

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

Projektové řízení ve zvolené společnosti

Nazarov Igor

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Igor Nazarov

Podnikání a administrativa

Název práce

Projektové řízení ve zvolené společnosti

Název anglicky

Project Management in the selected company

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav vybrané společnosti za účelem identifikace možných zranitelných míst a navrhnout doporučení pro jejich odstranění. Na základě teoretické části věnované problematice projektového řízení je následným cílem práce naplánovat projekt pro společnost, která dosud projektové řízení ve své činnosti nevyužívala.

Metodika

Práce je rozdělena na dvě části. První část se zaměří na teoretická východiska projektové činnosti, budou popsány klíčové složky projektového řízení, stanoveny specifické charakteristiky a vlastnosti tvorby projektu. Tato část bude základem pro další vývoj projektu v praktické části a bude obsahovat informace z české a anglické literatury s využitím oficiálních příruček pro projektové řízení od mezinárodních standardů a různých internetových zdrojů.

V první etapě praktické části bude popsáno představení společnosti TechBusiness s.r.o., včetně její organizační struktury a pomocí SWOT-analýzy budou určeny silné a slabé stránky společnosti. Poté budou popsány doporučení pro odstranění možných nedostatků. Dalším krokem bude vývoj projektu zaměřeného na vytvoření webové stránky pro poskytování prostor k pronájmu na území Kazachstánu, založeného na metodice PRINCE2, jejích principech a doporučené dokumentaci. Během práce budou využity základní nástroje pro plánování projektů, jako je Ganttův diagram, technika SMART, tříčíselný odhad apod. V závěru budou uvedeny výsledky a popsány doporučení pro zlepšení práce na projektu na základě vyhodnocení informací uvedených v praktické části.

Doporučený rozsah práce

40-50 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, projekt, PRINCE2, společnost, projektový manažer, webová stránka

Doporučené zdroje informací

BENTLEY, C. – GABLAS, B. – PROKOVÁ, R. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method PRINCE2*. Bratislava: INBOX SK, 2013. ISBN 978-0-9576076-2-0.

DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. *Projektový management v praxi : naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

ROSENAU, M D. – BRUMOVSKÁ, E. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠUBRT, T. – LANGROVÁ, P. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA OPERAČNÍ A SYSTÉMOVÉ ANALÝZY. *Projektové řízení I : (základy a matematické metody)*. Praha: ČZU-PEF, 2007. ISBN 978-80-213-1194-7.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 11. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Projektové řízení ve zvolené společnosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Tomáši Šubrtovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce a cenné rady. Děkuji pracovníkům společnosti TechBusiness s.r.o. a nejmenované společnosti za spolupráci a informace, které mi poskytli pro tuto bakalářskou práci.

Projektové řízení ve zvolené společnosti

Abstrakt

Tato bakalářská práce je založena na základní analýze vybrané společnosti a poskytnutí doporučení k odstranění zjištěných nedostatků. Dalším cílem je zavedení projektového řízení do společnosti prostřednictvím vypracování projektu webové stránky.

Teoretická část je rozdělena do pěti kapitol, které popisují oblast projektového řízení. První kapitola popisuje historii projektového řízení, jeho počátky, které vytvořily základ pro moderní přístupy k projektovému řízení. Druhá kapitola je věnovaná základním pojmům a vlastnostem projektu. Třetí kapitola je zaměřena na řízení projektů. Popisuje základní prvky projektového řízení, zdroje a životní cyklus projektu. Ve čtvrté kapitole je popsána organizační struktura projektu. Jsou zde uvedeny zainteresované strany, řízení lidských zdrojů a hlavní typy organizačních struktur, včetně funkční, maticové a projektové struktury. Pátá kapitola se zaměřuje na mezinárodní standardy a metodiky používané při řízení projektů, včetně PMBoK, PRINCE2 a IPMA Competence Baseline.

V praktické části je popsána vybraná společnost a analyzován její stav. Poté jsou popsána hlavní doporučení k odstranění nedostatků. Dalším krokem je popis celého projektu, který byl rozdělen do čtyř fází potřebných pro jeho vypracování. Na konci je popsáno shrnutí projektu podle metodiky PRINCE2 a doporučení pro další rozvoj.

Klíčová slova: Projektové řízení, projekt, PRINCE2, společnost, projektový manažer, webová stránka

Project management in the selected company

Abstract

This bachelor thesis is based on a basic analysis of a selected company and provides recommendations for addressing identified shortcomings. Another goal is to introduce project management into the company through the development of a website project.

The theoretical part is divided into five chapters describing the field of project management. The first chapter describes the history of project management, its origins that created the foundation for modern approaches to project management. The second chapter is devoted to the basic concepts and characteristics of a project. The third chapter focuses on project management and describes the basic elements of project management, resources, and the project life cycle. The fourth chapter describes the organizational structure of a project. It lists the stakeholders, human resource management, and the main types of organizational structures, including functional, matrix, and project structures. The fifth chapter focuses on international standards and methods used in project management, including PMBoK, PRINCE2, and IPMA Competence Baseline.

The practical part describes the selected company and analyses its current state. The main recommendations for addressing shortcomings are then described. The next step describes the entire project, which was divided into four phases necessary for its development. At the end, a summary of the project is described according to the PRINCE2 methodology and recommendations for further development are provided.

Keywords: Project management, project, PRINCE2, company, project manager, website

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Historie	12
3.2 Základní pojmy	14
3.2.1 Projekt	14
3.2.2 Program a portfolio	16
3.2.3 Trojimperativ	19
3.3 Projektové řízení	21
3.3.1 Projektové řízení.....	21
3.3.2 Zdroje	24
3.3.3 Životní cyklus	26
3.4 Organizační struktura projektu.....	29
3.4.1 Zájmové skupiny	29
3.4.2 Řízení lidských zdrojů	30
3.4.3 Vliv organizace na projektový management	31
3.5 Standardy a metodiky	32
3.5.1 ICB	32
3.5.2 PMBoK	33
3.5.3 PRINCE2	34
4 Praktická část.....	41
4.1 Popis společnosti.....	41
4.1.1 Organizační struktura	41
4.1.2 Analýza současného stavu společnosti	43
4.1.2.1 Výsledky analýzy a zjištěné nedostatky	44
4.1.3 Nápravná opatření a doporučení.....	45
4.2 Projekt webové stránky	45
4.2.1 Předprojektová fáze.....	46
4.2.1.1 Cíl projektu.....	46
4.2.1.2 Odůvodnění provádění	47
4.2.1.3 Výběr platformy.....	48
4.2.1.4 Zainteresoované strany	48
4.2.2 Fáze iniciace	50

4.2.2.1	Dokumentace o iniciaci projektu	51
4.2.2.2	Harmonogram	52
4.2.2.3	Rozpočet.....	55
4.2.2.4	Kontrola fáze.....	55
4.2.2.5	Řízení rizik	57
4.2.3	Fáze realizace	58
4.2.3.1	Prototypování.....	59
4.2.3.2	Design.....	60
4.2.3.3	Náplň obsahu.....	61
4.2.3.4	Nastavení nástrojů	62
4.2.3.5	Testování webu	63
4.2.3.6	Spuštění webu	64
4.2.4	Fáze ukončení	64
5	Výsledky a diskuse	66
5.1	Vyhodnocení analýzy stavu společnosti a doporučení	66
5.2	Shrnutí implementace projektového řízení.....	66
5.3	Vyhodnocení projektu z hlediska metodiky PRINCE2	67
6	Závěr.....	71
7	Seznam použitých zdrojů	73
8	Seznam obrázků, tabulek a zkratk	77
8.1	Seznam obrázků	77
8.2	Seznam tabulek	77
8.3	Seznam použitých zkratk	78
	Přílohy.....	80

1 Úvod

V současné době rychle roste počet firem, které zavádějí moderní metody řízení projektů. Poradenská firma Bain & Company odhaduje, že do roku 2027 bude většina prací založena na projektové činnosti. Poptávka po projektových manažerech roste rychleji než poptávka po kvalifikovaných pracovnících jiných profesí. Význam spočívá v tom, že projektová činnost umožňuje firmám šetřit zdroje, snižuje výrobní náklady, zvyšuje konkurenceschopnost a pomáhá dosahovat vyšších temp růstu. Při správném řízení dostupných zdrojů je možné zlepšit konkurenční postavení na domácím i zahraničním trhu, bez ohledu na rozsah podniku, nastavit správnou strategii a dělat práci včas. To je důvod, proč rostoucí počet ředitelů chápe potřebu projektového řízení a uvědomuje si všechny perspektivy využití této technologie.

Tato práce bude zpracována pro společnost TechBusiness s.r.o., která se zabývá poskytováním k pronájmu komerčních nemovitostí (například: sklady, prostory), jakož i logistickými službami. Tato firma sídlí v Kazachstánu a na trhu působí od roku 2015. Je předním operátorem v oblasti dopravních a logistických služeb v západním Kazachstánu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav vybrané společnosti za účelem identifikace možných zranitelných míst a navrhnout doporučení pro jejich odstranění. Na základě teoretické části věnované problematice projektového řízení je následným cílem práce naplánovat projekt pro společnost, která dosud projektové řízení ve své činnosti nevyužívala.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na dvě části. První část se zaměří na teoretická východiska projektové činnosti, budou popsány klíčové složky projektového řízení, stanoveny specifické charakteristiky a vlastnosti tvorby projektu. Tato část bude základem pro další vývoj projektu v praktické části a bude obsahovat informace z české a anglické literatury s využitím oficiálních příruček pro projektové řízení od mezinárodních standardů a různých internetových zdrojů.

