výborem. Následně bude v inicializační etapě specifikován do většího detailu. PBS bude tvořen projektovým manažerem ve spolupráci se stream manažery. Následně bude rozsah dané schválen Senior Userem odpovědným za danou oblast.

PBS bude sloužit jako vstup do další nástroje jako je specifikace produktů, high level harmonogram, a například také jako zdroj struktury produktové dokumentace.

Obrázek 6: Návrh Product Breakdown Structure



(Zdroj: Vlastní)

4.4.6 Návrh popisu produktů

Jak už bylo popsáno výše, produkty budou detailněji specifikovány pomocí nástroje „popis produktů“. Uvnitř návrhu nástroje „Popis produktů“ (tabulka 5) jsou vysvětleny jednotlivá pole. Tento nástroj by měl nejen vyjasnit a sjednotit očekávání z pohledu kvality jednotlivých produktů mezi členy projektového týmu a řídicím výborem, ale též sloužit k zaznamenávání a udržování know-how na projektu. Po dodání produktu se do něj zapíše zkušenosti a ověřené postupy. V Popisu produktů budou též zaznamenány aktivity nebo životní cyklus produktu. Specifikace životního cyklu produktu pomáhá k řízení kvality produktu a také k plánování produktu v čase. Specifikace produktů bude tedy sloužit i jako vstup pro detailní harmonogram etapy.

Tabulka 5: Návrh tabulky popisu produktů

Název produktu	Název produktu z PBS	ID	Číslo produktu z PBS
Popis / Požadavky na kvalitu / Akceptační kritéria			
- Bližší specifikace očekávaného finálního stavu produktu - Požadavky na kvalitu / Akceptační kritéria			
Aktivity/Živ. Cyklus			Harmonogram
1) Draft			
2) Připomínkováno			
3) Upraveno			
4) Schváleno			
Prerekvizity	Potřebné úvodní vstupy jiných produktů nebo streamů.		
Požadavky na součinnost	Potřebná součinnost s jinými členy projektového týmu		
Poznámky	Know-how získané při tvorbě produktu. Např. ověření dodavatelé, ověřené postupy, ale i třeba problémy, či výsledná cena produktu.		

(Zdroj: Vlastní)

4.4.7 Návrh high level harmonogramu

High level harmonogram je souhrnný harmonogram celého projektu, ve které bude projekt rozdělen do jednotlivých etap a budou v něm časově naplánovány produkty dle PBS. Harmonogram bude též vertikálně rozdělen podle jednotlivých streamů. Na obecnější úrovni v něm bude také definován životní cyklus produktů, pokud se bude jednat o produkty, které se z časové hlediska realizují v průběhu více etap. High level harmonogram bude obsahovat také milníky projektu. Milník projektu bude stanoven jako bod dodání zásadní výstupu projektu. (např. místo zajištěno, řečníci zajištěni, registrace spuštěny)

High level harmonogram vznikne v inicializační etapě projektu a bude schválen řídicím výborem.

Tabulka 6: Návrh high level harmonogram

Stream	Datum		Datum		Datum	
	1. Inicializace	2. Realizace	3. Realizace	4. Realizace	5. Ukončení	
Stream 1	Produkt 1.1	Produkt 1.4	Produkt 1.5		Produkt 1.10	
	Produkt 1.2					
	Produkt 1.3					
Stream 2	Produkt 2.1		Produkt 2.8	Produkt 2.10		
Stream 3	Produkt 3.1	Produkt 3.3	Produkt 3.4			
	Produkt 3.2					
Milníky	Schůzka ŘV		Milník 1 Milník 2 Schůzka ŘV	Milník 3 Schůzka ŘV	PMcon	

(Zdroj: Vlastní)

4.4.8 Návrh detailního harmonogramu etapy projektu

Pro každou etapu realizace bude vytvořen detailní harmonogram etapy. V detailním harmonogramu etapy bude zaznamenán životní cyklus jednotlivých produktů. Detailní

harmonogram bude sloužit ke každodennímu řízení projektu, jako nástroj pro komunikaci s členy týmu a také pro pravidelný reporting řídicímu výboru o stavu etapy. Práce bude v detailním harmonogramu plánována na týdenní bázi, aby kopírovala pravidelné schůzky projektového týmu. Na konci každé fáze je naplánovaná rezerva neboli buffer. Rezerva přispěje k vyšší pravděpodobnosti dodržení termínů milníků v případě, že dojde z neočekávaných důvodů ke zdržení práce.

Plánovat částečné dodávky produktů na týdenní bázi se může zdát jako přílišný detail řízení. Projektový tým bude ale složený z nezkušených nováčků, kvalitu jejich práce ani pracovní nasazení nelze ze zkušeností předvídat. Proto je to řešení, které snižuje riziko nedodání produktu či dodání nekvalitního produktu.

Detailní harmonogram etapy bude vznikat při přechodu z jedné etapy do druhé, bude naplánován projektovým manažerem, schválen řídicím výborem a řízení dodávky jednotlivých výstupů bude delegováno na stream manažery.

Tabulka 7: Návrh detailního harmonogramu etapy

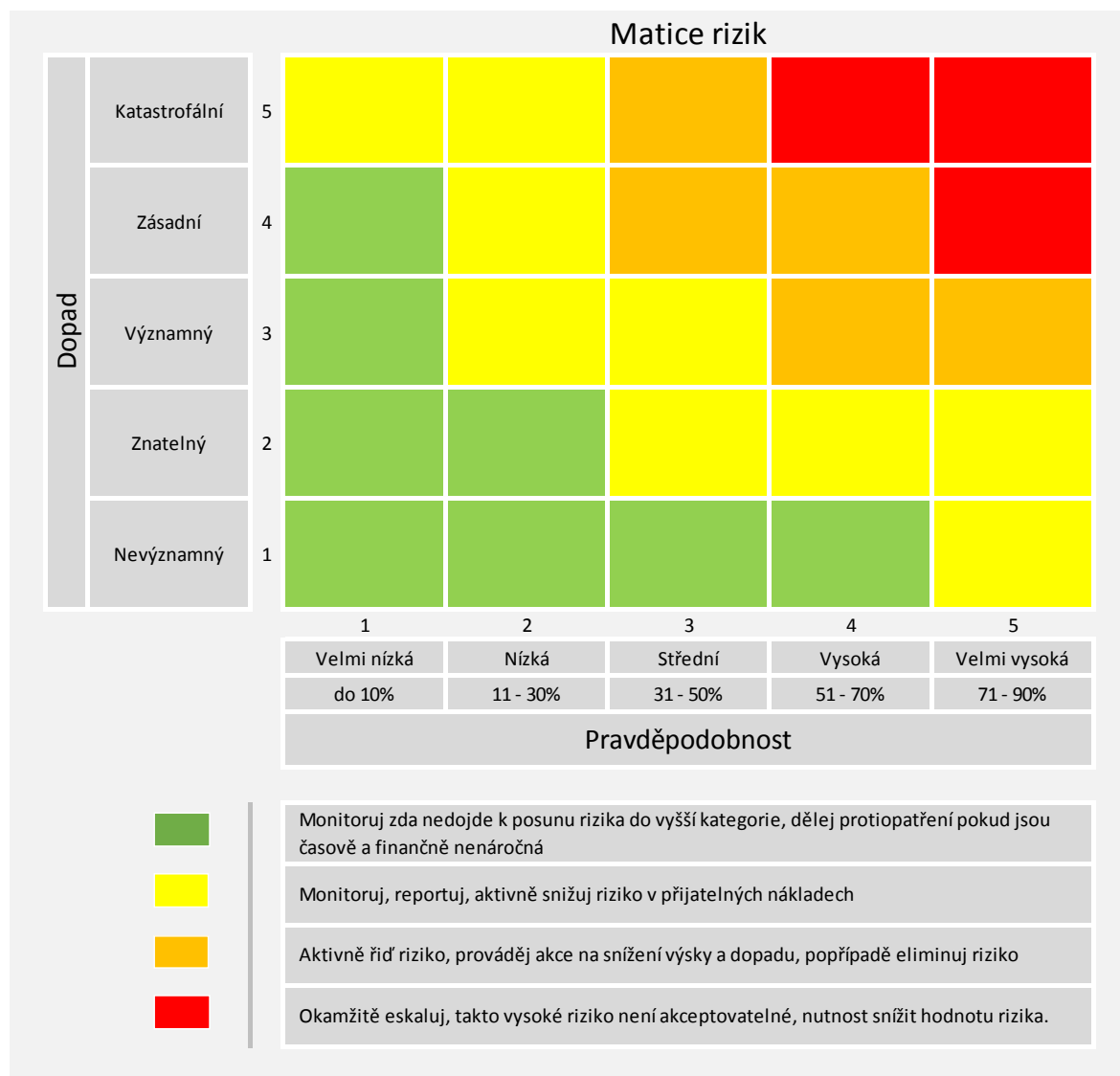
Název Fáze	Datum	Datum	Datum	Datum	Schůzka ŘV	
Stream	Produkt	Týden 1	Týden 2	Týden 3	Týden 4	buffer
Stream 1	1.1 Produkt	1.1 Částečný výstup	1.1 Částečný výstup	1.1 Částečný výstup	1.1 Finální produkt	Buffer stream 1
	1.2 Produkt	1.2 Částečný výstup	1.2 Částečný výstup	1.2 Částečný výstup	1.2 Finální výstup	
	1.3. Produkt	1.3 Částečný výstup	1.3 Částečný výstup	1.3 Finální výstup		
Stream 2	2.1 Produkt	2.1 Částečný výstup	2.1 Částečný výstup	2.1 Částečný výstup	2.1 Finální výstup	Buffer stream 2
	2.2 Produkt	2.2 Částečný výstup	2.2 Částečný výstup	2.2 Finální výstup		
	2.3. Produkt	2.3 Částečný výstup	2.3 Částečný výstup	2.3 Finální výstup		
Mílníky					Mílník 1	

(Zdroj: Vlastní)

4.4.9 Návrh matice rizik

Matice rizik bude určovat, jakým způsobem budou řízena a eskalována rizika s ohledem na jejich hodnotu. Budou v ní též určeny procentuální rozmezí hodnot pro pravděpodobnost výskytu rizika. Do matice budou po svém ID zaznamenány jednotlivá rizika, aby se lépe vizualizovala a prioritizovala. Matice rizik vznikne před analýzou rizik a bude schválena řídicím výborem.

Tabulka 8: Návrh matice rizik



(Zdroj: Vlastní)

Aby mohl být dopad jednotlivých rizik transparentně určený a porovnatelný, bude vytvořena tabulka pro převod kvalitativních dopadů na kvantitativní. Tuto tabulku také schválí řídicí výbor. Tím se sjednotí představa mezi projektovým manažerem a řídicím výborem o hodnotách dopadu rizik a následně bude moci být komunikována týmu, který bude rizika identifikovat a vyhodnocovat, tím se zajistí lepší porovnatelnost a prioritizace rizik.

Tabulka 9: Návrh tabulky kvalitativního hodnocení dopadu rizik

Body a interpretace	Dopad na rozsah projektu	Dopad na náklady	Dopad na harmonogram	Dopad na počet účastníků	Dopad na účastníky (během konference)
D1	Nemá vliv	Žádný dopad	Zpoždění do 1 týdne v nekritické fázi projektu.	Nemá vliv na zájem účastníků	Nezaznamenají to
D2	Je potřeba udělat drobné změny	do 1000 Kč	Zpoždění do 3 týdnů v nekritické fázi projektu.	Lehký vliv, hrozí méně než 150 lidí, lehce napravitelné uvnitř týmu	Pravděpodobně neovlivní nijak výrazně celkový dojem, jednoduchá náprava (do 5min vyřeší 1 člověk)
D3	Velké změny, s dopadem spíše do nákladů (ne místo nebo program)	1000 – 5000 Kč	Zpoždění, které má vliv na dodržení milníků projektu. Termín konání konference není ohrožen.	Střední vliv, méně než 150 lidí, není rychle napravitelné týmovými zdroji, vyžaduje zapojení vedení projektu nebo SKPŘ	Negativně ovlivní dojem z konference, nebude zásadní pro hodnocení úspěšnosti konference, dá se vyřešit (do 4 lidí a 15 min)
D4	PMcon se bude konat v značně odlišné podobě a rozsahu (jiné místo, jiný koncept programu)	5000 – 10000 Kč	Ohrožuje plánovaný termín konání konference, jde vyřešit zvýšením čerpání finančních zdrojů.	Hrozí, že se registruje méně než 100, vážně ohrožen PMcon v plánované podobě	Velmi negativně ovlivní dojem, nedá se adekvátně napravit na místě, potřeba „nouzového řešení“
D5	PMcon zrušen	Nad 10 000 Kč	Ohrožuje plánovaný termín konání konference. Nejde vyřešit dostupnými prostředky	Hrozí, že se registruje méně než 50 lidí, neakceptovatelné v plánovaném rozsahu konference, nutné drastické změny jak v registracích tak koncepci a plánech.	Naprostě zásadně a negativně ovlivní dojem z konference. Hrozí ztráta partnerů, účastníků i řečníků pro budoucí ročníky.