V první etapě praktické části bude popsáno představení společnosti TechBusiness s.r.o., včetně její organizační struktury a pomocí SWOT-analýzy budou určeny silné a slabé stránky společnosti. Poté budou popsány doporučení pro odstranění možných nedostatků. Dalším krokem bude vývoj projektu zaměřeného na vytvoření webové stránky pro poskytování prostor k pronájmu na území Kazachstánu, založeného na metodice PRINCE2, jejích principech a doporučené dokumentaci. Během práce budou využity základní nástroje pro plánování projektů, jako je Ganttův diagram, technika SMART, tříčíselný odhad apod. V závěru budou uvedeny výsledky a popsány doporučení pro zlepšení práce na projektu na základě vyhodnocení informací uvedených v praktické části.

3 Teoretická východiska

3.1 Historie

Projekty jsou dnes nedílnou součástí našeho života. Umožňují dosahovat cílů, vytvářet inovace a rozvíjet činnost firem. Historie projektů je plná situací, které ilustrují význam jejich uplatnění v různých oblastech života. Před vysvětlením významu a úspěchu projektu, v této fázi je vhodné popsat historii projektového řízení.

Přestože je projektové řízení jako jedinečný druh vedení považováno za úspěch posledních desetiletí, neznamena to, že lidstvo dosud neprovádělo projekty. Projektové řízení se praktikovalo již před tisíci lety, příkladem může být stavba pyramid v Egyptě. Nicméně teprve před půl stoletím začaly organizace systematicky využívat nástroje a techniky projektového řízení k realizaci složitých projektů. Americké námořnictvo například použilo moderní metodiky projektového řízení v projektu Polaris v 50. letech 20. století. V 60. a 70. letech 20. století pak NASA, velké stavební a inženýrské společnosti využívaly principy a nástroje projektového řízení k vedení velkých rozpočtových projektů. V 80. letech 20. století začaly sofistikované metody projektového řízení zavádět výrobní a softwarové odvětví. Nástroje a techniky projektového řízení se do 90. let rozšířily v různých průmyslových odvětvích a organizacích (Carayannis, Kwak, Anbari, 2005, s. 1-6).

Jednotliví autoři uvádějí různá data vzniku projektového řízení. Počátky projektového řízení podle Morrise spočívají v chemickém průmyslu těsně před druhou světovou válkou a také v projektu Polaris. V roce 1987 Snyder a Kline uvedli, že moderní éra projektového řízení začala v roce 1958 vývojem CPM/PERT. V roce 1998 Kerzner tvrdil, že projektové řízení je "výsledkem systémového řízení". Přesto jedním z klíčových milníků ve vývoji projektového řízení bylo zavedení metodiky PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) v roce 1987, která se stala základem mnoha moderních technik projektového řízení (Carayannis, Kwak, Anbari, 2005, s. 7-9).

Carayannis, Kwak a Anbari (2005) ve své knize popisují stručnou historii projektového řízení, která je uvedena v následující tabulce:

Tabulka 1 - Stručná historie projektového řízení

	Technologie	Manažerská věda	Projektové řízení a Technologie	Velké Projekty	Projektová kancelář
Do 1958	Telegraf Telefon První počítač Automobil Letadlo První databáze	Adam Smith Frederick W. Taylor Henry Taylor Henry Gantt McGregorova teorie XY	Parametrický odhad nákladů PERT / CPM Ganttův Diagram Simulace Monte Carlo Systematická aplikace	Mezikontinentální železnice Hooverova přehrada Polaris Projekt Manhattan Panamský průplav	Focal Point Tradiční funkce projektové kanceláře Navy Special Project Office (SPO)
1959 – 1979	IBM 7090 Kopírka Xerox UNIX Založení společnosti Microsoft	ISO Komplexní řízení kvality Globalizace Řízení kvality	PMI Řízení zásob Plánování požadavků na materiál	Apollo 11 ARPANET	Project supporting office
1980 – 1994	PC Bezdrátová interní síť První Internetový prohlížeč (MOSAIC)	Plánování výrobních zdrojů Řízení rizik	Maticová organizace PM software pro PC	Boeing 777 Raketoplán Challenger Projekt anglo-francouzského kanálu	Sídlo projektu Válečná místnost (War Room)
Od 1995	Internet	Kritický řetězec Plánování podnikových zdrojů	PMBok (PMI)	Iridium Projekt Y2K	Virtuální projektová kancelář Webová projektová kancelář

Zdroj: vlastní zpracování dle Carayannis, Kwak, Anbari, 2005, s. 8

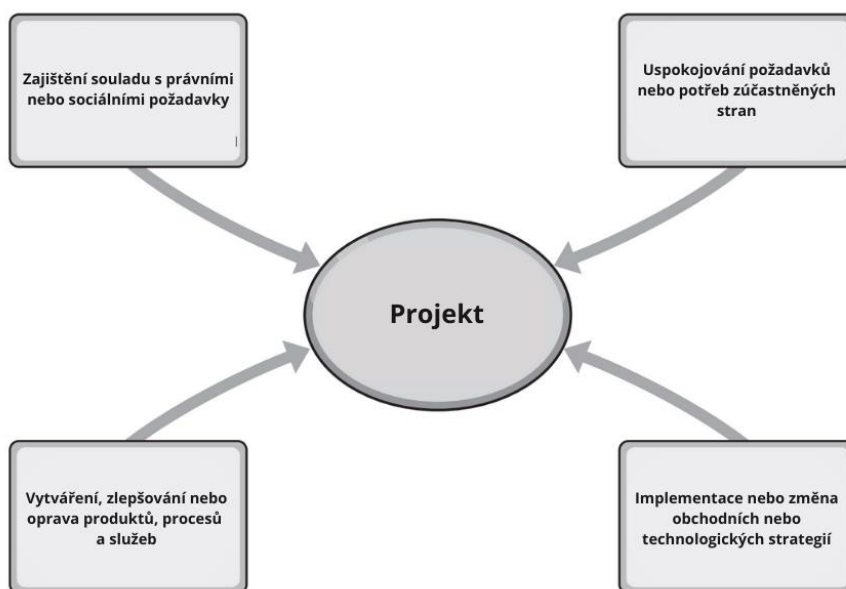
3.2 Základní pojmy

3.2.1 Projekt

V současné době je na trhu obrovské množství podniků a tím i velká konkurence. Aby podnik byl konkurenceschopný a mohl zvyšovat své zisky, je velmi důležité používat projekty ve své činnosti, protože jsou jedním z nejdůležitějších prvků manažerské práce.

V různých zdrojích lze nalézt mnoho definic pojmu projekt. Je to proto, že projekty se používají v různých odvětvích a pro každé odvětví existuje svůj pojem. V obecném smyslu je projekt konzistentní činností, kterou je třeba provést k dosažení stanoveného cíle (Šubrt, Langrová, 2007, s. 6). Jinými slovy lze projekt popsat jako soubor úkolů a metod prováděných skupinou lidí v rámci stanoveného rozpočtu s cílem vytvořit jedinečný produkt, službu nebo výsledek. Projekt má dočasný charakter v tom smyslu, že musí být jasně definován začátek a konec jeho vývoje (Heldman, 2009, s. 46). Úkolem projektu ve firmě je posunout organizaci z jednoho stavu do druhého, aby bylo dosaženo určitého cíle. Existují čtyři kategorie iniciace projektů, které manažeři při své činnosti využívají (viz obrázek 1).

Obrázek 1 - Čtyři kategorie inicializace projektu



Zdroj: vlastní zpracování dle PMI, 2017, s. 8

Základní vlastnosti projektu jsou následující:

- přísné a odůvodněné cíle;
- disponibilní zdroje;
- termíny zahájení a ukončení projektu;
- přítomnost vnitřních a vnějších vztahů operací a úkolů;
- omezené náklady;
- omezený čas;
- nevyhnutelnost rizika;
- unikátnost;
- systémovost (Šubrt, Langrová, 2007, s. 6).

Je důležité nezaměňovat projekt a proces. Projekty se neopakují, jsou charakterizovány jedinečným úsilím o dosažení konkrétního cíle. Proces může být nazýván postupným vývojem. To znamená, že vlastnosti produktu, služby nebo výsledku jsou postupně definovány, průběžně aktualizovány a podrobně popsány v průběhu projektu. V tom spočívá jejich odlišnost (PMI, 2017, s. 10).

Kim Heldman (2009) ve své knize sdílí tyto dva pojmy na příkladu společnosti Ford Motor Company. Tato společnost se zabývá projektováním a montáží automobilů. Návrh a výrobu každého modelu automobilu Ford pro různé potřeby lze považovat za projekt. Design a průzkum trhu pro tři modely automobilů jsou unikátní projekty. Montáž je však již operační činností, která se skládá z opakujících se procesů u většiny modelů (Heldman, 2009, s. 47).