(Zdroj: Vlastní)

4.4.10 Návrh registru rizik

Hlavním nástrojem pro řízení rizik je registr rizik, který bude mít následující strukturu:

- **ID** – unikátní kód rizika
- **Popis rizika** – shrnutí rizika, obsahující odpověď na 3 základní otázky týkající se rizika
 - Co se stane? Samotné riziko.
 - Proč se to stane? Příčina rizika, rizikový faktor, původce rizika.
 - Jaký to bude mít dopad na projekt? Popis dopadu rizika.
- **Pravděpodobnost výskytu** – stanovena bodová stupnice 1-5, každý bod stupnice reprezentuje procentuální rozmezí pravděpodobnosti výskytu rizika (dle matice rizik)

- **Dopad** – Dopad rizika na projekt, stanovený bodovou stupnicí v rozmezí 1-5 (dle matice rizik). Pro jednoznačnější určení dopadu na projekt byla vytvořena převodní tabulka, která bude pro účely výpočtu hodnoty rizika převádět kvalitativní dopady na kvantitativní.
- **Hodnota rizika** – Součin pravděpodobnosti výskytu rizika a dopadu. Hodnota rizika slouží k prioritizaci rizika. Zároveň, dle vytvořené matice rizik, určuje hodnota rizika i částečně jakou zvolíme strategii proti riziku, či zda se bude riziko rovnou eskalovat.
- **Strategie proti riziku** – Způsob jakým k riziku přistoupíme. Riziko můžeme buď akceptovat, snížit, vyhnout se mu nebo ho přesunout.
- **Plán protiopatření** – Jaké budeme dělat opatření pro snížení pravděpodobnosti výskytu nebo dopadu rizika na projekt.
- **Spouštěč** – Událost či metrika, která určí, že riziko nastalo a je třeba spustit plán nápravných akcí.
- **Plán nápravných akcí** – Předem naplánované akce snižující dopad rizika pro případ, že riziko nastane.
- **Zodpovědnost** – Monitorování a snižování rizik bude vždy přiřazeno ke konkrétnímu členovi týmu.
- **Stream** – Stream, pod který riziko spadá. Slouží k filtrování rizik.
- **Fáze projektu** – Jelikož jsou rizika ve většině případů spjatá s nějakým produktem, událostí či stakeholderem, můžeme určit, kdy pravděpodobně mohou nastat. Určení proximity rizika slouží pro prioritizaci rizika tak, aby se tým soustředil pouze na aktuální rizika.

Tabulka 10: Návrh registru rizik

Registr rizik												
Projekt:												
Zpracoval:												
Datum:												
Identifikace rizik projektu				Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku			Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu			Zodpovědnost		Aproximata
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota	Strategie proti riziku	Plán protipatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá	Stream	Fáze projektu	
1	Popis rizika	1	4	4	akceptace	Jelikož akceptujeme riziko, neděláme plán protipatření	Metrika	Plán úkolů, které jsou třeba udělat neprodené po zjištění výskytu rizika	Člen týmu	Stream 1	2	
2	Popis rizika	3	5	15	snížení	Plán protipatření	Metrika	Plán úkolů, které jsou třeba udělat neprodené po zjištění výskytu rizika	Člen týmu	Stream 1	2	
3	Popis rizika	4	5	20	vyhnutí	Plán protipatření vedoucí k vyhnutí se riziku, například přeplánování rozsahu projektu	Riziko nenastane, jelikož se mu vyhýbáme	Riziko nenastane, jelikož se mu vyhýbáme	Člen týmu	Stream	1	

(Zdroj: Vlastní)

4.4.11 Návrh matice vlivu a zájmu

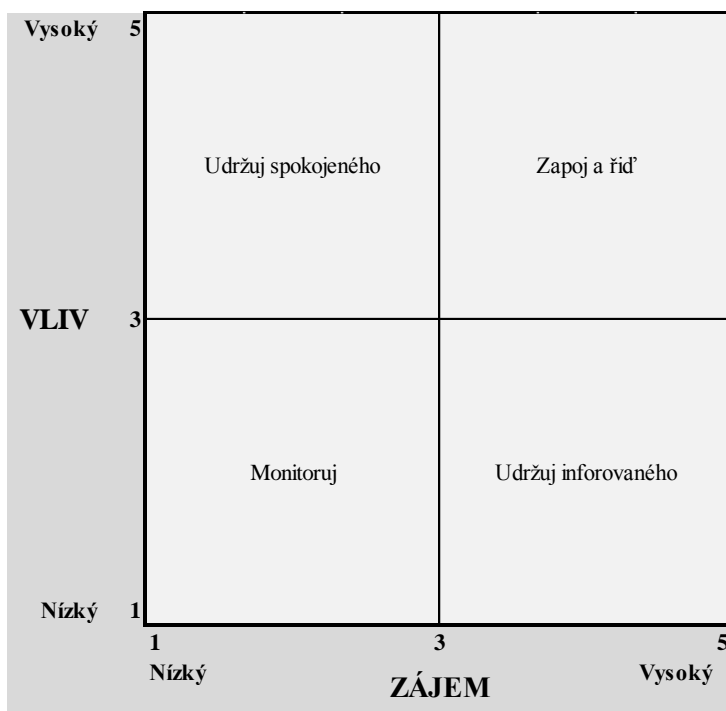
Na projekt PMcon budou mít významný vliv externí stakeholderi. Ať už se bude jednat o zástupce partnerů (univerzita, firmy) či třeba řečníky. Aby se zvýšila pravděpodobnost úspěchu projektu, je dobré stakeholdery analyzovat a řídit. Pro účely analýzy stakeholderů bude sloužit matice vlivu a zájmu, která vznikne v inicializační etapě projektu a proces řízení stakeholderů bude následně probíhat po celou dobu trvání projektu. Pokud bude zjištěn nový stakeholder, bude přidán do matice a komunikačního plánu. Již identifikovaní stakeholderi budou průběžně aktualizováni, zda u nich nedochází ke změnám postoje, zájmu či vlivu. Výsledky analýzy stakeholderů slouží jako vstup do komunikační matice.

Matice vlivu a zájmu má tři rozměry:

- **Zájem stakeholdera** – Jaký má zájem na tom, aby se konference konala. Zájem je velmi těžko stanovitelný, nicméně existují indikátory, podle kterých se dá zájem přibližně určit. Například frekvence, s jakou se stakeholder zajímá o stav projektu, může indikovat jeho zájem o projekt.
- **Vliv stakeholdera** – Vliv stakeholdera na projekt. Zjednodušeně se vliv dá interpretovat jako možnost zastavit projekt, pokud bude chtít, či ho významně ohrozit.
- **Postoj stakeholdera** – Určuje jeho vztah k projektu. Může nabývat hodnot:

- **Advokát** – Provádí aktivně činnosti, aby napomohl uskutečnění konference.
- **Podporovatel** – Neprovádí aktivní kroky, nicméně je rád, že se konference uskuteční.
- **Neutrál** – Nezastává pozitivní ani negativní postoj ke konferenci.
- **Kritik** – Neprovádí aktivní kroky, aby zamezil konání konference, nicméně konání konference nepodporuje. Většinou pouze slovně kritizuje.
- **Blocker** – Provádí aktivní činnosti, aby zamezil konání konference.

Obrázek 7: Návrh matice vlivu a zájmu



(Zdroj: Vlastní)

4.4.12 Návrh status reportu řídicímu výboru

Status report řídicímu výboru je strukturován tak, aby poskytl řídicímu výboru souhrnné informace o stavu projektu v co nejjednodušší formě. Pro grafické zobrazení stavu projektu byla použita metoda semaforů. V úvodu reportu je zobrazen celkový status projektu, který je v dalších částech reportu podrobněji rozpadán na jednotlivé oblasti (stav klíčových produktů, finance, harmonogram, rizika, issues). Důležité bylo také, aby report obsahoval i údaje o vývoji statusu projektu, proto každý report obsahuje také minulý status projektu.

Vývoj financí je zde reportován podrobněji, kdy jsou zobrazeny údaje z minulých třech statusů, jelikož se jedná o projekt, ve kterém jsou finance na realizaci projektu získávány až v jeho průběhu a z velké části závislé na schopnosti získávat finance od partnerů, je zde také zobrazen forecast očekávaných, ale nepotvrzených příjmů.

Tabulka 11: Návrh status reportu řídicímu výboru

PMcon - Status report						
Datum		Celkový status projektu	●	Mínulý status projektu	●	
Fáze projektu						
Oblasti projektu			Legenda			
Oblast	Stav	Popis stavu	●	Dodržení plánů, nízká rizika		
Harmonogram	●		●	Zásah PM, dá se řešit uvnitř týmu		
Rozpočet	●		●	Nutná eskalace na ŘV, není možné zvládnout v týmu.		
Rizika	●					
Klíčové výstupy						
Stream	Název produktu	Stav	Popis stavu			
Stream 1		●				
		●				
Stream 2		●				
Stream 3		●				
Stream 4		●				
Finance						
Report	Směrný	-3	-2	-1	Aktuální	
Rozpočet (tis. Kč)		-	-	-		
Utraceno (tis. Kč)						
CPI						
Forecast (tis. Kč)						
Časový plán						
Stav	●	Popis				
Mílníky						
Stream	Název Fáze	Týden 1	Týden 2	Týden 3	Týden 4	Schůzka ŘV
Stream 1	1.1 Produkt	1.1 Částečný výstup	1.1 Částečný výstup	1.1 Částečný výstup	1.1 Finální produkt	Buffer stream 1
	1.2 Produkt	1.2 Částečný výstup	1.2 Částečný výstup	1.2 Částečný výstup	1.2 Finální výstup	
	1.3. Produkt	1.3 Částečný výstup	1.3 Částečný výstup	1.3 Částečný výstup	1.3 Finální výstup	
Stream 2	2.1 Produkt	2.1 Částečný výstup	2.1 Částečný výstup	2.1 Částečný výstup	2.1 Finální výstup	Buffer stream 2
	2.2 Produkt	2.2 Částečný výstup	2.2 Částečný výstup	2.2 Částečný výstup	2.2 Finální výstup	
	2.3. Produkt	2.3 Částečný výstup	2.3 Částečný výstup	2.3 Částečný výstup	2.3 Finální výstup	
Mílníky					Mílník 1	
Významná rizika						
Název	Hodnota	Popis				
-	-	-				
Issues						
Název	Dopad	Popis				

(Zdroj: Vlastní)

4.4.13 Návrh rozpočtu

Řízení financí je klíčovou oblastí projektu PMcon. Většina příjmů i nepeněžních benefitů konference je získávána od partnerů, menší část příjmů tvoří poplatky za vstupy od účastníků. Když projekt začíná, tak je příjmová část rozpočtu v podstatě prázdná, až v průběhu projektu, jak jsou získáváni partneři, se příjmová část naplňuje. Jelikož se jedná teprve o druhý ročník konference, není možno spolehlivě predikovat budoucí příjmy, SKPŘ nemá vybudovanou síť stálých partnerů.

Z důvodu těchto nejistot byl navrhnout škálovatelný rozpočet projektu, ve kterém budou naplánovány 3 úrovně příjmů na výdajů. To umožní efektivně řídit náklady v závislosti na schopnosti získávání finančních prostředků od partnerů.

Výdajová část rozpočtu projektu byla rozdělena do 3 hlavních oblastí čerpání financí. Je to marketing, konání akce a afterparty. Varianty výdajů jsou v projektu vedeny jako směrný plán, pro aktuální hodnoty byl přidán další sloupec. Díky tomu bude umožněno na konci projektu zhodnotit přesnost odhadů u jednotlivých položek a do budoucna zlepšit plánování výdajů.

Pod rozpočtem je též uveden bližší popis, v čem se liší jednotlivé varianty příjmů a výdajů. To slouží jako shrnutí rozdílů (např. lepší občerstvení, více online propagace), aby členové řídicího výboru nemuseli rozpočet přepočítávat po položkách a hledat rozdíly.

Tabulka 12: Návrh rozpočtu projektu

Rozpočet PMcon

Položka	Příjmy (tis. Kč)			Položka	Výdaje (tis. Kč)			
	Nízké	Střední	Vysoké		Nízké	Střední	Vysoké	Aktuální
Partneři	0	0	0	Marketing	0	0	0	0
				položka 1				
				položka 2				
				Konání akce/organizace	0	0	0	0
				položka 1				
				položka 2				
				Afterparty	0	0	0	0
				položka 1				
Účastníci	20	20	20					
	Nízké	Střední	Vysoké		Nízké	Střední	Vysoké	
Příjmy celkem	20	20	20	Výdaje celkem				

Nízké příjmy	<i>bližší popis</i>	Nízké výdaje	<i>bližší popis</i>
Střední příjmy		Střední výdaje	
Vysoké příjmy		Vysoké výdaje	

(Zdroj: Vlastní)

Pro účely rozhodování o vhodné variantě rozpočtu, bude součástí rozpočtu také tabulka finanční plán, která bude maticí variant příjmů a výdajů a v poli hodnot bude zobrazovat zisk nebo ztrátu. Řídící výbor rozhodne, které kombinace příjmů a výdajů jsou vzhledem ke generovanému zisku přípustné a které ne. Zelená barva značí ideální varianty, červená barva značí neakceptovatelné varianty. Následně pokud porostou příjmy o úroveň výš, nebude muset dojít ke schůzce řídicího výboru a novému schválení finančního plánu, projektový manažer pouze oznámí přechod do vyšší úrovně nákladů, jelikož možné kombinace příjmů a nákladů již byly schváleny.

Tabulka 13: Návrh finančního plánu rozpočtu

Finační plán PMcon

		A	B	C	
Příjmy (tis. Kč)	Vysoké				1
	Střední				2
	Nízké				3
		0	0	0	
		Vysoké	Střední	Nízké	
		Výdaje (tis. Kč)			

(Zdroj: vlastní)

4.5 Implementace navržených nástrojů pro řízení projektu PMcon

Nově navržené nástroje pro plánování a řízení projektu budou implementovány na konferenci PMcon 2015. Autor práce byl členem projektového týmu u konference PMcon 2014 a po jejím ukončení byl jmenován projektovým manažerem pro ročník 2015.

Kapitol implementace navržených nástrojů pro řízení projektu PMcon je členěna dle životního cyklu projektu, aby došlo k zasazení navržených nástrojů do časového kontextu projektu.

4.5.1 Předprojektová fáze projektu

Cílem předprojektové fáze je ověřit zda je projekt hodnotný a životaschopný. V této fázi dochází k obecné specifikaci a ohraničení projektu z hlediska jeho rozsahu, nákladů a harmonogramu, jsou též specifikovány cíle a přínosy projektu. Z navržených nástrojů jsou zde využity na v obecnějším detailu PBS a organizační struktura. Ostatní navržené nástroje se implementují až v inicializační etapě projektu. Pro získání kontextu je v práci uvedeno zadání od projektového výboru, které bylo formulováno v dokumentu Project Brief.

4.5.1.1 Zadání projektu od řídicího výboru

Po úspěšném ukončení ročníku, bylo řídicím výborem rozhodnuto, že pro ročník 2015 dojde ke změně konceptu konference. Konference už nebude složená pouze s přednášek, ale přibudou i praktické workshopy v menších skupinkách. Zadání pro projektového manažera znělo následovně:

- **Cíl projektu:** Uspořádat konferenci projektového řízení pro studenty a juniorní projektové manažery. Druhým cílem projektu je vzdělat na praktickém projektu členy SKPŘ v použití metodiky a nástrojů projektového řízení.
- **Termín konference:** Začátek června 2015.
- **Koncept programu:** Dopolední přednášky v jednom sále, odpoledne 3 běhy workshopů ve více místnostech, počet účastníků na jednom workshopu maximálně 25 lidí.
- **Místo konání:** Není rozhodnuto, vhodné univerzitní prostory pro konání dopoledního i odpoledního programu. Klíčová pro rozhodnutí bude cena prostor, případně možnost sehnat prostory zdarma od univerzity. Je třeba udělat průzkum trhu a zmapovat dostupné varianty.
- **Cílový počet účastníků:** 180
- **Cílová skupina účastníků:** Studenti se zájmem o projektové řízení a juniorní pracovníci v projektovém řízení.
- **Cenová politika:** Jedná se o studentskou konferenci, proto i cena vstupného by měla být dostupná studentům. Ceny pro pracující by měly být vyšší než pro studenty. Návrh cenové politiky řídicího výboru:
- **Kvalita konference:** Hlavním nositelem kvality konference by měl být její program, kdy budou přednášet a vést workshopy renomovaní experti z praxe. Druhým pilířem kvality pak budou poskytnuté služby. Během celého dne konference bude zajištěna káva a drobné občerstvení, v ceně vstupného bude též obědový catering, což je změna oproti ročníku 2014, kdy oběd nebyl součástí vstupného a účastníci si ho museli zajistit samy. V ceně konference bude také večerní networking, kde bude

zajištěno též drobné občerstvení a možnost seznámit se s lidmi se zájmem o projektové řízení.

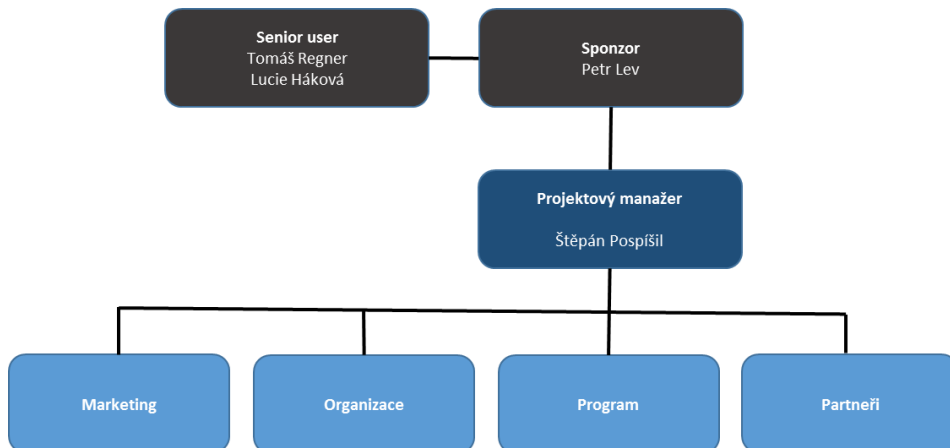
Na schůzce řídicího výboru byly také specifikovány role jednotlivých členů řídicího. Sponzorem projektu bude Petr Lev, předseda SKPŘ. Senior Userem odpovědným za program a organizaci bude Lucie Háková, manažerka SKPŘ. Senior Userem, odpovědným za marketing bude Tomáš Regner, seniorní člen SKPŘ. Dále bylo dohodnuto, že získávání partnerů zaštití přímo projektový manažer, který bude i aktivně partnery pro konferenci shánět a dojednávat s nimi partnerství.

Zadání se stalo součástí dokumentu Project Brief, který vychází z metodiky PRINCE2 a je hlavním manažerským produktem předprojektové fáze.

Organizační struktura projektu

V předprojektové fázi, kdy se Project Brief vytvářel, bylo známo obsazení rolí v projektovém týmu jen u pozic v řídicím výboru a projektového manažera. Nicméně byla vytvořena a schválena struktura 4 streamů konference – marketing, organizace, program a partneři. Aby byla zajištěna nízká fluktuace na klíčových pozicích projektu a zachování know how, na pozice stream manažerů budou alokováni bývalí členové týmu PMcon 2014.

Obrázek 8: Organizační struktura z předprojektové fáze projektu

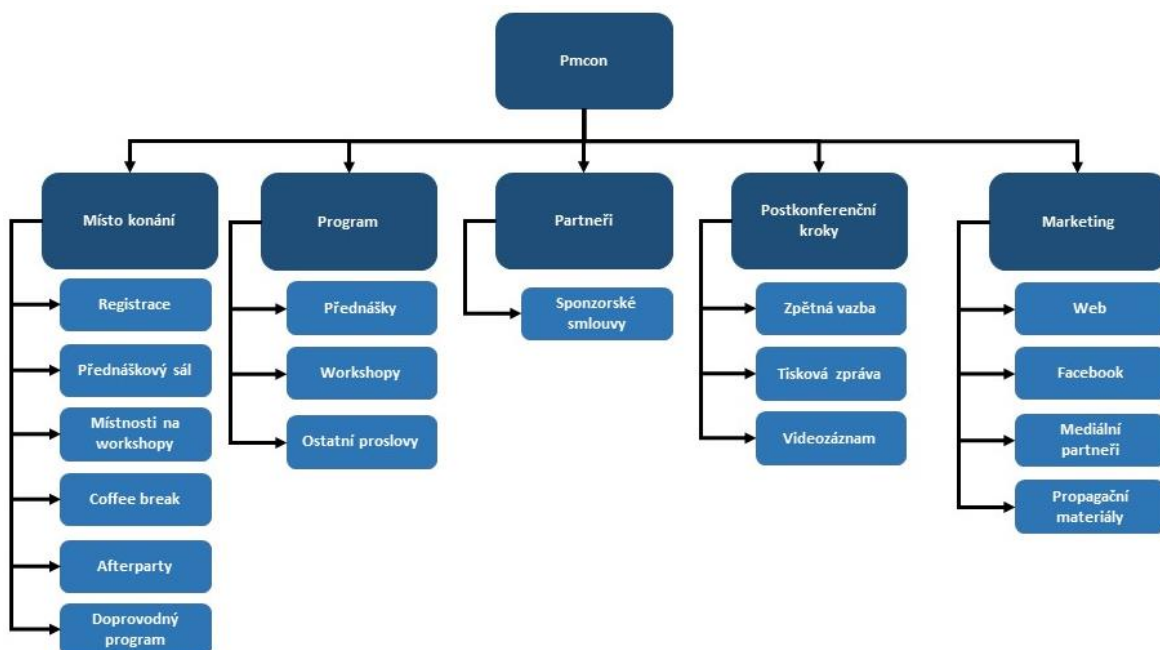


(Zdroj: Vlastní)

Obecný PBS

Pro účely dokumentu Project Brief byl vytvořen obecný popis produktu za použití nástroje PBS, který bude následně v inicializační fázi podrobněji rozpadnut ve spolupráci se stream manažery.

Obrázek 9: Obecný PBS



(Zdroj: Vlastní)

4.5.2 Inicializační etapa projektu

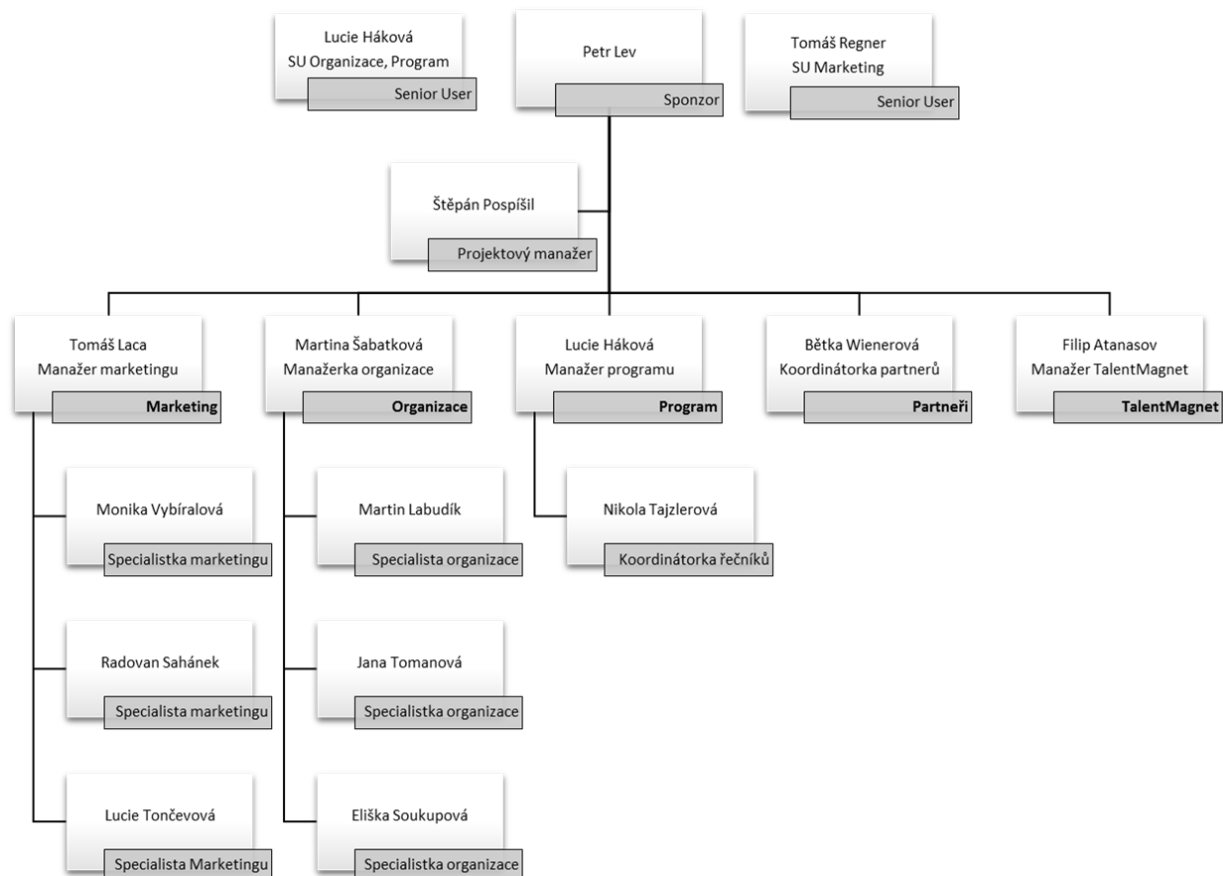
Cílem inicializační etapy projektu je naplánovat projekt. Metodika PRINCE2 pro plán projektu používá název Project Initiation Documentation (PID). PID obsahuje plány a nástroje pro řízení jednotlivých oblastí projektu. PID vychází z Project Briefu, který detailněji rozpracovává a doplňuje o další oblasti řízení projektu. Většina z navrhovaných nástrojů vzniká právě v inicializační etapě projektu.

4.5.2.1 Implementace organizační struktury

Zajistit dostatečně velký tým projektu, byl hlavní úkol projektového manažera na začátku inicializační fáze. Na pozici stream manažerů byli vybráni členové SKPŘ, kteří už se nějakého projektu v minulosti účastnili (PMcon 2014 nebo Začni s neziskovkou 2014). Během inicializační fáze vzrostl rozsah projektu o TalentMagnet, proto byl přidán do organizační struktury další stream. Fluktuace v týmu, kdy z projektu v jeho průběhu odešli 4 členové týmu, a pět nových přišlo, se nedotkla žádných klíčových pozic, všichni stream manažeři působili na projektu od jeho začátku až do konce. Zobrazená organizační struktura je finální stav organizační struktury na konci projektu. Velikost týmu se pohybovala během celého projektu v rozmezí 10 – 13 členů.