Každopádně každý projekt se skládá z následujících komponent:

- Cíl – popis požadovaného výsledku, kterého má být projektem dosaženo. Cíle by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené;
- Rozsah – definuje hranice projektu a to, co by měl projekt zahrnovat nebo vylučovat;
- Zdroje – zahrnují všechny zdroje potřebné k realizaci projektu, jako jsou lidé, rozpočet, materiál, vybavení, infrastruktura a technologie;
- Harmonogram – definuje časový rámeček projektu, včetně data zahájení, data ukončení a kritických cest. Plán projektu pomáhá plánovat, řídit a kontrolovat projekt;

- Rizika – identifikují potenciální problémy a nežádoucí efekty, které mohou projekt ovlivnit. Rizika projektu se mohou týkat technických aspektů, financí, plánování, lidí a dalších faktorů;
- Komunikace – zahrnuje komunikační plán, který definuje, jak a kdy budou do projektu zapojeny zúčastněné strany a jaké komunikační metody budou použity;
- Řízení změn – zahrnuje procesy pro řízení změn v projektu a kontrolu jejich dopadu na ostatní části projektu (Kerzner, 2018).

3.2.2 Program a portfolio

Dalšími důležitými složkami řízení v organizaci jsou programy a portfolio projektů. Jedná se o nástroje pro provádění strategického plánu organizace.

Program

Program je skupina vzájemně propojených projektů a různých činností, které jsou spojeny společným cílem a podmínkami jejich provádění. Projekty musí být dokončeny v určitém pořadí, aby byl samotný program považován za dokončený. Provádění samostatného projektu jako součást programu nemusí přinést příjem, zatímco provádění celého programu může zajistit zisk. Vzhledem k tomu, že programy zahrnují několik projektů, mají větší rozsah než jeden projekt.

Robert K. Wysocki (2012) pro vysvětlení rozdílu mezi pojmem program a projekt uvádí následující příklady:

- vesmírný program vlády Spojených států, který zahrnoval několik projektů – projekt Challenger;
- stavební společnost uzavírá smlouvu na program výstavby průmyslového technoparku s několika samostatnými projekty;
- každé spuštění nové mise v rámci vesmírného programu NASA zahrnovalo několik desítek nezávislých projektů ve formě vědeckých experimentů, které společně definovaly program.

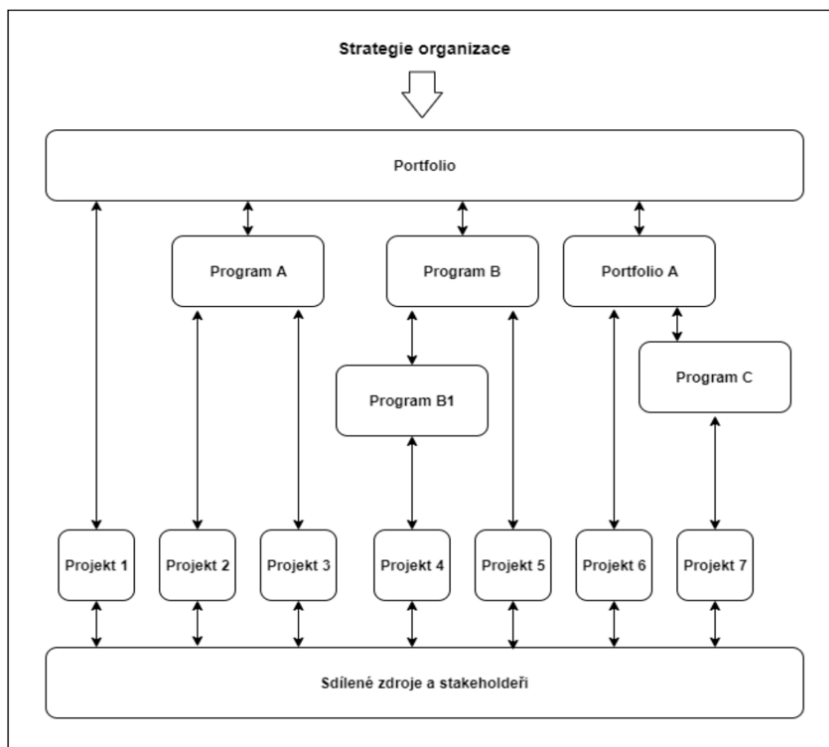
To vše ukazuje, že na rozdíl od projektů mohou mít programy více cílů (Wysocki, 2012, s. 9-11).

Portfolio

Portfolio je množství programů a projektů kombinovaných pro usnadnění řízení, které mají společné vzájemné propojení. Projekty a programy v portfolio mohou, ale nemusí mít společné cíle, jsou obecně omezeny na zdroje (čas, peníze a zaměstnanci), které jsou přiděleny k provádění projektů schválených pro toto portfolio. Bez ohledu na množství dostupných zdrojů zahrnutých do portfolio však nemusí být dostatečné pro splnění všech požadavků. Proto nemohou být financovány všechny projekty v portfolio. Společnost by proto měla mít několik portfolio. Na základě strategického plánu budou každému portfolio přiděleny zdroje na základě jeho strategické priority, a právě tyto zdroje budou použity jako omezení pro projekty, které mohou být podpořeny z konkrétního portfolio (Wysocki, 2012, s. 9-11).

PMBok Guide (2017) uvádí příklad vztahů mezi portfolio, programy, projekty a operačními činnostmi v konkrétní situaci. Na obrázku 2 je schéma typické struktury portfolio, která ukazuje vztahy mezi programy, projekty, sdílenými zdroji a zúčastněnými stranami.

Obrázek 2 - Schéma struktury portfolio



Zdroj: PMI, 2017, s. 12

Složky portfolia jsou seskupeny tak, aby zajišťovaly efektivní vedení a řízení výkonnosti a pomáhaly tak dosahovat strategických cílů organizace. Reprezentace portfolia umožňuje organizaci zjistit, jak jsou strategické cíle v portfoliu zastoupeny, umožňuje realizaci a koordinaci vedení příslušných portfolií, programů a projektů (PMI, 2017, s. 11-12).

Tabulka 2 poskytuje srovnávací přehled portfolií, programů a projektů:

Tabulka 2 - Srovnávací přehled řízení projektu, programu a portfolia

	Projekt	Program	Portfolio
Zaměření	Dosahování jasně definovaných cílů a výstupů.	Zajištění definovaných strategických přínosů pro organizaci.	Realizace strategie jako celku nebo její významné části.
Klíčový princip řízení	Každodenní řízení prací projektu pro dosažení cíle. Řízen je projektový tým.	Sledování postupu komponent programu pro ubezpečení se, že souhrnné cíle, harmonogramy, rozpočty apod. budou naplněny. Sladování budoucího rozsahu programu s požadovanými přínosy a strategií organizace. Řízen je tým programu a manažeři projektu (komponent).	Prioritizace prvků portfolia dle byznys přínosu, dostupnosti a distribuce zdrojů apod. Řízen je tým řízení portfolia, programová a projektová manažeři relevantní pro dané portfolio.
Primárně je plánováno	Cíl, konkrétní výstupy, časový průběh, zdroje, rozpočet atp., detailně v průběhu životního cyklu projektu.	Hrubý plán na vysoké úrovni detailu (jízdní řád), určený jako vstup pro podrobné plánování jednotlivých komponent. Pravidla pro řízení změn a konfigurace napříč komponentami programu.	Procesy a pravidla pro zařazení projektů/programů do portfolia/í, prioritizace jednotlivých akcí, řešení zdrojových konfliktů mezi projekty/programy.
Koordinace	Jen v rámci projektu.	Mezi projekty v programu a s okolím programu.	Mezi komponentami portfolia a s jeho okolím.
Hierarchická úroveň řízení	Střední, vyšší střední.	Vrcholová, vyšší střední.	Vrcholová.

Změny	Projektový manažer změny očekává a implementuje procesy pro jejich řízení a udržení pod kontrolou.	Programový manažer očekává změny z programu i mimo něj a je připraven je řešit.	Portfolio manažer průběžně monitoruje změny v širším vnějším i vnitřním prostředí.
Hodnocení úspěšnosti	Úspěch je hodnocen dle kvality produktu a procesu řízení projektu, dodržení trojimperativu a mírou spokojenosti zákazníka.	Úspěch je hodnocen podle stupně naplnění potřeb a přínosu, kvůli kterým byl spuštěn.	Úspěšnost je poměřována podle agregované investiční výkonnosti a realizace přínosů daného portfolia.

Zdroj: Doležal, 2016, s. 25

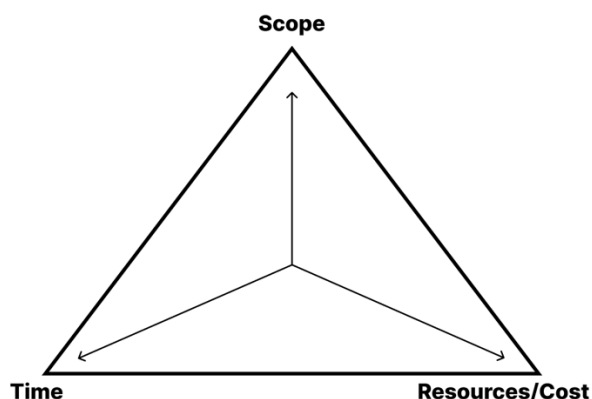
3.2.3 Trojimperativ

Pro optimální vyvážení třech hlavních požadavků projektu, což jsou náklady, objem a čas, používá se tzv. trojimperativ (*Triple constraint*). Pomáhá propojit tyto tři veličiny. Jsou v nepřekonatelné vzájemné závislosti, nelze změnit jeden parametr, aniž by ovlivnil další dva odpovídajícím způsobem (Doležal, 2016, s. 82). Trojimperativ se opírá o kaskádový model vývoje produktu. Rozsah prací je pevně stanoven, čas a zdroje jsou proměnlivé. Pro projektového manažera to znamená, že tým nejprve definuje požadavky na produkt, aby na jejich základě vytvořil rozsah práce (seznam pracovních úkolů). Počet zdrojů a doba realizace jsou proměnlivé a závisí na pevně stanoveném rozsahu práce (Aljaber, 2021).

Trojúhelník – symbol, který popularizoval Arnold Kerzner, označuje základní principy projektového řízení (Microsoft, 2021). Každý parametr (viz obrázek 3) představuje vrcholy s následující charakteristikou:

- Náklady (*Cost*) - Rozpočet, finanční omezení projektu, jeho náklady;
- Rozsah (*Scope*) - Úkoly pro dosažení cílů, rozsah projektu, oblast použití;
- Čas (*Time*) - Harmonogram dokončení projektu.

Obrázek 3 - Trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování

Pro projektového manažera je důležité udržovat kontrolu nad trojnásobným omezením prostřednictvím vyvažování těchto tří omezení pomocí kompromisů.

Náklady

Finanční omezení závisí na několika proměnných, jako jsou zdroje, materiál nebo lidé, tyto náklady mohou být buď fixní, nebo variabilní. Projektoví manažeri kontrolují náklady jejich odhadem, vytvořením rozpočtu na základě předpokládaných nákladů a jeho úpravou v průběhu prací. To může mít zásadní vliv na využívání smluvních pracovníků nebo outsourcingu.

Rozsah

Řízení rozsahu projektu je pro jeho úspěch klíčové. Je důležité správně stanovit priority úkolů, aby bylo možné efektivně přidělovat zdroje. V tomto případě projektoví manažeri používají plán řízení rozsahu, který jasně definuje, jaké činnosti budou provedeny. Ke sledování činností projektu v rámci rozsahu se používají také nástroje a techniky řízení úkolů. To může mít zásadní vliv na kvalitu výsledného produktu a také na harmonogram a náklady, zejména pokud je projekt rozsáhlý.

Čas

K předběžnému odhadu, jak dlouho mohou jednotlivé úkoly projektu trvat, a k vytvoření odhadované doby dokončení projektu se používá harmonogram projektu. Stanovení realistického časového rámce projektu a jeho řízení může projektovému manažerovi pomoci kontrolovat náklady a kvalitu produktu, minimalizovat rizika a zvýšit efektivitu projektu. WBS (*Work Breakdown Structure*) - struktura rozdělení práce, která se používá k definování všech činností projektu. Poté mohou projektoví manažeři použít různé metody plánování k určení celkové délky projektu. K řízení harmonogramu projektu se často používá Ganttův diagram, který pomáhá vizualizovat plán projektu, určit posloupnost úkolů a monitoruje trvání každého jednotlivého úkolu (Projectmanager, 2021).

Správné použití trojimperativu tedy pomáhá zajistit, aby byly cíle projektu a požadavky na produkt jasně definovány, umožňuje projektovým manažerům a zúčastněným stranám usnadnit vizualizaci vztahů mezi klíčovými omezeními projektu, což je důležité pro efektivní řízení a spokojenost účastníků.

3.3 Projektové řízení

3.3.1 Projektové řízení

Význam projektového řízení v moderním světě je obtížné přeceňovat, protože každá organizace, i ta nejmenší, se pouští do nových aktivit, které obvykle představují nic jiného než projekty. Zatímco projektový management byl původně určen pro speciální projekty (např. vývoj nových produktů), v dnešní době stále více organizací používá projektové řízení pro rutinní provozní činnosti, což umožňuje efektivněji plnit úkoly a přinášet větší užitek.

Projektové řízení zahrnuje správné plánování, organizaci a řízení činností v rámci uceleného projektu při respektování časových, zdrojových a nákladových omezení (obvykle za účelem maximalizace ekonomického efektu) (Šubrt, Langrová, 2007, s. 3). Jedná se o aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a postupů při práci, která splňuje požadavky projektu.

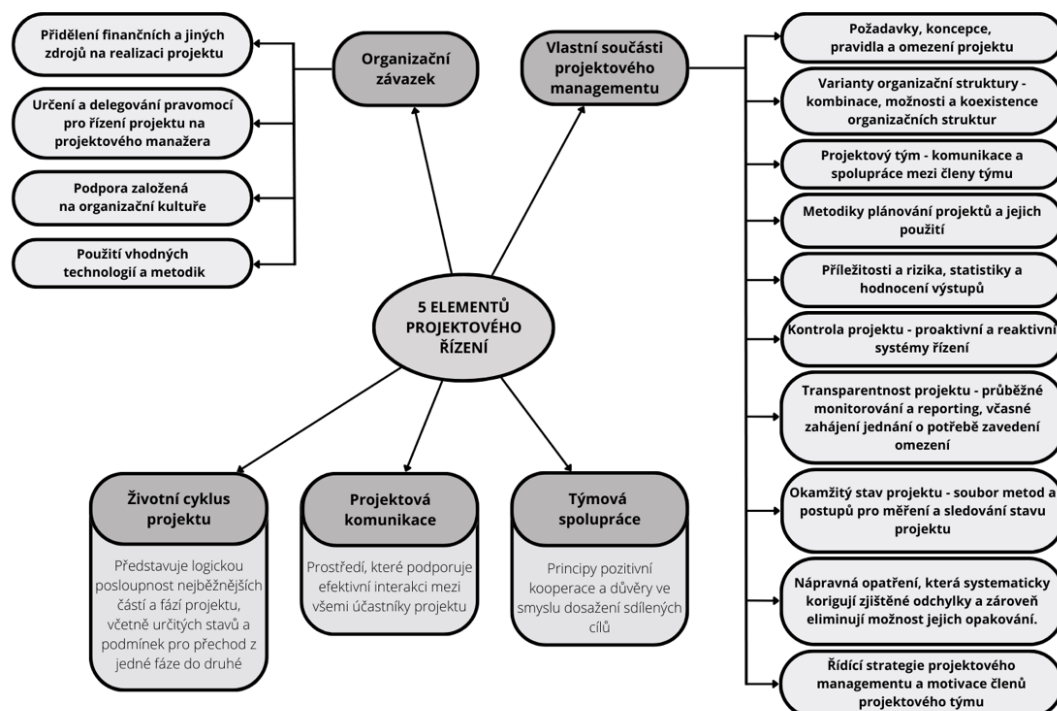
Na makroúrovni mají organizace zájem používat techniky projektového řízení, aby zajistily, že jejich projekty budou dokončeny včas, v rámci rozpočtu a ve stanovené kvalitě.

Na mikro úrovni řízení projektu v kombinaci s příslušným systémem řízení informací sleduje následující cíle:

- snížení režijních nákladů projektu;
- přizpůsobení pracovního místa projektu podle stylu práce projektových skupin a příslušných členů týmu;
- aktivní informování výkonného vedení o strategických projektech v reálném čase;
- zajistit, aby si členové projektového týmu vyměňovali přesné, smysluplné a včasné projektové dokumenty;
- zajištění dodržování termínů pro splnění kritických úkolů (Azzopardi, 2020).

Mooz, Forsberg a Cotterman (2002) ve své knize uvedli pět základních prvků řízení projektů:

Obrázek 4 - Pět základních prvků projektového řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle Mooz, Forsberg a Cotterman, 2002

Prostřednictvím rozvoje efektivní komunikace realizované ve všech směrech se provádí celý proces řízení projektu, od zahájení, plánování, realizace až po dokončení (Rodriguez, 2017, s. 49). Řídící činnost dělá z nekoordinované práce na úkolu nebo cíli činnost koordinovanou,

která se nazývá řízení projektu. Zatímco metoda řízení těchto činností k dosažení cílů se nazývá projektové řízení.

Projektové řízení zahrnuje následující požadavky:

- kvalitní projektová dokumentace;
- efektivní týmová práce;
- znalost zásad projektového řízení;
- efektivní přidělování všech zdrojů, včetně personálních;
- efektivní projektový controlling.

Výhody projektového managementu:

- jasně definované základní parametry a cíle;
- synergický efekt systému řízení pro další projekty;
- určení odpovědností bez vlivu na stálé organizační struktury;
- efektivní přidělení všech zdrojů během projektu;
- možnost nastavení optimálního controllingu.

Nevýhody projektového managementu:

- omezené zdroje (rozpočet, čas a personál);
- potřeba řádného školení týmu;
- rizika (nedodržení termínů, finanční ztráty, ztráta reputace apod.) (Urban, 2018).