Nejvíce pracovníků bylo alokováno pro streamy organizace a marketing. Je to z toho důvodu, že tyto streamy jsou na projektu největší z hlediska množství práce.

Obrázek 10: Organizační struktura PMcon 2015



(Zdroj: Vlastní)

4.5.2.2 Implementace matice RACI

Do matice RACI není nutné zobrazovat odpovědnosti za každý produkt, byla by příliš obsáhlá a nepřehledná. Proto jsou zde vypsány jen manažerské produkty a projektové produkty jsou seskupeny pouze na úroveň streamů, kde jsou odpovědnosti za všechny produkty streamu shodné.

Tabulka 14: Matice RACI PMcon 2015

	Sponzor Petr Lev	SU Lucie Háková	SU Tomáš Regner	PM Štěpán Pospíšil	SM Marketing - Tomáš Laca	SM Organizace - Martina Šabatková	Koordinátor programu - Nikola Tajzlerová	Koordinátor Partneři - Alžběta Wienerová	Manažer TalentMagnet - Filip Atanasov
Manažerské produkty									
Project Brief	I/C	I/C	I/C	A					
PID	I/C	I/C	I/C	A	I	I	I	I	I
Marketingový plán konference		I/C		A	R				
Plán organizace na konference		I/C		A		R			
Marketingový plán TalentMagnet			I/C	A	R				R
Plán organizace TalentMagnet		I/C		A	R				R
Oblasti projektu									
Řízení financí	I			A					
Řízení změn	I	I	I	A					
Řízení rizik	I	I	I	A					
Personální řízení týmu		I		A					
Projektové produkty									
Produkty streamu Marketing			I/C	A	R				
Produkty streamu Organizace		I/C		A		R			
Produkty streamu Program		I/C		A			R		
Produkty streamu Partneři	I	I	I	A				R	
Produkty streamu TalentMagnet		I	I	A					R

(Zdroj: Vlastní)

4.5.2.3 Implementace komunikační matice

Komunikace uvnitř týmu bude probíhat hlavně formou pravidelných týdenních schůzek, na kterých se budou řešit probíhající úkoly a zadávat nové. Projektový manažer bude primárně komunikovat se stream manažery, kteří si budou koordinovat činnost svých týmů. Ke zvýšení informovanosti členů týmu o stavu projektu, bude projektový manažer každý týden posílat zápis ze schůzky.

Tabulka 15: Komunikační plán PMcon 2015

Stakeholder	Zodpovědnost za komunikaci	Oblast komunikace	Forma komunikace
Sponzor – Petr Lev	PM Štěpán Pospíšil	Rozhodování a řešení issue	Schůzka řídicího výboru, Pravidelný 3 týdenní report
		Reporting o stavu projektu	Pravidelný 3 týdenní report
		Okamžitá eskalace	Mimořádný eskalační report nebo call
		Finance na projektu	Schůzka řídicího výboru, Pravidelný 3 týdenní report
		Svalování plánu další fáze	Schůzka řídicího výboru
Senior user – Tomáš Regner	PM Štěpán Pospíšil	Reporting o stavu projektu	Pravidelný 3 týdenní report
	Manažer marketingu Tomáš Laca	Svalování plánu další fáze	Schůzka řídicího výboru
		Sběr požadavků na marketing	Pravidelný marketingový report, osobní konzultace
		Schvalování MRKT výstupů	Schvalovací report
Rozhodování v oblasti marketingu	Osobní konzultace		
Senior user – Lucie Háková	PM Štěpán Pospíšil	Reporting o stavu projektu	Pravidelný 3 týdenní report
	Manažer organizace Martina Šabatková	Svalování plánu další fáze	Schůzka řídicího výboru
		Sběr požadavků na organizaci	Osobní konzultace (úterní schůzky)
Schvalování výstupů organizace	Osobní konzultace (úterní schůzky)		
Stream manažeri	PM Štěpán Pospíšil	Zadávání práce, plány projektu, reporting	Pravidelná schůzka týmu, email,
Projektový tým	PM Štěpán Pospíšil	Souhrnné informace o stavu projektu	Pravidelný týdenní zápis ze schůzky týmu
		Operativa	Schůzky týmu
	Stream manažeri	Zadávání a kontrola práce	Schůzky týmu, email, sharepoint
Řečníci/ workshopy (nepartnerské)	Stream Program Lucie Háková	dohodnutí řečníka, domluvení tématu, informace o konferenci, kontrola prezentace, anotace, komunikace na místě	Maily dle potřeby, Telefonát, osobní setkání na konferenci
Partneři Konference	PM Štěpán	Oslovení, prezentace projektu a partnerských balíčků	Email, Osobní setkání
	Stream Partneři Bětko Wienerová	informace o projektu, sběr požadavků na propagaci, partnerská smlouva	Maily dle potřeby

(Zdroj: Vlastní)

Komunikovat na denní bázi s řadovými členy týmu budou stream manažeri. Komunikace uvnitř streamů je přímo v kompetenci stream manažerů.

Komunikaci s členy řídicího výboru bude obstarávat nejen projektový manažer, ale také stream manažeři, kteří se svými Senior Usery budou konzultovat napřímo požadavky na kvalitu produktů a nechávat si jednotlivé produkty akceptovat.

Pro účely práce nebudou použity reálná data o externích stakeholderech, jedná se o citlivé informace, a proto byly vynechány z komunikačního plánu.

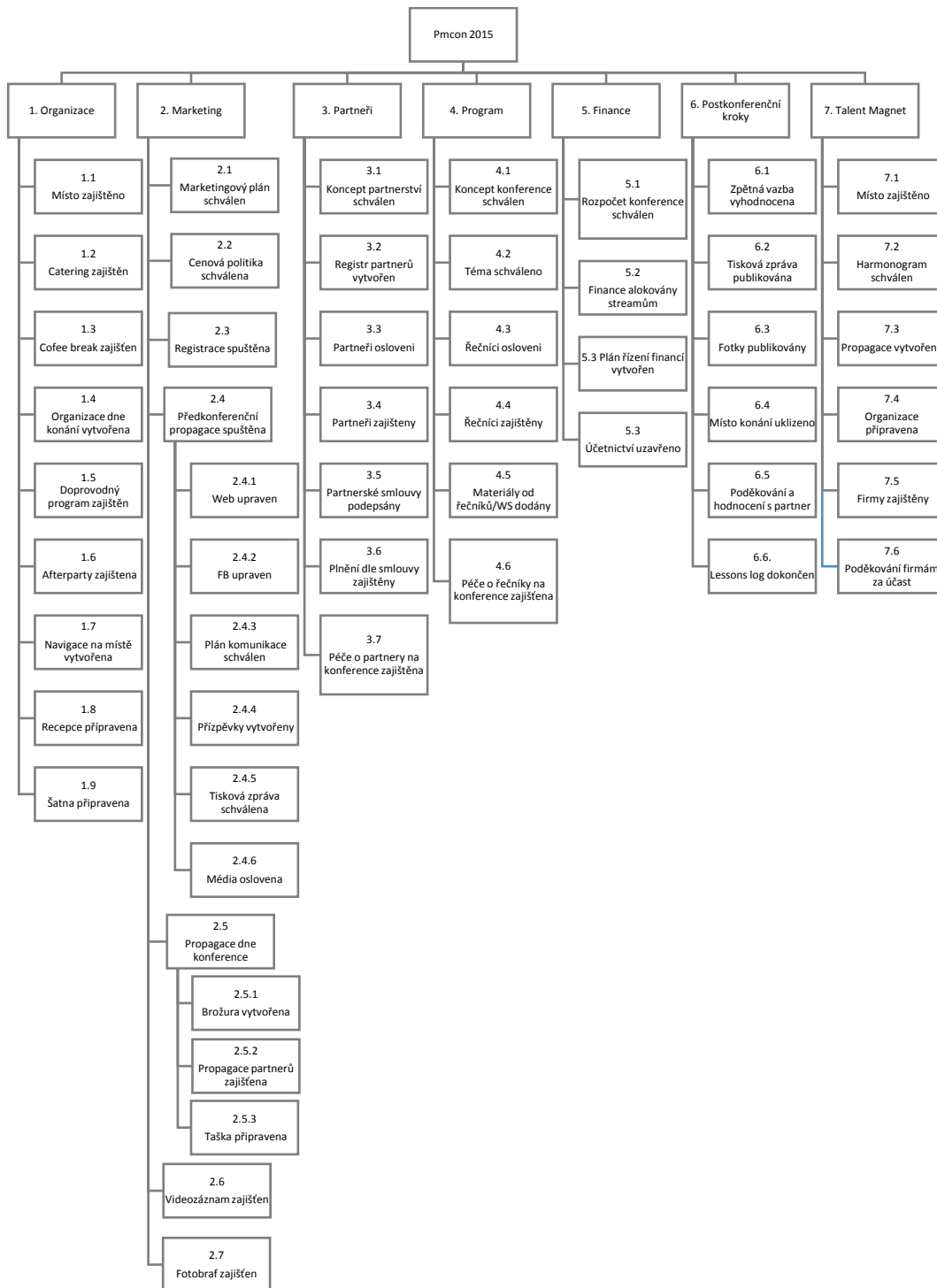
4.5.2.4 Implementace PBS

PBS je rozpadnuto na dvě úrovně, pouze u některých produktů marketingového streamu byl zvolen rozpad na třetí úroveň. Jednotlivé produkty byly očíslovány kódem PBS, aby byla zaručena jejich jednoznačná propojitelnost s dalšími nástroji (Popis produktů, High level harmonogram, detailní harmonogram fáze apod.). Ke každému produktu vzniká dokument Popis produktu, který definuje jednotlivé produkty, požadavky na kvalitu a akceptační kritéria produktu.

Sponzor projektu požadoval zařazení financí jako samostatného streamu, protože je považuje za důležité. Tento stream má ze své podstaty na starost projektový manažer, který řídí finance na projektu. Samostatně byly zařazeny také postkonferenční kroky, zde bylo porušeno pravidlo, že produkty streamů jsou alokovány v PBS pod streamy. V postkonferenčních krocích jsou produkty všech streamů. Důvodem, proč jsou postkonferenční kroky samostatně je, že v ročníku 2014 se tato etapa vůbec nenaplánovala a zapomnělo se na ní. Na žádost řídicího výboru, byly tedy postkonferenční kroky odděleny.

Na tvorbě PBS se podíleli hlavně projektový manažer a stream manažeři, kteří specifikovali ve spolupráci se Senior Usery produkty svých streamů.

Obrázek 11: Product Breakdown Structure PMcon 2015



(Zdroj: Vlastní)

4.5.2.5 Implementace popisu produktů

Popis produktu specifikuje akceptační kritéria a také životní cyklus produktu, což je důležité z hlediska řízení jeho kvality. V popisu je též naplánován detailní harmonogram, k čemuž dochází až při detailním plánování harmonogramu fáze, do té doby je dodávka produktu časově alokována pomocí high level harmonogramu pouze jako dokončený produkt v některé fázi projektu. Během realizace či po dodání produktu jsou do poznámky zapsány zkušenosti, či souhrn výsledného řešení. Poznámka slouží pro zachování know-how pro příští projektový tým. Akceptační kritéria a požadavky na kvalitu dostával projektový manažer, případně manažer streamu, přímo od Senior Userů.

Tabulka 16: Popis produktu 1.1 Místo zajištěno PMcon 2015

Název produktu	Místo zajištěno	ID	1.1
Popis / Požadavky na kvalitu / Akceptační kritéria			
Přednáškový sál s kapacitou min. 200 míst Min. 7 místností/učeben na workshopy s kapacitou min. 20 osob Prostory pro obědový catering a coffee break v objektu Dostupnost místa MHD Možnost pronájmu první týden v červnu Finální cena pronájmu maximálně 30 tis. Kč Preferovány jsou univerzitní prostory (ČZU, VŠE, ČVUT)			
Aktivity/Živ. Cyklus			Harmonogram
1) Udělán průzkum trhu a sestaven registr vhodných míst			18.10. 2014
2) Poptána vhodná místa a zjištěny ceny pronájmu a možnosti slevy			11.11. 2014
3) Vybráno místo konání			25.11. 2014
3) Dohoda rezervaci místa uzavřena			16.12. 2014
4) Místo objednáno			31.1. 2015
Prerekvizity	Nejsou		
Požadavky na součinnost	Možné zapojení stakeholderů s kontakty na daných univerzita za účelem vyjednávání slev		
Poznámky (vyplnit během realizace produktu nebo po dodání)	Nejvhodnější prostory byly identifikovány jako budova SIC na ČZU, splňuje všechny požadovaná kritéria a díky partnerství s ČZU jsme dostali výraznou slevu na nájem.		

(Zdroj: Vlastní)

4.5.2.6 Implementace high level harmonogramu projektu

Do High level harmonogramu byly časově alokovány jednotlivé produkty z PBS. Realizace byla rozdělena do 4 realizačních etap, které byly pojmenovány po klíčových výstupech dané fáze. V inicializační etapě ještě nebyl znám přesný termín konference, nicméně pro účely této práce už je doplněn, tak jak byl stanoven v etapě „Výběr místa“. V high level harmonogramu byla vytvořena samostatná etapa pro post konferenční kroky, se kterými se počítá od samého začátku.

High level harmonogram obsahuje také projektové milníky, zobrazené v zápatí tabulky. High level harmonogram vytvářel projektový manažer a následně byl v této podobě schválen řídicím výborem.