Následující tabulka ukazuje, k čemu může vest řízení projektů:

Tabulka 3 - Důsledky projektového řízení

Správné řízení projektu	Špatné řízení projektu
<ul style="list-style-type: none">• Dosažení obchodních cílů;• Splnění očekávání zúčastněných stran;• Zvýšení pravděpodobnosti úspěchu;	<ul style="list-style-type: none">• Porušení lhůt;• Překročení nákladů;• Špatná kvalita;• Úpravy;• Nekontrolované rozšíření projektu;

<ul style="list-style-type: none"> • Dodání správného produktu ve správný čas; • Řešení problémů a otázek; • Včasná reakce na rizika; • Optimalizace využití zdrojů organizace; • Identifikace, obnovení nebo ukončení neúspěšných projektů; • Řízení omezení (např. obsah, kvalita, plán, náklady, zdroje); • Vyvažování dopadu omezení na projekt (například zvýšení obsahu může vyžadovat zvýšení nákladů nebo načasování). 	<ul style="list-style-type: none"> • Zhoršení reputace organizace; • Nesplnění očekávání zúčastněných stran; • Nedosažení cílů.
---	--

Zdroj: vlastní zpracování

Projektové řízení je hlavním způsobem vytváření hodnot a přínosů v organizaci. V dnešním světě rychle se měnících technologií a podnikatelského prostředí, které rovněž předpokládá vysoce dynamickou povahu změn, musí být organizace schopny řídit v rámci omezených rozpočtů, krátkých termínů a limitovaných zdrojů, aby dosáhly udržitelné hodnoty podniku (PMI, 2017, s. 51).

3.3.2 Zdroje

Aby bylo možné dokončit úkol nebo projekt, je důležité využít nezbytný prostředek – zdroje (Wrike, 2021). Zdroje mohou být jak hmotné věci (nástroje, finance, vybavení, materiály, stavby a infrastruktura), tak lidé a tým (osoby, kterým jsou přiřazeny role a oblasti odpovědnosti v projektu) (PMI, 2017, s. 307). Kdokoli uvnitř nebo mimo organizační jednotku, ale relevantní pro projekt, může být lidským zdrojem.

Zdroje mají obvykle přetížený charakter, to vychází z toho, že jejich přebytek může být plýtváním jak penězi, tak lidskými schopnostmi. Jedním z důvodů, proč jsou projekty odloženy, je, že neúměrné zatížení stávajících zdrojů je považováno za normu, protože žádná organizace nemůže udržovat nekonečný přebytek zdrojů v očekávání schválení projektu v budoucnu a nevytváří rezervy. Nejprve dojde k přetížení jednoho zdroje, pak druhého atd. (Rosenau, 2007, s. 133).

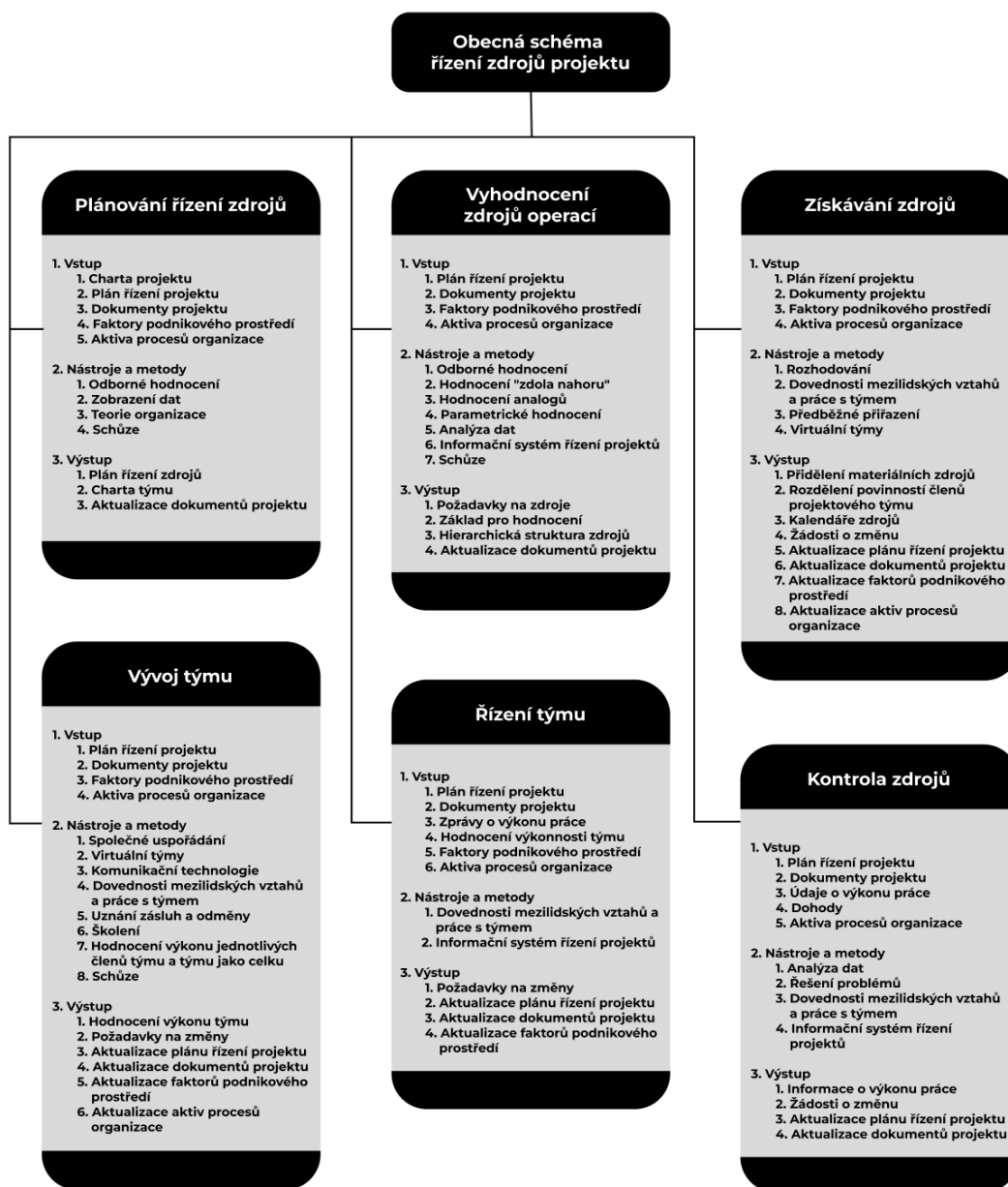
K dokončení většiny projektů je zapotřebí mnoho různých zdrojů. Špatné plánování může vést k vyčerpání zdrojů již uprostřed projektu nebo ke zpoždění termínu dodání finálního produktu nebo služby. Proto musí být zdroje správně vyhodnoceny a distribuovány. K tomu slouží řízení zdrojů projektu, které zahrnuje procesy jejich identifikace, získávání a zpracování nezbytné pro úspěšnou realizaci celého projektu (Wrike, 2021).

Řízení zdrojů projektu zahrnuje následující aspekty:

- řízení zásob;
- materiálně-technické řízení;
- řízení přidělování zdrojů podle typu práce;
- optimální plánování zdrojů;
- řízení získávání zdrojů;
- řízení dodávek zdrojů.

Na obrázku 5 je reprezentován obecný systém procesů řízení zdrojů projektu:

Obrázek 5 - Schéma řízení zdrojů projektu



Zdroj: vlastní zpracování dle PMI, 2017, s. 308

3.3.3 Životní cyklus

Stejně jako jsou projekty omezeny dostupnými zdroji, musí být i zdroje pro jednotlivé fáze projektu přiděleny předem. Požadavky na projekt se mohou změnit, což nutně ovlivní přidělené zdroje. Z tohoto důvodu musí projektoví manažeři zajistit praktickou flexibilitu projektu, aby se mohl přizpůsobit změnám a zůstal životaschopný (Simplilearn, 2021).

Životní cyklus – je základ, soubor fází, na kterých je projekt založen a kterými prochází od zahájení až do úplného dokončení. Poskytuje základní rámec pro řízení projektu bez ohledu na konkrétní práce, která je v něm zahrnuta.

Fáze projektu – jsou souborem logicky propojených operací projektu, které jsou časově omezené, mají svůj začátek a jsou dokončeny při dosažení určitých úkolů. Mohou být iterativní, konzistentní nebo se překrývat. V závislosti na potřebách organizace a typu projektu jsou určeny názvy, množství a trvání jednotlivých fází (PMI, 2017, s. 547).

Tyto fáze pomáhají určit:

- kdo se připojí k projektu v jednotlivých fázích;
- jaké konkrétní výstupy budou v určitých fázích vytvořeny a jak budou ověřovány;
- jaký typ práce bude v určité fázi proveden.

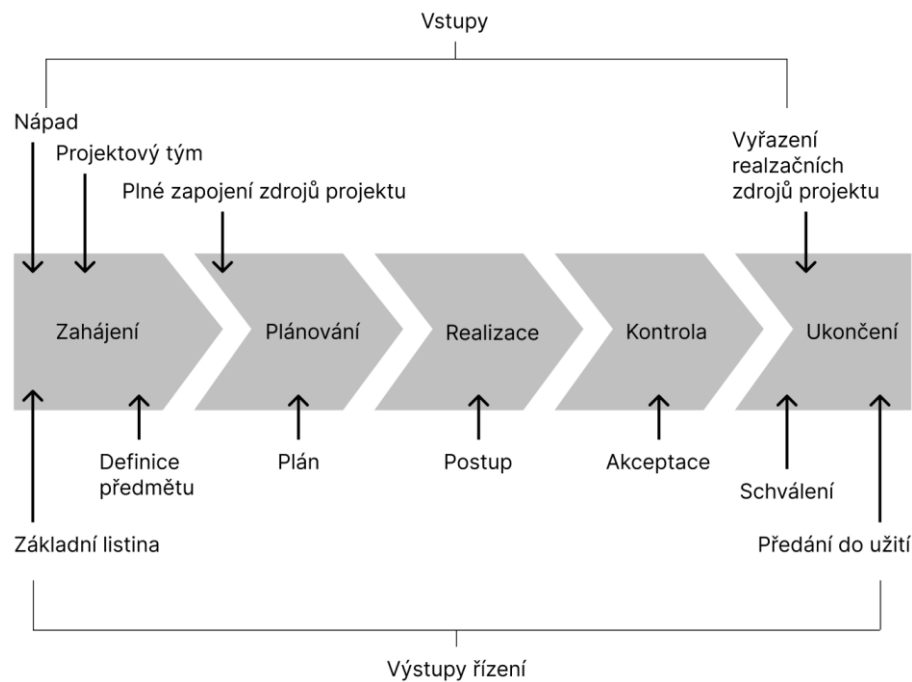
Každý projekt prochází několika fázemi s vlastními vstupy a výstupy, jejichž povaha do značné míry závisí na typu projektu, odvětví, metodě vývoje nebo použité technologii (Newton, 2016, s. 16).

Různé zdroje uvádějí různé fáze projektu, ale navzdory jejich rozdílům, a to jak v počtu, tak i v typech, je možné určit hlavní fáze, které každý projekt prochází ve svém vývoji:

1. Zahájení projektu.
 - Vstupy: Nápad a projektový tým
 - Výstupy řízení: Základní listina
2. Plánování projektu a rozhodování, jak bude projekt probíhat.
 - Vstupy: Plné zapojení zdrojů projektu
 - Výstupy řízení: Plán
3. Realizace projektu.
 - Výstupy řízení: Postup
4. Kontrola shody výsledků s původními cíli.
 - Výstupy řízení: Akceptace
5. Dokončení projektu.
 - Vstupy: Vyřazení realizačních zdrojů projektu
 - Výstupy řízení: Schválení, předání do užití a výsledný produkt

Tyto pět etap (viz obrázek 6) představují jednoduchý životní cyklus projektu. Před zahájením projektu je nutné určit jejich optimální kombinaci.

Obrázek 6 - Fáze projektu

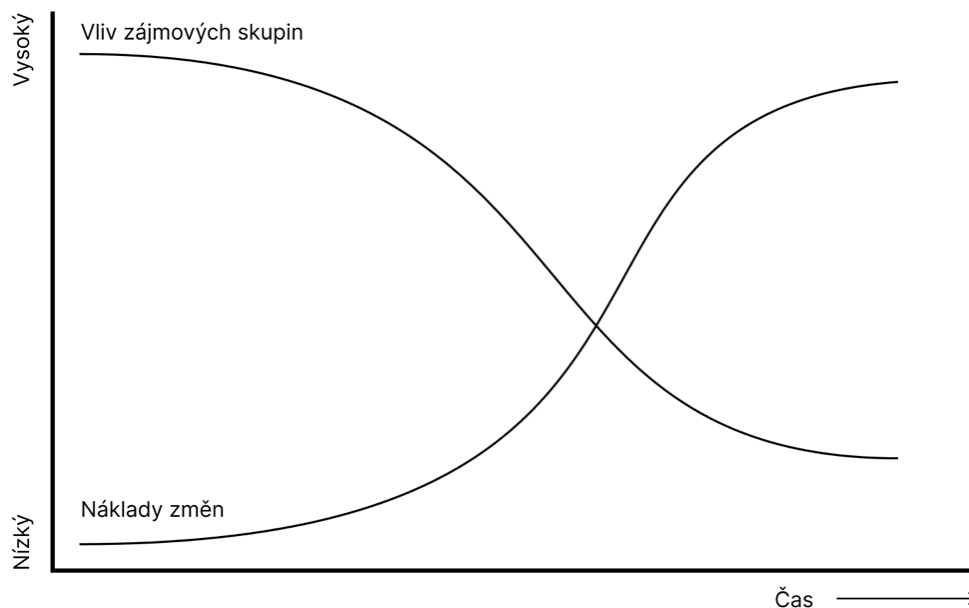


Zdroj: vlastní zpracování dle Svozilová, 2016, s. 39

Tato struktura životního cyklu projektu zahrnuje následující charakteristiky:

- Náklady a počet zaměstnanců jsou na začátku nízké, s postupem prací se zvyšují a na konci projektu prudce klesají;
- Vliv zúčastněných stran na vlastnosti konečného produktu, aniž by to mělo vliv na náklady a harmonogramy, je na začátku projektu vysoký a klesá s tím, jak se projekt blíží k dokončení. Náklady na změny a opravy chyb se zvyšují s tím, jak se projekt blíží k dokončení (viz obrázek 7);
- Riziko je vysoké na začátku, klesá s tím, jak jsou přijímána rozhodnutí a dosahovány výsledky v průběhu životního cyklu projektu (viz obrázek 7).

Obrázek 7 - Vliv zájmových skupin v průběhu životního cyklu projektu



Zdroj: vlastní zpracování dle Svozilová, 2016, s. 41

3.4 Organizační struktura projektu

Během vývoje projektu může i přes dobře vypracovaný plán dojít ke střetu zájmů nebo nepředvídané situaci, kterou je třeba identifikovat a najít nejlepší řešení. Pro zvýšení efektivity projektu a udržení jeho vysoké úspěšnosti je nutné projekt správně strukturovat, rozdělit zájmy a role v projektu, pravomoci a vztahy v týmu. To umožní jasné rozdělení odpovědnosti za jednotlivé úkoly i za projekt jako celek. Podle Svozilové (2016) toho lze dosáhnout vytvořením organizační struktury a rozdělením projektových týmů.

3.4.1 Zájmové skupiny

Mezi zájmové skupiny (*stakeholders*) patří jednotliví členové týmu, skupina lidí, kteří jsou s projektem relevantní. Mohou to být také organizace, které se před realizací projektu zapojily, jejich zájmy mohou ovlivnit stav projektu.

Nejčastěji se rozlišují dvě hlavní role v projektu: zákazník a vykonavatel.

Zákazník nese odpovědnost za stanovení cílů, omezení projektu a jeho priorit, může být jeho sponzorem. Jedná se o budoucího uživatele výstupu produktu projektu. Realizace projektu

pro něj má nejvyšší význam, je strategickým zájmem, může zvýšit jeho potenciální úspěch na trhu díky novému produktu nebo službě vyvinuté projektem. Sponzor projektu je klíčovou osobou skupiny zákazníka, funkčním manažerem zákazníka projektu, který bude tento projekt používat. Jako formální nositel autoritářství v projektu může rozvést základní aspekty projektu, jako je rozpočet, předmět projektu, datum zahájení a ukončení práce.

Vykonavatel na základě smlouvy se zákazníkem nese odpovědnost za realizaci samotného projektu. Je v jeho zájmu dokončit projekt včas s naplněním úkolů zadaných zákazníkem, v rámci stanoveného rozpočtu, splnit podmínky smlouvy a získat za svou práci odměnu. Vykonavatelem může být jak samotný zákazník, jeho interní projektové týmy, tak jednotlivá společnost nebo její oddělení, které poskytuje zákazníkovi realizační zdroje a know-how potřebné k dosažení výsledku projektu (Svozilová, 2016, s. 28).

3.4.2 Řízení lidských zdrojů

Projekt není nic jiného než organizovaná práce prováděná lidmi. Proto je nutné umět tyto lidi řídit, umět s nimi komunikovat a umět využít jejich potenciálu. Sebelépe navržený a naplánovaný projekt nemůže uspět, pokud kriticky selže lidský faktor.

Řízení lidských zdrojů v projektu zahrnuje procesy, které organizují, řídí a vedou projektový tým. Ten je složen z různých lidí s přidělenými rolemi a odpovědnostmi za dokončení projektu. Podskupinou tohoto týmu je tým řízení projektu, který provádí a odpovídá za aktivity typu inicializace, plánování, monitoringu, kontrolování a uzavírání projektu. V menších týmech může tuto podskupinu tvořit jenom projektový manažer.

Projektový manažer je osoba, kterou určí firma, a má za úkol projekt realizovat. Právě tato osoba je zodpovědná za úspěšnost projektu a vytvoření produktu. Tento manažer je také klíčovým stakeholderem. Staví tým, který mu při plánování a realizaci vypomáhá.

Dle PMBoK (2017) lze řízení lidských zdrojů rozdělit do 4 procesů – vytvoření plánu lidských zdrojů, sestavení týmu, budování týmu a řízení týmu (PMI, 2017, s. 28).

V každém projektu napomáhá řízení lidských zdrojů k dosažení stanovených cílů, aby v souladu s trojím imperativem projektu bylo dosaženo co nejlepších výsledků.