Tabulka 17: High level harmonogram PMcon 2015

	16.12.2014	24.2.2015	14.4.2015	5.6. 2015	PMcon
Stream	1. Výběr místa	2. Řečníci	3. Registrace	4. Příprava	5. Postkonferenční kroky
Organizace	1.1 Místo zajištěno	1.2 Průzkum trhu catering	1.2 Catering zajištěn	1.4 Organizace dne konání vytvořena	6.4 Místo konání uklizeno
			1.3 Coffe break zajištěn	1.6 Afterparty zajištěna	6.1 Zpětná vazba vyhodnocena
		1.3 Průzkum trhu coffee	1.5 Doprovodný program zajištěn	1.8 Recepce připravena	
				1.9 Šatna připravena	
			1.9 Šatna připravena		
Marketing	2.1 Marketingový plán schválen	2.4.1 Web upraven	2.3 Registrace spuštěna	2.5.1 Brožura vytvořena	6.2. Závěrečná zpráva publikována
	2.2. Cenová politika schválena	2.4.2 FB Upraven	2.4.4 Příspěvky Vytvořeny	2.5.2 Propagace partnerů zajištěna	6.3 Fotky publikovány
		2.4.3. Plán komunikace schválen	2.4.5 Tisková zpráva schválena	2.5.3 Taška připravena	6.1 Zpětná vazba vyhodnocena
			2.4.5 Média Oslovena	2.6 Videozáznam zajištěn	
		2.7 Fotograf zajištěn			
Partneři	3.1 Koncept partnerství schválen	3.4 Patneři zajištěni	3.5 Partnerské smlouvy podepsány	3.6 Plnění dle smlouvy zajištěno	6.5 Poděkování a hodnocení partne
	3.2 Registr partnerů vytvořen			3.7 Péče o partnery na konferenci zajištěna	
	3.3 Partneři osloveni				
Program	4.1 Koncept konference schválen	4.3 Řečníci osloveni	4.4 Řečníci zajištěni	4.5 Materiály od řečníků/ WS dodány	4.6 Poděkování a zpětná vazba řečníkům
	4.2 Téma schváleno			4.6. Péče o řečníky na konferenci zajištěna	
Talent Magnet	7.1 Místo zajištěno	7.3 Propagace vytvořena	7.5 Firmy zajištěny - částečně	7.4 Organizace připravena	7.6. Poděkování firmám za účast
	7.2 Harmonogram schválen			7.5 Firmy zajištěny - 100%	
Milníky	M1: Místo zajištěno	M2: Řečníci sehnáni	M3: Registrace spuštěna	M4: PMcon	
Datum milníku	16.12.2014	24.2.2014	8.3.2015	5.6.2015	

(Zdroj: Vlastní)

4.5.2.7 Implementace řízení rizik

K řízení rizik byl použit navržený registr rizik (příloha č. 2). Rizika identifikovali a analyzovali všichni členové týmu. K ohodnocení dopadu byla použita převodní tabulka kvalitativního dopadu na kvantitativní. Celkem tým identifikovat během inicializace 30 rizik. Některé rizika byla zapracována do projektového plánu a z registru později odstraněna. V této práci je uveden ale kompletní výčet rizik, tak jak je projektový tým identifikoval a analyzoval.

Tabulka 18: Matice pravděpodobnosti a dopadu rizik PMcon 2015

		Matice rizik					
Dopad	Katastrofální	5		6;7;10	11		
	Zásadní	4	3;29	2;12;19;28	15		
	Významný	3	17;23,25	13;24;26;27	1;20	16	
	Znatelný	2		5;14		4	
	Nevýznamný	1	8	18	9;22;30	21	
			1	2	3	4	5
			Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
			do 10%	11 - 30%	31 - 50%	51 - 70%	71 - 90%
		Pravděpodobnost					
			Monitoruj zda nedojde k posunu rizika do vyšší kategorie, dále protiopatření pokud jsou časově a finančně nenáročná				
			Monitoruj, reportuj, aktivně snižuj riziko v přijatelných nákladech				
			Aktivně řiď riziko, prováděj akce na snížení výsky a dopadu, popřípadě eliminuj riziko				
			Okamžitě eskaluj, takto vysoké riziko není akceptovatelné, nutnost snížit hodnotu rizika.				

(Zdroj: Vlastní)

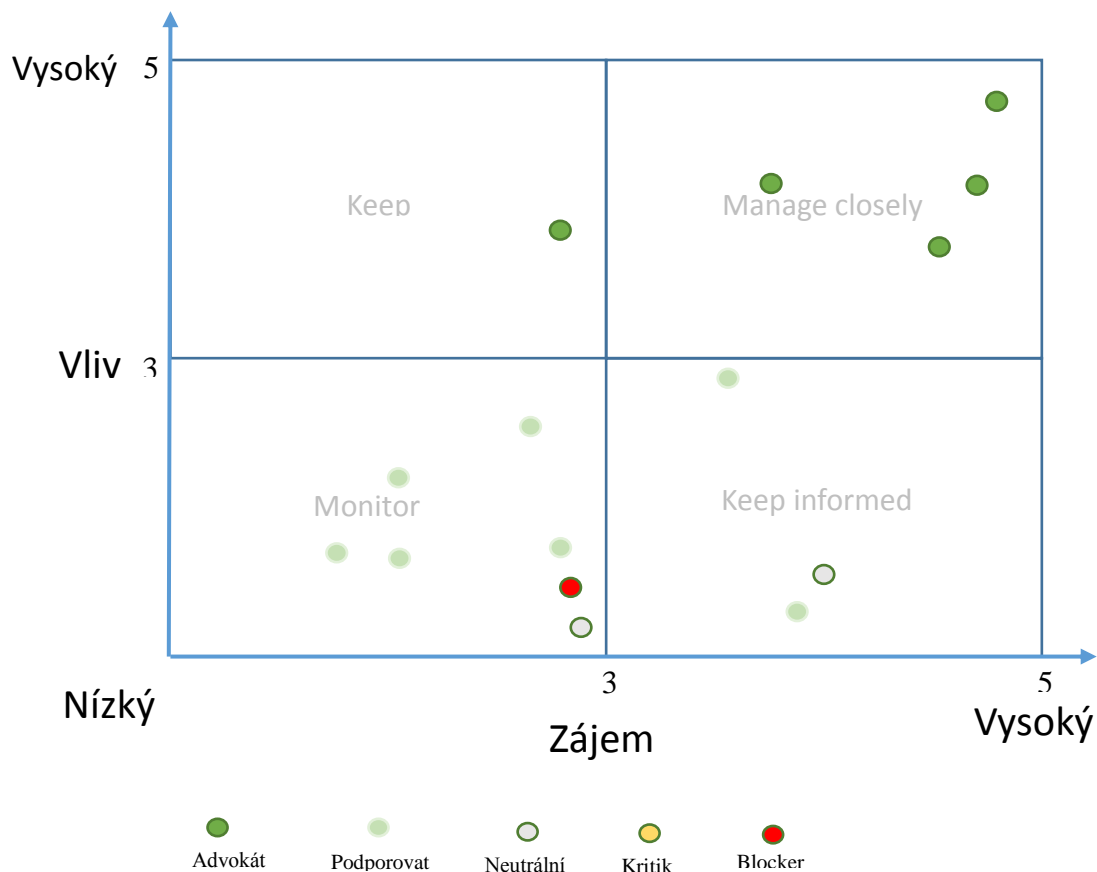
Na matici pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizik je vidět, že na PMcon 2015 nebyla identifikována žádná kritická rizika a pouze 3 rizika nabývala oranžových hodnot (hodnota rizika 12-16 bodů). Riziko č. 11, které nabývá nejvyšších hodnot ze všech identifikovaných rizik, vyjadřuje obavu, že se nám nepodaří sehnat vhodné a finančně přijatelné místo pro konferenci, což by vyústilo v nutnost změnit koncept konference. K tomu naštěstí nedošlo, jelikož se do konce prosince 2014 podařilo dojednat pronájem SIC na ČZU.

4.5.2.8 Implementace matice vlivu a zájmu

Analýza stakeholderů obsahuje velmi choulostivá data, proto bude v této práci demonstrováno použití matice vlivu a zájmu, nicméně budou odstraněna jména všech stakeholderů.

Analýza stakeholderů probíhala v úzkém kruhu seniorních členů SKPŘ. Pomocí lepíků si členové týmu jednotlivé stakeholdery posouvali po matici a porovnávali jejich vliv a zájem na projektu. Jediný blocker, na kterého jsme na projektu narazili, měl naštěstí velmi malý vliv. Bohužel se nám tohoto blockera nepodařilo identifikovat při plánování projektu, protože nám byl v té době neznámí.

Tabulka 19: Analýza stakeholderů PMcon 2015



(Zdroj: Vlastní)

4.5.2.9 Implementace rozpočtu

Pro řízení rozpočtu projektu byl použit nástroj dle návrhu. Jelikož rozpočet obsahuje citlivé a důvěrné informace o příjmech a výdajích konference, nebude v případové studii zveřejněn. Dle dohody s řídicím výborem byly vytvořeny 3 varianty nákladů a výnosů. Nakonec se podařilo díky partnerům dosáhnout vysoké varianty příjmů a tím možnosti čerpat vysoké výdaje. To znamená, že mohlo být zajištěno bohaté občerstvení po celou dobu konference a mohlo se investovat více peněz do marketingu a večerního networkingu.

4.5.3 Realizační fáze projektu

4.5.3.1 Implementace detailního harmonogramu fáze

Detailní harmonogram etapy rozpadal jednotlivé produkty časově alokované v high level harmonogram na jejich životní cyklus. Zde je uveden detailní harmonogram z první realizační etapy projektu, jejíž hlavním cílem bylo zajistit místo. Dodávané produkty vychází z high level harmonogramu, životní cyklus z popisu produktů.

Tabulka 20: Detailní harmonogram etapy „1. Výběr místa“ PMcon 2015

1. Výběr místa		21.10.2014	4.11.2014	18.11.2014	2.12.2014	9.12.2014	16.12.2014
Stream	Produkt						
Organizace	1.1 Místo zajištěno	Průzkum trhu	Poptávka vhodných míst	Místo vybráno	Dohoda o rezervaci místa		
Marketing	2.1 Marketingový plán	Marketingový plán vytvořen	Připomínkován	Upraven	Schválen		
	2.2. Cenová politika	Návrh cenové politiky a kalkulace		Připomínkováno	Upraveno	Schváleno	
Partneři	3.1. Koncept partnerství	Navrženy partnerské balíčky	Připomínkováno	Upaveno a schváleno			
	3.2 Registr partnerů	Vytvořena struktura registru	Průzkum trhu a doplnění registru				
	3.3 Partneři osloveni			Vytvořena prezentace a dopis	Připomínkováno	Schváleno	
Program	4.1. Koncept konference	Koncept vytvořen	Připomínkovan	Schválen			
	4.2 Téma	Brainstorming na téma	Téma vybráno	Brainstorming název	Název vybrán		
TaletMagnet	7.1 Místo zajištěno				Místo vybráno	Rezervováno	

(Zdroj: Vlastní)

Detailní harmonogram sloužil i pro reporting a to jak týmu, tak i řídicímu výboru. Jednotlivé úkoly se zabarvovaly barevně v závislosti, zda jsou hotové, dle plánu, mírně zpožděné nebo velmi zpožděné. Každý člen týmu měl přehled o stavu činností jednotlivých streamů. Tento plán byl zobrazen na úvodní stránce na projektovém SharePoint, aby ho měli členové týmu vždy na očích.

4.5.3.2 Implementace status reportu

Status report se posílal během realizace každé tří týdny na řídicí výbor projektu. Tím bylo zajištěna informovanost řídicího výboru. Zde je zobrazen status report z první etapy projektu.