Podle Armstronga (2012) je filozofií řízení lidských zdrojů spojit a sladit tyto zdroje se strategickými a provozními potřebami a zajistit plné jejich využití.

Armstrong popisuje strategické řízení lidských zdrojů jako: „Obecný přístup opírající se o filozofii strategického řízení lidských zdrojů v souladu se záměry organizace, týkajícími se budoucích směrů, kterými se chce organizace ubírat. Z tohoto procesu vyvěrá během času proud rozhodnutí, která formují modely, vzorce přijaté a uplatňované v organizaci ve vztahu k řízení lidských zdrojů, a definují oblasti, v nichž je třeba vytvořit specifické, konkrétní strategie lidských zdrojů. Strategie lidských zdrojů se pak zaměřují na záměry organizace v tom, co je třeba udělat a co je třeba změnit“ (Armstrong, 2012, s. 115-116).

Rozvoj dlouhodobých cílů projektu má zásadní dopad na přidělování pracovních míst v projektu, následnou práci se členy projektového týmu a celkovou spolupráci organizace s projektovým týmem (Armstrong, 2012, s. 369).

3.4.3 Vliv organizace na projektový management

Organizační kultura a struktura významně ovlivňují průběh realizovaných projektů. V této fázi je třeba věnovat pozornost vlivu struktury na způsob řízení projektu. V kontextu projektového řízení se nejčastěji vyskytují tři hlavní typy struktur: funkční, maticová a projektová.

Funkční (lineární) organizační struktura – pochází ze základních organizačních mechanismů. Pozice a vztahy nadřazenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány svisle. Každý nadřízený má jasně přiřazené podřízené a každý podřízený má jasně přiřazeného nadřízeného.

Maticová organizační struktura – je kombinací funkční struktury s horizontálně fungujícími projektovými týmy. Protože v této struktuře má každý člen týmu dva nadřízené – liniového a projektového manažera, je důležité, aby manažeři mezi sebou koordinovali úkoly a nezaměňovali svého podřízeného.

Projektová organizační struktura – v níž jsou zaměstnanci seskupeni do projektových týmů a po dobu trvání projektu jsou řízeni projektovým manažerem. Po skončení projektu jsou převedeni na jiný projekt nebo na jinou pracovní pozici (Vacek, Špicar, Martinovský, 2017, s. 29).

3.5 Standardy a metodiky

Před uvedením standardů a metodik je důležité definovat, co se jimi rozumí.

Standard je souborem doporučení systematizovaných na základě zkušeností získaných z úspěšných projektů. Představuje firemní filozofii vytvořenou a otestovanou za účelem správné realizace projektu (PMI, 2022).

Metodika je rovněž souborem principů, metod a nástrojů, které se používají k popisu plánu činnosti. Stanovuje pořadí plnění úkolů a řešení problémů, pomáhá řídit práci na konkrétním projektu a orientuje členy týmu (Westland, 2021).

I když se všechny klasické standardy a metodiky řízení projektů zaměřují na dlouhodobé plánování, podrobné specifikace a struktury, mohou se výrazně lišit. K výběru konkrétního standardu nebo metodiky je třeba přistupovat opatrně, protože musí splňovat očekávání a potřeby klienta a mohou mít významný dopad na projekt jako celek. V současné době se ve světě používá mnoho standardů a metodik. Přesto jsou nejpoužívanější a nejrozšířenější tyto tři: ICB, PMI/PMBok a PRINCE2 (Martin, 2021).

3.5.1 ICB

ICB (*IPMA Competence Baseline*) - je standard řízení projektů vyvinutý Mezinárodní asociací pro řízení projektů (*IPMA*). Definuje kompetence potřebné pro efektivní řízení projektů a popisuje způsob jejich měření a hodnocení. ICB zahrnuje tři oblasti kompetencí: technické, kontextové a behaviorální (Pitaš a kol., 2012, s. 10). Každá oblast zahrnuje řadu základních kompetencí a specifické úrovně rozvoje:

- Technické kompetence – dovednosti a znalosti potřebné k provádění projektových činností (např. plánování, hodnocení rizik, řízení rozpočtu a kontrola kvality);
- Kontextové kompetence – znalosti kontextu projektu (např. odvětví, kultura a právní požadavky);
- Behaviorální kompetence – mezilidské vztahy, zvládání konfliktů a řídicí schopnosti (Pitaš a kol., 2012, s. 23).

Popisuje také úrovně certifikace kompetencí: úroveň A (*Projects Director*), úroveň B (*Senior Project Manager*), úroveň C (*Project Manager*) a úroveň D (*Project Management Associate*) (Pitaš a kol., 2012, s. 11).

3.5.2 PMBoK

PMI/PMBoK – tento standard udržuje **Project Management Institute**, nezisková organizace s celosvětovou působností, která byla založena v roce 1969 se sídlem v Pensylvánii (USA) a od té doby sdružuje členy působící v projektových, programových a portfoliových profesích. Standard PMI je orientován procesně a vychází z manažerské praxe, přičemž se zaměřuje na osvědčené postupy (*best practices*), které lze aplikovat na většinu projektů. Každý proces je charakterizován svými vstupy, nástroji, technikami a svými výstupy. Hlavní parametry standardu PMI jsou stanoveny v tzv. *PMBoK Guide (A Guide to Project Management Body of Knowledge)* (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 46). PMBoK popisuje procesy, nástroje a metody potřebné k efektivnímu řízení projektů. Skládá se z 10 oblastí znalostí, které popisují hlavní aspekty řízení:

- integrace projektu;
- času projektu;
- nákladů projektu;
- kvality projektu;
- lidských zdrojů projektu;
- komunikace projektu;
- rizik projektu;
- zásob projektu;
- zainteresovaných stran projektu;
- oblastí znalostí projektu (PMI, 2017, s. 29).

PMBoK vznikl v 70. letech 20. století jako důsledek standardů armády Spojených států, které byly použity v oblasti projektů a následně převedeny do průmyslových standardů USA (ANSI). Ačkoli PMI přispívá k vytváření širšího spektra standardů, PMBoK může být považován za jeho „vlajkovou loď“ (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 46). V současné době PMI představil 7 verzi PMBoK Guide a stále se snaží pracovat na jeho dalším vývoji (Doležal, 2016, s. 28).

3.5.3 PRINCE2

PRINCE2 (PRoject IN Controlled Enviroments) - je strukturována metodika pro efektivní řízení projektů, která byla poprvé zpracována v roce 1989 agenturou CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*) ve Velké Británii. Původní verze byla určena pro řízení projektů v oblasti IT, ale postupem času odborníci na řízení tento přístup aktualizovali tak, aby umožňoval široké použití. Proto má vylepšená metodika v názvu číslici „2“, která označuje její verzi.

Ačkoli je PRINCE2 považován za metodiku, je třeba poznamenat, že ve Spojeném království může být vládou doporučen také jako standard projektového řízení pro použití ve vládních organizacích a projektech (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 84). Její unikátnost spočívá v tom, že obsahuje zavedené postupy, jejichž efektivita byla ověřena zkušenostmi získanými z tisíců projektů. Protože PRINCE2 lze aplikovat na jakýkoli projekt bez ohledu na jeho velikost, typ, organizaci, zeměpisnou polohu nebo kulturu, považuje se za univerzální metodiku (Office of Government Commerce, 2009, s. 4).

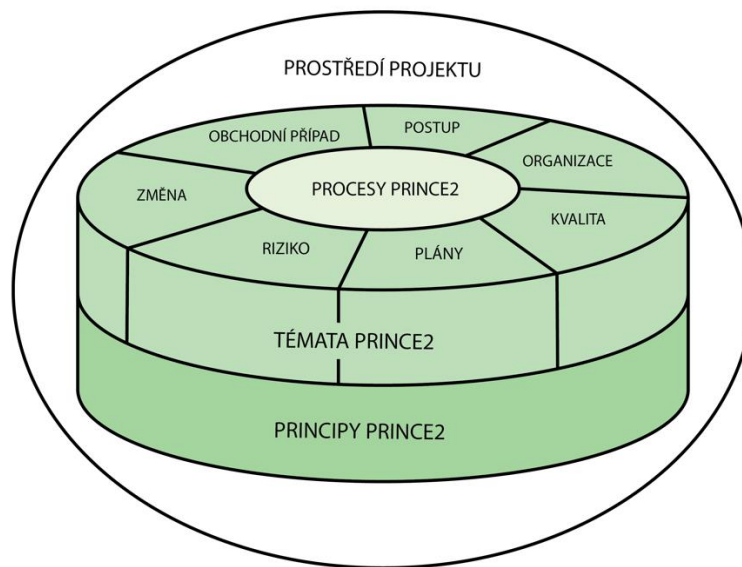
Jako příklady projektů založených na této metodice lze uvést následující:

- výstavba olympijského stadionu v Londýně;
- výstavba Národního centra umění v Singapuru;
- vývoj a implementace systému řízení projektů pro společnost IBM;
- výstavba nového letiště v Berlíně;
- vývoj a implementace nového systému řízení produktů pro společnost Procter & Gamble (Frank Turley, 2010, s. 2).

Na celém světě je více než 1 milion certifikovaných odborníků na PRINCE2 a tento standard se upevnil jako nejpraktičtější metoda projektového řízení na světě (ILX Group, 2022).