Tabulka 21: Status report PMcon 2015

PMcon - Status report						
Datum	25.11.2014		Celkový status projektu		Minulý status projektu	
Fáze projektu	1. Výběr Místa					
Oblasti projektu			Legenda			
Oblast	Stav	Popis stavu		Dodržení plánů, nízká rizika		
Harmonogram		Až na marketing jedeme podle plánu		Zásah PM, dá se řešit uvnitř týmu		
Rozpočet		Potvrzeno ICZ, další potenciální partnery oslovíme během příštích týdnů		Nutná eskalace na ŘV, není možné zvládnout v týmu.		
Rizika		Našli jsme vhodné místo SIC ČZU, tím je odstraněna naše největší obava				
Klíčové výstupy						
Stream	Název produktu	Stav	Popis stavu			
Organizace	1.1 Místo zajištěno		Vybrali jsme místo SIC ČZU, máme neoficiální informace, že bychom tam mohli PMcon uspořádat			
Marketing	2.2 Cenová politika		Marketing stále nedodal slíbené výpočty počtu účastníků s navrhovanými cenami.			
Partneři	3.3 Partneři osloveni		Máme vyplněný registr s potenciální partnery, ještě se musejí doladit a schválit partnerské balíčky			
Program	4.2 Téma konference		Rozhodujeme se nad běžným dnem projektového manažera a kde začít v projektovém řízení. Rozhodne ŘV, pak vymyslíme hezčí název.			
Stream 4	7.1 Místo vybráno		Pokud bude PMcon v SICu, tak by bylo ideální udělat TM také v SICu, v přízemí jsou na to prostory			
Finance						
Report	Směrný	-3	-2	-1	Aktuální	
Rozpočet (tis. Kč)	30	-	-	-	30	
Utraceno (tis. Kč)	0	-	0	0	0	
CPI	-	-	-	-	-	
Forecast (tis. Kč)						
1. Výběr místa						
		21.10.2014	4.11.2014	18.11.2014	2.12.2014	9.12.2014
Stream	Produkt					
Organizace	1.1 Místo zajištěno	Průzkum trhu	Poptávka vhodných míst	Místo vybráno	Dohoda o rezervaci místa	
Marketing	2.1 Marketingový plán	Marketingový plán vytvořen	Připomínkovan	Upraven	Schválen	
	2.2 Cenová politika	Návrh cenové politiky a kalkulace	Připomínkované	Upraveno	Schváleno	
Partneři	3.1. Koncept partnerství	Navrženy partnerské balíčky	Připomínkované	Upraveno a schváleno		
	3.2 Registr partnerů	Vytvořena struktura registru		Průzkum trhu a doplnění registru		
	3.3 Partneři osloveni			Vytvořena prezentace a dopis	Připomínkované Schváleno	
Program	4.1. Koncept konference	Koncept vytvořen	Připomínkovan	Schválen		
	4.2 Téma	Branstorming na téma	Téma vybráno	Branstorming název	Název vybrán	
Talet Magnet	7.1 Místo zajištěno			Místo vybráno	Rezervováno	
Významná rizika						
Název	Hodnota	Popis				
-	-	-				
Issues						
Název	Dopad	Popis				
-	-	-				

(Zdroj: vlastní)

5 Vyhodnocení pilotního nasazení navržených nástrojů

5.1 Realizace a průběh projektu PMcon 2015 a jeho změny

Projekt PMcon 2015 byl odstartován hned po ukončení ročníku 2014 a to jmenováním nového projektového manažera a zhodnocením uplynulého ročníku. Toto byla předprojektová fáze, která trvala až do začátku zimního semestru školního roku 2014/2015. Hlavním cílem předprojektové fáze bylo ustanovit řídicí struktury projektu (projektový výbor a projektového manažera) a vytvořit zadání projektu pro ročník 2015. Z hlediska zadání projektu došlo oproti ročníku 2014 k zásadním změnám v konceptu konference. Řídicí výbor chtěl posunout konferenci kvalitativně na vyšší úroveň, proto se rozhodl, že další ročník už nebude obsahovat pouze přednášky, ale program bude rozdělen na dvě části, dopolední přednášky a odpolední workshopy. Také bylo rozhodnuto, že dojde k navýšení rozpočtu a v ceně vstupného bude nově zahrnuto celodenní občerstvení i s obědem, při zachování nízkých cen vstupného. K tomu bylo nutné sehnat velký počet partnerů, kteří pomůžou konferenci financovat. Během předprojektové fáze došlo ke schválení Project Briefu a schválení plánu inicializační etapy, která začala začátkem nového semestru.

V úvodu inicializační etapy se podařilo do projektu zajistit 10 členů týmu. A to i díky týdnu studentských příležitostí, kterého se SKPŘ účastnilo a na kterém se podařilo oslovit přibližně 20 nových členů klubu. Nový členové týmu byli rozděleni do streamů, v jejichž čele stáli již předem potvrzení členové z týmu ročníku 2014. Během inicializační fáze byly navrženy nové nástroje pro plánování a řízení projektu a implementovány do projektu. Celá inicializační fáze trvala jeden a půl měsíce. Během inicializační fáze došlo k doplnění festivalu TalentMagnet do rozsahu projektu PMcon. SKPŘ bylo osloveno firmou Digimates s nápadem tento festival spolupořádat. Po schválení Project Initiation Documentation a plánu další fáze se přešlo do první realizační etapy projektu.

Během úvodní etapy realizace, bylo vybráno místo konání, kterým se stala budova Studijního informačního centra ČZU (SIC). Toto místo naprosto splňovalo požadavky na kapacity pro přednášky i workshopy a nabízelo i vhodné prostory pro občerstvení a TalentMagnet. Po dvou měsících zimního semestru nastala první vlna odchodů členů z týmu,

odešli 3. Což bylo dáno hlavně časovým vytížením těchto členů a u některých také přehodnocením samotné účasti v SKPŘ, s čímž se ale před projektem počítalo. Proto byly klíčové pozice na projektu obsazeny dlouhodobějšími členy SKPŘ.

V dalších etapách realizace se pracovalo na sehnání řečníků a partnerů, což v obou případech dopadlo dle naplánovaného harmonogramu. Program byl téměř kompletní už před začátkem registrace na konferenci (program konference v příloze č. 3), která začala na začátku března 2015. Během registrací probíhala rozsáhlá marketingová kampaň na sociálních sítích a univerzitách, což vedlo k zajištění 215 registrovaných účastníků ukončení registrací už 10 dní před konferencí (marketingový leták v příloze č. 4). Více než polovina z registrovaných byli platící účastníci, dále tuto skupinu doplňovali členové SKPŘ, přednášející a zástupci partnerů.

V průběhu projektu se každodenní agenda úkolů a jejich postup uchovával formou zápisů z týdenních porad týmu, které byly uloženy v cloudovém souboru OneNote na SKPŘ SharePoint, aby byly všechny zápisy pohromadě v jednom souboru. Problémem byla nízká účast členů týmu na pravidelných schůzkách, kde se z 12 členů dostavovalo průměrně 4-6. To následně vedlo k zavedení individuálních porad týmů pomocí komunikátoru Skype.

Během realizace se nevyskytly žádné velké problémy, které by ohrožovaly konání konference. 5.6 2015 proběhl druhý ročník konference PMcon s názvem „Jak řídit projekty a nezbláznit se“, kterého se z 215 registrovaných nakonec zúčastnilo 180 lidí. Celý den konference probíhal bez komplikací, až na problémy s kávovarem, které se ale během dopoledne vyřešily dovezením nového. Účastníci PMcon se také ve velkém počtu zúčastnili festivalu TalentMagnet.

Po skončení konference došlo k realizaci etapy postkonferenčních kroků a vyhodnocení lessons learned. Jeden z členů týmu PMcon byl jmenován projektovým manažerem ročníku 2016.

5.2 Vyhodnocení lessons learned projektu PMcon 2015

Z porovnání lessons learned z ročníku 2014 a 2015 vyplývá, že se v ročníku 2015 nevyskytovali problémy v komunikaci, organizaci projektu a jeho plánování. Ponaučení ale vyplývá z užití jednotlivých navržených nástrojů. Jelikož se jednalo o pilotní nasazení, tak bylo potřeba jednotlivé nástroje vyladit a stejně tak jejich implementaci.

Zásadním ponaučením pro projektového manažera byla absence úvodního kick-offu jak na začátku projektu, tak i při příhodu nových členů týmu v průběhu projektu. Hlavně nový členové týmu, kteří přišli v průběhu realizace, rovnou naskočili do práce, ale nedostali shrnutí celého projektu, jeho rozsahu, struktury a aplikovaných procesů. Což je potřeba pro další ročník změnit. Nevědomí hlubšího kontextu projektu, může být důvodem ke vzniku frustrace členů týmu a jejich odchodu.

Tabulka 22: Lessons learned PMcon 2015

NÁZEV PROJEKTU	PMcon 2015
POSLEDNÍ AKTUALIZACE	14.6. Štěpán Pospíšil

OBLAST POUČENÍ	TYP	POPIS	DOPAD	DOPORUČENÍ
Kick off projektu - PM	doporučení	Členové týmu často neměli ponětí, kdo na projektu dělá co, na koho se s čím obrátit. Kdo je zodpovědný za kterou oblast. Jak řídíme kvalitu atd. Prostě přišli do projektu, ale chyběl takový high level přehled celého projektu při vstupu.	Zmatky, často lidé nevěděli, nebo na koho se přímo obrátit když potřebují nějaké info.	Na začátku projektu udělat Kick off, ve kterém se projdou cíle projektu, high level plán, termíny, organizační struktura projektu...Důležité ke stmelení týmu, aby lidé věděli, kdo co dělá.
Organizační struktura - PM	doporučení	Tvrdé jádro projektu (PM + stream manažeři) bylo z velké části vytvořeno z lidí, co už byli u PMconu loni, tím pádem PM mohl poměrně s jistotou říci, že fungování streamů bude zabezpečeno.	Kromě jedné nové členky týmu, která měla na začátku na starosti program, žádný stream neztratil svého leadera. Což je velké plus a změna oproti loňsku, kdy se měnil i PM :-D	Opět nominovat na klíčové pozice lidi, u kterých jsme už teď schopný říci, že vědí, jak to dělat a zároveň že to budou dělat celý příští školní rok.
Analýza rizik - PM	doporučení	Rizika se dělala individuálně po týmech se záměrem vzdělávat členy týmu a pak je revidoval PM. Nakonec to dopadlo tak, že celý registr předělal PM asi 2x, což bylo časově náročné	Zbytečná časová náročnost tohoto řešení.	Udělat na rizika workshop (tak 1,5h). Většina lidí z týmu, totiž není schopná rizika ani správně formulovat, natož ohodnotit, protože to nikdy nedělali. Je to o zkušenostech a o znalostech zákonitostí proč se to dělá, jaký to má mít detail atd. Takže by to pro ně bylo určitě přínosnější. A tím že by to dělalo tolik hlav tak i přesnější.
Scope PBS - PM	doporučení	Dělali jsme rozsah pomocí PBS do zbytečně vysokého detailu (až 5 úrovní), což se muselo později pro přehlednost zredukovat, navíc takový detail není potřeba. Pak se přešlo k systému maximálně 3 úrovně rozpadu, větší detail už byl zaznamenán v popisu produktů.	Nepřehlednost, nepoužitelnost pro PID. Muselo se zredukovat.	Použít jiný nástroj pro tvorbu PBS než Smart Art ve Wordu, aby se dali úrovně rozpadu v případě potřeby skryt (například pro účely PID). Dobrá alternativa může být Xmind, který je v základní verzi zdarma

(Zdroj: Vlastní)

5.3 Diskuze s řídicím výborem nad nasazenými nástroji

Navržené a implementované nástroje pro řízení projektu PMcon, byly v průběhu projektu a po jeho skončení diskutovány s řídicím výborem, aby byla získána zpětná vazba na nástroje a případné podněty pro jejich zlepšení. Navržené nástroje spolu s procesy PRINCE2 tvoří obsáhlý celek, pokrývající kompletní trojimperativ projektu (rozsah, čas, rozpočet) i řízení kvality projektu. Řídicí výbor projektu ocenil hladký a bezproblémový průběh projektu, ke kterému právě navržené nástroje do velké míry přispěly. SKPŘ působilo velmi

profesionálně, jak dovnitř projektu na členy týmu, tak také na externí stakeholdery vně projektu.

Bylo rozhodnuto, že navržené nástroje budou sloužit i pro příští ročníky. Přestože jejich rozsah může být někdy pro účely konference zbytečně rozsáhlý, PMcon bude nadále sloužit i jako platforma pro vzdělávání členů SKPŘ v projektovém řízení. Z navržených nástrojů měly jednoznačně největší přínos čtyři:

- Rozšířená organizační struktura
- PBS
- High level harmonogram
- Detailní harmonogram fáze

Rozšířená organizační struktura o úroveň stream manažerů pomohla snížit dopady fluktuace členů týmu na realizaci projektu, se kterou se předešlý ročník konference potýkal, a pomohla v průběhu projektu zachovat kontinuitu a organizaci prací v jednotlivých streamech.

PBS na začátku projektu jasně vymezil rozsah projektu. Z PBS pak bylo čerpáno při implementaci dalších navržených nástrojů, jako byly popisy produktů, harmonogramy, registr rizik, matice RACI, rozpočet a reporty. Jednalo se o naprosto zásadní manažerský produkt, který v předchozím ročníku chyběl.

Harmonogramy měly kromě své primární role, plánování činností v čase i další přínos, umožnily efektivně řídit kvalitu produktů. To byl také problém, se kterým se potýkal předešlý ročník konference, kde nebyl brán dostatečně v úvahu životní cyklus jednotlivých produktů. Detailní harmonogram fáze, kde byl životní cyklus produktů zaznamenán, to řešil. Nevyřešil problémy s kvalitou ale ve všech případech. Ne vždy byl totiž životní cyklus navržen správně, hlavně z ohledem na časovou náročnost jednotlivých činností životního cyklu produktu. U některých produktů docházelo k časovému presu, mírnému neplnění časového plánu, či dokonce snížené výsledné kvalitě. Dobrým příkladem je například brožura pro účastníky konference. U které se až během konference zjistilo, že dva řečníci mají prohozené zaměstnavatele. Bylo to zapříčiněno špatným odhadem doby trvání jednotlivých činností životního cyklu brožury, což vyústilo ve velmi omezený čas na

kontrolu a revize. Nebylo to způsobeno nedostatečností navržených nástrojů, ale chybami v odhadu při jejich implementaci.

V diskusi s řídicím výborem byl identifikován prostor pro zlepšení v oblasti řízení stakeholderů. Zde nemáme na úrovni jednotlivých projektů ani klubu vyřešenou otázku efektivního přebírání komunikace s externími stakeholdery. Bohužel zde narážíme na limity fungování klubu a jejich členů, kteří jsou v SKPŘ často pouze rok nebo dva. Což je velkou nevýhodou při budování dlouhodobé spolupráce s partnery a dalšími stakeholdery, protože se každý rok mění osoba, co s nimi komunikuje a jedná. Těžko se tak vytvářejí vazby na osobní úrovni. Z této debaty vzešly dva nápady, které částečně řeší tuto situaci.

1. **Na projektech** se o osobní přestavení a seznámení nového projektového manažera se zástupci partnerů postará končící projektový manažer, který nového projektového manažera vezme na schůzku s partnery v rámci hodnocení vzájemné spolupráce.
2. **Na úrovni SKPŘ** budou komunikaci se strategickými partnery (univerzity, stálý partneři z řad firem) dlouhodobě zajišťovat vybraní členové seniorní rady SKPŘ, kteří budou mít na starost rozvoj dlouhodobé spolupráce mezi organizacemi a SKPŘ.

Po schůzce s řídicím výborem a vyhodnocení projektu a použitých nástrojů pro plánování a řízení projektu byl projekt PMcon 2015 oficiálně ukončen.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvoření nových nástrojů pro plánování a řízení projektu PMcon. Práce měla ambici, aby se navržené nástroje používaly na projektu PMcon dlouhodobě i na dalších ročnících, což se splnilo. V roce 2017 se připravuje už čtvrtý ročník konference PMcon, jedná se o třetí ročník, na kterém jsou nástroje navržené v této práci používány pro plánování a řízení projektu.

V teoretické části práce byly vysvětleny základní pojmy projektového řízení a obecně popsána struktura hlavních světových standardů řízení projektů PMBoK, ICB a PRINCE2. Detailněji byly vysvětleny principy a procesy řízení projektů dle metodiky PRINCE2, jelikož právě PRINCE2 tvoří základ projektového řízení v SKPŘ.

Praktická část práce vycházela z potřeby SKPŘ zavést nové nástroje pro plánování a řízení projektu studentské konference projektového řízení PMcon. Nejprve bylo popsáno prostředí projektu PMcon, které se skládalo z popisu SKPŘ, jeho fungování, řídicích struktur, portfolia projektů a popisu způsobu řízení projektů.

Následně byl zhodnocen první ročník konference a použité nástroje pro jeho plánování a řízení, z čehož byly identifikovány oblasti pro zlepšení plánování a řízení projektu a vybrány nové nástroje.

Vybrané nástroje byly navrženy a popsáno jejich užití. Navržené nástroje byly následně implementovány na projektu PMcon 2015, jehož byl autor práce projektovým manažerem.

V závěrečné části práce byl popsán průběh konference PMcon 2015, zhodnoceny navržené nástroje a jejich vliv na projekt. O přínosech navržených nástrojů byla vedena diskuze s řídicím výborem projektu PMcon 2015, při které byly identifikovány požadavky na dílčí úpravy vybraných nástrojů z hlediska jejich implementace, nikoliv navržené struktury.

7 Seznam zdrojů

7.1 Seznam užité literatury

- [1] DOLANSKÝ, Václav. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 372 s. ISBN 80-716-9287-5.
- [2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [3] FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Vyd. 1. Praha: Professional, 2004, 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- [4] KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, c2009. ISBN 978-047-0278-703.
- [5] MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- [6] MULCAHY, Rita. *PMP exam prep: rapid learning to pass PMI's PMP exam-- on your first try!*. 6th ed. S.l.: RMC Publications, c2009. ISBN 978-193-2735-185.
- [7] OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Portfolio, programme and project offices*. Belfast: TSO (The Stationery Office), 2008. ISBN 978-011-3311-248.
- [8] OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with PRINCE2*. 5th ed. London: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.
- [9] PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1: National standard competences of project management version 3.1*. Vyd. 2., rev. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2010. ISBN 978-80-214-4058-6.

- [10] PMI® (2008): *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 4th ed. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute, c2008. ISBN 978-193-3890-517.
- [11] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.
- [12] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-802-4736-112.
- [13] STUDENTSKÝ KLUB PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ, z. s. Interní projektová dokumentace

7.2 Internetové zdroje

- [14] Certification Types. *PMI* [online]. 2017 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://www.pmi.org/certifications/types>

7.3 Seznam další odborné literatury použité ke studiu

- [15] DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 181 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- [16] DVOŘÁK, Drahoslav. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.
- [17] KERZNER, Harold. *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley, c2001. ISBN 04-714-0039-4.
- [18] ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-90-3.

- [19] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

8 Seznam příloh

1. Identifikační listina projektu PMcon 2014
2. Registr rizik PMcon 2015
3. Program konference PMcon 2015
4. Propagační leták konference PMcon 2015
5. Tisková zpráva PMcon 2014
6. Fotky z konference PMcon 2015

Příloha č. 1: Identifikační listina projektu PMcon 2014

Identifikační listina projektu

Zpracoval:	Lukáš Urban	Datum:	7.12.2013
Název projektu:	<i>Konference PMx</i>		
Identifikační číslo projektu:	<i>2013_11_pmx</i>		
Priorita vůči ostatním projektům:	<i>Není definována</i>		
Přínosy:	<i>Rozšířit znalosti z oblasti projektového řízení především studentům. Propagace klubu. Obohacení projektového týmu. Získání kontaktů na další firmy, instituce, řečníky.</i>		
Cíl projektu:	<i>Uspořádat konferenci projektového řízení pro studenty a veřejnost. Dodržet projektovou metodiku klubu.</i>		
Výstupy projektu:	<i>Videozáznam přednášek. Feedback od řečníků a posluchačů.</i>		
Plánované interní náklady:	0,-	Plánované externí náklady:	do 10 000,-
Plánovaný termín zahájení:	15.1.2014	Plánovaný termín dokončení:	20.6.2014
Hlavní milníky:	<i>1. realizační tým; 2. zajištění prostor; 3. spozoring; 4. přednášející; 5. program; 6. organizace na místě; 7. realizace; 8. vyhodnocení</i>		
Lokalizace projektu:	<i>Praha</i>		
Kritéria úspěšnosti:	<i>Délka konference 1 den. 8 řečníků. Alespoň 50 účastníků. Pozitivní feedback od posluchačů i přednášejících (průměrně za 2 dle školního známkování). Realizace v červnu. Vznik videozáznamu.</i>		
Schválené výjimky:			
Zadavatel projektu:	<i>SKPŘ (Petr Lev)</i>		
Sponzor projektu:	<i>SKPŘ (Petr Lev), PM Consulting (Jan Doležal)</i>		
Daší členové řídicího výboru:	<i>Honza Borský, Lucie Růžičková, Petr Lev, Jan Doležal, Miloš Lokajčíček</i>		
Manažer projektu:	<i>Tomáš Kružík</i>		
Tým řízení projektu:	<i>Lukáš Urban, Tomáš Regner, Gerel Batashova, Yeskendir Kairbay, Jakub Seidl, Vít Spálenský</i>		
Odměny projektového týmu:	0,-		

(Zdroj: Interní dokumentace SKPŘ)

Příloha č. 2: Registr rizik PMcon 2015

Registr rizik											
Projekt:		PMcon 2015									
Zpracoval:		Štěpán Pospíšil									
Datum:		25.10.2014									
Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu		Zodpovědnost		Aproximita
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Strategie proti riziku	Plán protipatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá	Stream	Fáze projektu
1	Odfeknutí účasti ze strany řečníků 2 měsíce do konference a méně	3	3	9	snížení	Nastavit pravidelnou komunikaci s řečníky, snažit se přijít na problémy co nejdříve.	V období 2 měsíců do konference se omluví řečník.	Mít v záloze další řečníky a okamžitě kontaktovat.	Lucie Háková	Program	4
2	Odfeknutí účasti ze strany řečníků na poslední chvíli. (cca týden a méně před)	2	4	8	akceptace	-	V posledním týdnu před konferencí se omluví člověk či se neomluví a nedorazí.	Mít v záloze řečníka + prezentací navíc (Petr Lev, Miloš..)	Lucie Háková	Program	5
3	Prezentace jsou v různých formátech, což způsobuje problémy s technikou, nefungují všechny funkce.	1	4	4	vyhnutí	Formát bude předem vykomunikován s řečníky + předem odzkoušen na místě.	-	-	Lucie Háková	Program	5
4	Nedodržení časového plánu konference z důvodů nedodržování časových limitů přednášek ze strany řečníků.	4	2	8	snížení	Mít ukazatel času v místnosti, a pravidelně upozorňovat řečníka kolik času mu zbývá.	Řečník přetáhne plánovaný čas přednášky	Využití coffee breaků a obědové přestávky k dohnání časových ztrát	Lucie Háková	Program	5
5	Málo lidí se zapíše na workshopy	2	2	4	snížení	Komunikovat o způsobu registrace na workshopy s účastníky předem i během konference. Upozornit je na recepci během příchodu.	Po začátku první série přednášek bude obsazeno méně než 70% kapacity workshopů.	Znovu upozornit lidi během přednášek na možnost zápisu na workshopy.	Lucie Háková	Program	5
6	nedostatečný počet partnerů, tím pádem peněz na projekt (méně než 40 tis. Kč)	2	5	10	snížení	Schválený nabídka pro partnery od boardu, oslovování primárně našich klubových partnerů, osobní schůzky.	2 měsíce před akcí nebudeme mít min. 40 tis. Kč od partnerů.	Další kolo oslovování, pokusit se zapojit Miloše.	Bětko Wienerová	Partneři	4
7	Neseženeme generálního partnera	2	5	10	snížení	vypracovat nabídku pro generálního partnera tak, aby byla lákavá, možnost individuálně nastavit parametry podle požadavků GP.	dva měsíce před akcí není žádný generální partner	intenzivnější oslovování, přepracování nabídky	Bětko Wienerová	Partneři	4
8	Budou v oslovovacím emailu	1	1	1	vyhnutí	kontrola emailu před odesláním a oprava případných chyb (BW + SP + LH)			Bětko Wienerová	Partneři	3

ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Strategie proti riziku	Plán protipatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá	Stream	Fáze projektu
9	V partnerských smlouvách budou závažné chyby.	1	3	3	vyhnutí	kontrola smluv před podepsáním (ŠP + BW + LH)			Bětko Wienerová	Partneři	3
10	partneři nedodrží závazky vyplývající ze smlouvy (hlavně peníze)	2	5	10	snížení	podesání smluv, ve kterých budou jasně stanovené podmínky a sankce za nedodržení	nebudou v domluveném čase dodrženy smluvní podmínky	Opakované kontaktování partnerů a urgování zaslání peněz, osobní schůzka	Bětko Wienerová	Partneři	4
11	Nezískání prostoru pro konání akce v požadovaném rozsahu a zdarma.	3	5	15	snížení	Zajistit místo ve velkém předstihu. Do konce roku 2015 mít vybrané místo a zjištěnou dostupnost.	Nepodepsání smlouvy se žádnou z oslovených institucí do konce ledna 2015	Vytvořit registr dalších vhodných míst a okamžitě kontaktovat, eskalovat možnost změny konceptu konference a tím požadavky na místo.	Martina Šabatková	Organizace	2
12	Porušení sjednaných podmínek ze strany pronajímatele prostor	2	4	8	snížení	Včasné ujasnění podmínek a vytvoření závazné partnerské smlouvy pro místo konání konference.	Odřeknutí prostor akce, zvýšení ceny pronájmu, dodatečné diktování nesjednaných podmínek	Osobní jednání PM a poskytovatele. Možné přesunutí akce jinam.	Martina Šabatková	Organizace	3
13	Špatná navigace na místo konání	2	3	6	snížení	Vytvoření dostatečného množství ukazatelů, spolu s registrací poslat souřadnice a mapku areálu s vyznačenou cestou. Lidští navigátoři v	Pozdní příchody a stížnosti od účastníků.		Martin Labudík	Organizace	5
14	Chybějící jmenovky registrovaných účastníků	2	2	4	snížení	Všechny jmenovky zkontrolovat se seznamem registrovaných předem	Na recepci bude chybět jmenovka registrovaného účastníka	Vytvoření menšího počtu univerzálních jmenovek.	Lucie Točevová	Organizace	5
15	Nefungující konferenční technika	3	4	12	snížení	Odkoušet všechnu techniku před začátkem konference, mít zajištěnou náhradní techniku, mít proškoleného technika k dispozici.	Některé zařízení přestane fungovat.	Proškolený technik zajistí výměnu nebo nápravu.	Martin Labudík	Organizace	5
16	Málo účastníků na afterparty (do 30)	4	3	12	snížení	Min. měsíc před konáním akce bude znám doprovodný program, který bude propagován a komunikován s účastníky	Méně než 50 lidí se zúčastní afterparty	Možnost zpřístupnit místo konání afterparty veřejnosti a tím zajistit více lidí na afterparty.	Lucie Točevová	Organizace	5
17	Nedorazí catering	1	3	3	snížení	Vybrat již vyzkoušeného dodavatele. Komunikovat pravidelně. Den před akcí si vše ještě nechat potvrdit. Mít catering s předstihem 1 hod.	Občerstvení není na místě 1 hod před začátkem konference	Kontaktovat dodavatele zjistit důvod zdržení. Pokusit se zajistit náhradu u místního výrobce/prodejce.	Martina Šabatková	Organizace	5
18	Na místě zbyde po konferenci velké množství použitého a nepoužitého materiálu.	2	1	2	vyhnutí	Zajistit auto pro převoz rollapů SKPŘ a domluvit se předem se sponzory o dovozu jejich rollapů . Napláňovat množství reklamního materiálu dle registru			Martin Labudík	Organizace	6
19	Málo registrovaných z důvodu špatné propagace akce.	2	4	8	snížení	Nechat si marketingový plán schválit od TR, využít placenou reklamu, a inzerci přes přátelské organizace v PR a další partnery.	Malý traffic na webu a FB v porovnání se shodným obdobím loni. Registrováno významně méně lidí než loni ve stejný čas.	Masivnější komunikace přes partnery, další placená reklama. Více oslovovat obory zaměřené na PR na univerzitách (možnost "slevových kuponů" atd.)	Rado Sahánek	Marketing	4

ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Strategie proti riziku	Plán protipatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá	Stream	Fáze projektu
20	Málo registrovaných z důvodu špatně nastavené cenové politiky.	3	3	9	snížení	Nechat cenovou politiku schválit TR + Petra Lva.	Velký traffic na webu ale málo registrací v porovnání s loňským rokem.	Zvážit snížení ceny, nebo zavést slevové kupóny.	Rado Sahánek	Marketing	4
21	Malá účast pracovníků v PR kvůli špatné propagaci akce.	4	1	4	snížení	Propagovat přes SPŘ, KPM, PMI a další partnery z praxe.	Více jak 85% registrovaných jsou studenti	Přímé oslovení firem skrze email. Další vlna propagace na partnerských webech.	Rado Sahánek	Marketing	4
22	Nekteří registrovaní nepřijedou, protože na konání akce zapomněli.	3	1	3	snížení	Udělat plán reminder emailů, nechat schválit u TR. Podle plánu rozepisat remindery.	Dorazí méně než 85% registrovaných.		Rado Sahánek	Marketing	5
23	Nedostatečné finanční prostředky na propagaci před konferencí	1	3	3	vyhnutí	Finanční prostředky budou přiděleny v souladu s schváleným mark. plánem od TR.			Rado Sahánek	Marketing	3
24	Poskytovatel místa nepovolí plánované rozmístění reklamy během konference po objektu.	2	3	6	snížení	Komunikovat naše plány a požadavky s odpovědnou osobou od poskytovatele a nechat si plán od nich schválit.	Dojde k zákazu rozmístění propagačních materiálů dle našeho plánu.	Komunikovat s poskytovatelem místa o alternativních řešeních pro něj přijatelných, změnit plán.	Rado Sahánek	Marketing	5
25	Nezaznamenání platby za registraci z důvodu nezapsání platby do registru účastníků.	1	3	3	vyhnutí	Nastavit kontrolu. 1 osoba odpovědná za zápis plateb do registru + Stream manažer bude průběžně provádět kontrolu shody bankovního účtu s				Marketing	3
26	Nezaznamenání platby za registraci z důvodu chyby u odesílatele.	2	3	6	akceptace		Nedojde platba za registraci v požadovaném termínu	Poslat reminder o nezaplacení registrace, požadovat zaplacení.	Rado Sahánek	Marketing	3
27	Moc velký prodej lístků "Early Birds" a tím pádem nižší příjem ze vstupného.	2	3	6	vyhnutí	Fixovat "Early birds" na počet ne datum.			Rado Sahánek	Marketing	3
28	pozdní výroba informačních letáčků a plakátů a proto nemožnost řídit pořádně kvalitu.	2	4	8	vyhnutí	začít s přípravou v dostatečném předstihu, 14 dní před akcí mít vše vytisknuté, aby byl čas řešit případné nedostatky.			Kristýna	Marketing	5

ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Strategie proti riziku	Plán protipatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá	Stream	Fáze projektu
29	Špatná kvalita fotografií z konference	1	4	4	vyhnutí	Najmout prověřeného profesionálního fotografa.			Kristýna	Marketing	5
30	účastníci neposkytnou zpětnou vazbu	3	1	3	snížení	Mít zpětnou vazbu připravenou předem a odeslat hned druhý den po konferenci.	zpětné vazby od méně než 35% účastníků do 14 dnů	Poslat další email se zpětnou vazbou	Kristýna	Marketing	6

(Zdroj: Vlastní)

Příloha č. 3 – Program konference PMcon 2015

PŘEDNÁŠKY

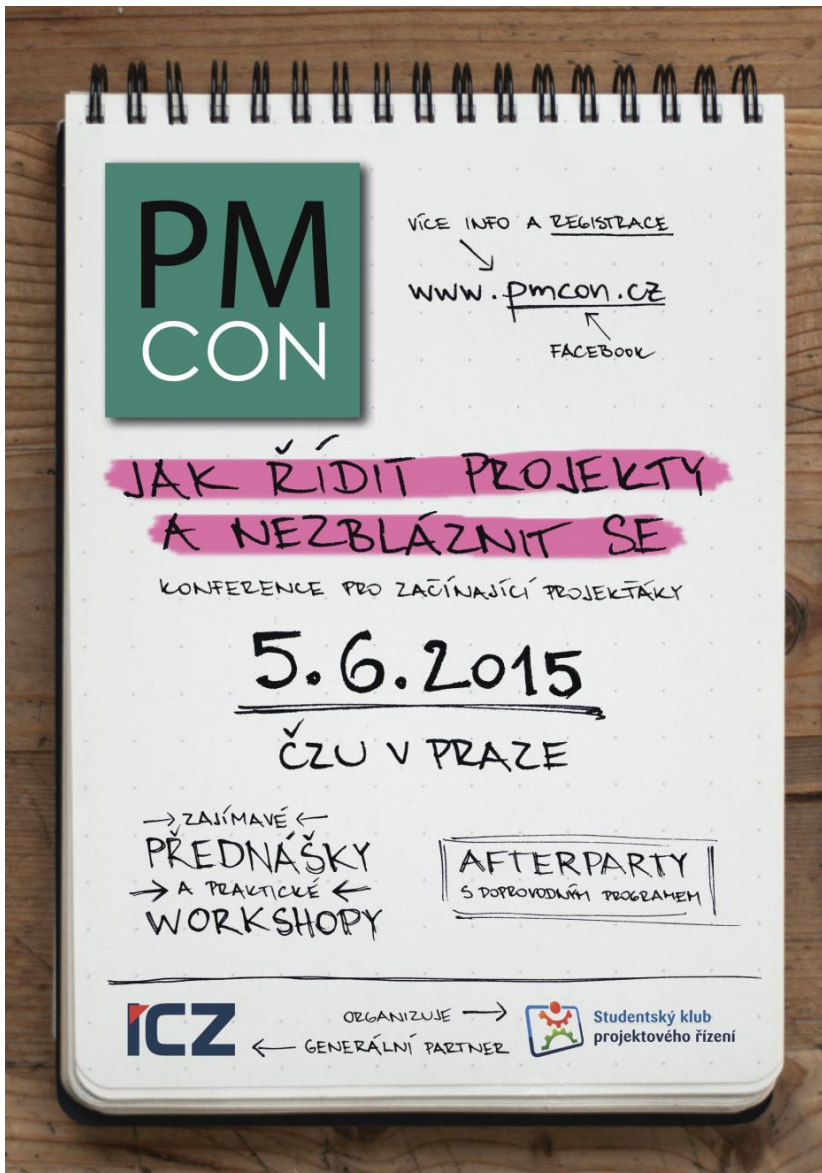
8:00 - 9:00	Registrace účastníků		
9:00 - 9:10	Zahájení konference a úvodní slovo		
9:10 - 9:40	Běžný den projektového manažera Václav Oškrdal (ČSOB)	konferenční sál	str. 8
9:40 - 10:10	Nejčastější chyby PM a běžná operativa Pavel Bartoš (Unicorn)	konferenční sál	str. 9
10:10 - 11:40	Coffee break		
10:40 - 11:10	I na projekty s mozkem Janka Chudíková (Lektorka a koučka)	konferenční sál	str. 10
11:10 - 11:40	Stakeholder management a komunikace Stanislav Bílek (Česká komora PMI)	konferenční sál	str. 11
11:40 - 12:00	Ukončení dopoledního bloku a vyhlášení tomboly		
12:00 - 13:30	Přestávka na oběd		

WORKSHOPY

13:30 - 14:50	Projektová hra - Stakeholder engagement SKPR	142 malá studovna	str. 13
	Standární nástroje MC jako podpora životního cyklu projektu Miroslava Frýdlová, Šárka Vostarková(Microsoft)	236A Zelený salónek	str. 14
	Reporting a eskalace Martin Hudoc, Štěpán Švarc (Deloitte)	139A seminární místnost	str. 15
	I na projekty s mozkem Janka Chudíková(Lektorka a koučka)	139B Modrý salónek	str. 10
	Komunikací k prevenci psychotických stavů v projektovém řízení Jiří Blažek (ICZ)	239A seminární místnost	str. 16
	KPZ = Komunikace, Plánování, Zpětná vazba Jitka Heřmanová, Martina Holková (Cetelem)	238 seminární místnost	str. 17
	Vizualizace aneb uvařte si s námi pivo Jan Hron, Michal Korf (O ₂)	259 školící místnost	str.18
	Komunikace v projektu vs. komunikace projektu Michal Kříž	140 PC místnost	str. 21

14:50 - 15:20	Coffee break		
	Projektová hra - Stakeholder engagement SKPR	142 Malá studovna	str. 13
	Standární nástroje MC jako podpora životního cyklu projektu Miroslava Frýdlová, Šárka Vostarková (Microsoft)	236A Zelený salónek	str. 14
	Reporting a eskalace Martin Hudoc, Štěpán Švarc (Deloitte)	139A seminární místnost	str. 15
	Komunikací k prevenci psychotických stavů v projektovém řízení Jiří Blažek (ICZ)	239A seminární místnost	str. 16
	Jak nad stres aneb pravidla time managementu Olga Shelongová, Petr Mašek (Česká spořitelna)	238 seminární místnost	str. 19
	Vzdělávání v PM a ověřování úspěšnosti vzdělávání V. Vejrostová, Z. Ježková, J. Pitáš (Cetelem)	139B Modrý salónek	str. 20
15:20 - 16:40	Vizualizace aneb uvařte si s námi pivo Jan Hron, Michal Korf (O ₂)	259 Školící místnost	str. 18
	Komunikace v projektu vs. komunikace projektu Michal Kříž	140 PC místnost	str. 21
	Projektová hra - Stakeholder engagement SKPR	142 Malá studovna	str. 13
	Standární nástroje MC jako podpora životního cyklu projektu Miroslava Frýdlová, Šárka Vostarková (Microsoft)	236A Zelený salónek	str. 14
	Reporting a eskalace Martin Hudoc, Štěpán Švarc (Deloitte)	139A seminární místnost	str. 15
	Komunikací k prevenci psychotických stavů v projektovém řízení Jiří Blažek (ICZ)	239A seminární místnost	str. 16
	Jak nad stres aneb pravidla time managementu Olga Shelongová, Petr Mašek (Česká spořitelna)	238 seminární místnost	str. 19
16:50 - 18:10	Vizualizace aneb uvařte si s námi pivo Jan Hron, Michal Korf (O ₂)	Školící místnost 259	str. 18
	Komunikace v projektu vs. komunikace projektu Michal Kříž	140 PC místnost	str. 21
	od 18:10	Networking / Afterparty	

Příloha č. 4 – Propagační leták konference PMcon 2015



Příloha č. 5: Tisková zpráva PMcon 2014

Tisková zpráva Studentského klubu projektového řízení

Konference PMcon má za sebou úspěšnou premiéru

9. 6. 2014 v Praze



V úterý 3. června 2014 proběhl na půdě České zemědělské univerzity v Praze první ročník konference PMcon s podtitulem „Úspěšný start do světa projektového řízení“. Tato akce, pořádaná primárně nadšenci z řad studentů, přilákala při své premiéře přes 150 účastníků a již teď je jisté, že první ročník nebude posledním.

PMcon je akcí, která je programem i formou připravována na míru lidem, kteří se chtějí profesionálně rozvíjet v oboru projektového řízení - především studentům, juniorním „projektákům“ a všem dalším, kteří ve své praxi či podnikání s řízením projektů začínají. Cílem akce bylo zprostředkovat jejím účastníkům ucelený pohled na jednotlivé fáze projektového řízení, upozornit na nejdůležitější aspekty vedoucí k úspěšnému dosahování projektových cílů, poskytnout přehled o možnostech dalšího rozvoje v této oblasti a poskytnout prostor pro získávání zajímavých kontaktů.

Během celodenního programu vystoupilo se svým příspěvkem hned 13 řečníků, kteří v rámci svých prezentací postupně pokryli celý životní cyklus projektu od počátečních a plánovacích fází, přes rozvoj a řízení týmu, rizik, kvality, až k ukončení projektu. Na své si tak přišli jak úplní nováčci, kteří se seznámili se základními teoretickými koncepty, tak juniorní projektoví pracovníci, kteří měli příležitost si poslechnout mnohé poznatky z praxe. V průběhu konference se účastníci mohli rovněž zapojit do praktického workshopu pořádaného generálním partnerem akce – společností ICZ, který potrápil mozkové buňky i těm nejzkušenějším. Na hlavní program pak navázal večerní neformální networking, během kterého bylo možné změřit síly v beerpongovém turnaji, poslechnout si živé vystoupení kapely Electroshock, ale hlavně seznámit se s dalšími současnými i aspirujícími „projektáky“.



Akce byla pořádána členy Studentského klubu projektového řízení ve spolupráci s Provozně ekonomickou fakultou ČZU. Více informací o konferenci lze nalézt na webu www.pmcon.cz. Fotky jsou k nahlédnutí na Facebooku https://www.facebook.com/pmcon.cz/photos_stream.



Příloha č. 6: Fotky z konference PMcon 2015