Následující schéma projektového řízení (viz obrázek 8) lze nazvat „vzorcem“ PRINCE2. Základem metodiky je 7 principů, na nichž stojí 7 procesů, které sjednocují 7 témat. Kolem tohoto schématu se nachází projektové prostředí (Office of Government Commerce, 2009, s. 6).

Obrázek 8 - Principy, témata a procesy PRINCE2



Zdroj: vlastní zpracování dle Office of Government Commerce, 2009, s. 6

Těchto sedm principů metodiky lze popsat následujícím způsobem:

1. **Neustále zdůvodňování opodstatněnosti** (*Continued business justification*) - tento princip předpokládá, že pro vytvoření projektu musí existovat obchodní důvod. Pro každý projekt musí být definován cíl, který má být realizován, potenciální klienti, přínosy a návratnost investic. Z metodiky vyplývá, že je třeba vypracovat obchodní dokumenty, jako je Obchodní případ (*Business case*), který upřesňuje význam a nezbytnost realizace konkrétního projektu, a Plán přehledu benefitů (*Benefit review plan*), který uvádí analýzu budoucích přínosů projektu.
2. **Učení se ze zkušeností** (*Learning from experience*) - při řízení projektu je důležité brát v úvahu předchozí úspěchy a chyby, jichž bylo v předchozích projektech

dosaženo. V každé fázi procesu PRINCE2 je třeba se poučit a udělat si poznámky, které umožní zlepšit výkonnost v budoucnu. K naplnění této zásady se v metodice PRINCE2 používá Záznam o poznacích (*Lessons Log*) pro zaznamenávání minulých a současných zkušeností a Zpráva o získaných poznacích (*Lessons Report*), jehož prostřednictvím se zkušenosti získané v současném projektu přenášejí do řízení budoucích projektů.

3. **Definované role a odpovědnosti** (*Defined roles and responsibilities*) - princip definování rolí a odpovědností spočívá v tom, že v projektovém týmu by osoba vykonávající určitou roli měla jasně chápat své povinnosti (Hinde, 2017, s. 18). Je nutné stanovit správnou organizační strukturu projektu, linie podřízenosti a podrobné pracovní hranice jednotlivých rolí (Šviráková, 2014, s. 43).
4. **Řízení po etapách** (*Manage by stages*) – tento princip znamená, že projekt je v PRINCE2 rozdělen do jednotlivých etap. V závislosti na konkrétním projektu mohou mít tyto fáze různý časový rozsah. Po ukončení každé fáze musí projektový manažer předložit zprávy, na jejichž základě projektová rada rozhodne, zda se bude pokračovat v další fázi, či nikoli (Hinde, 2017, s. 19). Dodržováním tohoto principu lze zajistit efektivnější monitorování v průběhu celého projektu (Šviráková, 2014, s. 43).
5. **Řízení s výjimkami** (*Manage by exceptions*) – podstatou tohoto procesu je, že vyšší úroveň řízení může delegovat část projektu na nižší úroveň řízení, aby jej řídila svým jménem. Nižší úroveň řízení pak podává zprávy vyšší úrovni řízení pouze v jednom ze dvou případů: buď dokončila svou část projektu, nebo zjistila, že nastala situace, kterou nemůže vyřešit (například: vyšší úroveň řízení dává nižší úrovni řízení určitý časový úsek na dokončení konkrétní práce. Práce tedy musí být dokončena za 6 měsíců, přičemž přípustný dřívější termín je dva týdny před dokončením a pozdní termín je jeden týden od požadovaného deadline. Pokud nižší úroveň řízení odhadne, že nebude schopna práci dokončit včas, měla by okamžitě delegovat řízení na vyšší úroveň) (Hinde, 2017, s. 20).

6. **Zaměření na produkty** (*Focus on products*) – tento princip stanoví, že v každé fázi projektu je jasně definován a odsouhlasen produkt projektu. V PRINCE2 je to uvedeno v popisu produktu, který by měl být napsán tak, aby všechny zúčastněné strany jasně věděly, co od něj mohou očekávat (Hinde, 2017, s. 21).
7. **Přizpůsobení správy prostředí projektu** (*Tailoring to the project environment*) - poslední princip znamená, že projektový manažer musí metodiku PRINCE2 přizpůsobit každému projektu. Pokud je projekt mezinárodní, bude mít jiný rozsah práce, nástroje a pravidla než projekt malého rozsahu (Šviráková, 2014, s. 43).

Dalšími sedmi elementy jsou témata, která je třeba během projektu sledovat:

1. **Obchodní případ** (*Business Case*). Odpovídá na otázku – Proč?
Jak již bylo uvedeno výše, toto téma souvisí s určením, zda má smysl projekt realizovat, zda bude přínosný a zda je dosažitelný.
2. **Organizace** (*Organization*). Odpovídá na otázku – Kdo?
Toto téma souvisí s tím, jak projektový manažer definuje role a odpovědnosti všech členů projektového týmu, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků (Tayllorcox, 2017).
3. **Kvalita** (*Quality*). Odpovídá na otázku – Co?
Základem je soustředit pozornost na produkt a jeho vlastnosti. Kvalita popisuje systém nebo požadavky, které budou vytvářet a testovat produkty z hlediska použitelnosti. Toto téma definuje přístup k naplnění očekávání zainteresovaných stran.
4. **Plány** (*Plans*). Odpovídá na otázky – Kolik, kde a jak?
Zde jsou popsány cesty k dosažení cílů. Pro zajištění správné realizace je vytvořen harmonogram, naplánovány náklady a určeny případné zdroje, které mohou být v průběhu prací zapotřebí.

5. **Rizika** (*Risks*). Odpovídá na otázku – Co když?

Toto téma obsahuje vyhodnocení a kontrolu možných rizik, která mohou během projektu nastat. Cílem projektového manažera je v tomto případě identifikovat potenciální hrozby a včas je řešit.

6. **Změna** (*Change*). Odpovídá na otázku – Jaký je dopad?

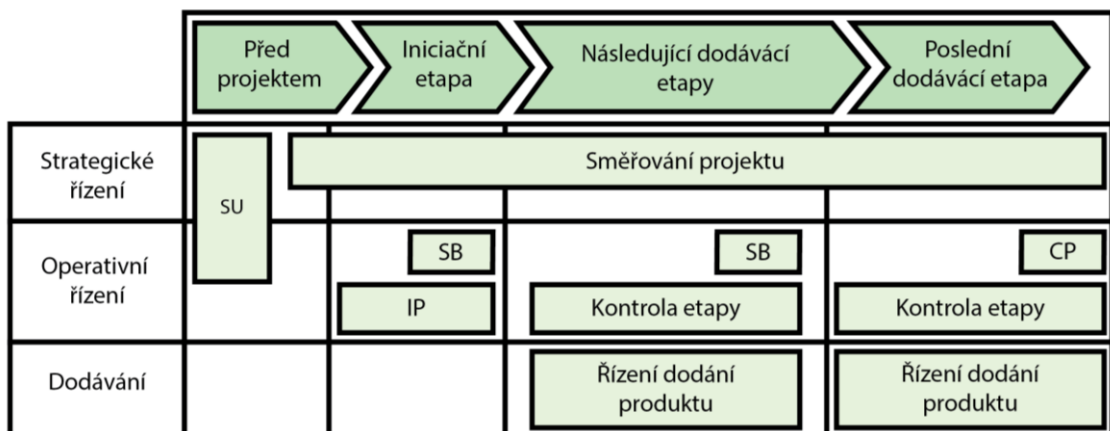
Tento proces se zabývá problémy, které se objeví v průběhu projektu, a změnami, které mohou nastat. Projektový manažer koordinuje všechny změny s projektovou radou, aby se předešlo nedorozuměním.

7. **Postup** neboli progres (*Progress*). Odpovídá na otázky – Kde se nacházíme, kam směřujeme?

Progress popisuje stav projektu, jak práce postupují, jak jsou řízeny dílčí etapy a kontrolovány splněné úkoly. Projektový manažer se snaží udržet práci v souladu s plánem a dohlíží na to, aby nedocházelo ke zpoždění v harmonogramu (ILX Group, 2016).

Níže uvedená tabulka (viz obrázek 9) ukazuje, ve kterých etapách vývoje projektu se používají jednotlivé procesy PRINCE2:

Obrázek 9 - Procesy PRINCE2



Zdroj: vlastní zpracování dle Office of Government Commerce, 2009, s. 113

V metodice je tedy sedm procesů, které je třeba během projektu dodržovat:

1. **Zahájení projektu** (*Starting up a Project – SU*) – tento proces je prvním v rámci vývoje projektu a obsahuje Zadání projektu (*Project Mandate*), které slouží jako stručné zdůvodnění zahájení vývoje. Zahájení projektu představuje předprojektovou fázi. Je určena především k zajištění předběžných podmínek a probíhá před oficiálním zahájením projektu.
2. **Směřování projektu** (*Directing a Project – DP*) - projekt je řízen od jeho zahájení až do úplného ukončení. Tento proces je tedy do značné míry spojen s projektovou radou (*Project Board*), která kontroluje daný projekt a rozhoduje na základě vyhodnocování zpráv předkládaných projektovým manažerem.
3. **Nastavení projektu** (*Initiating a Project – IP*) - v rámci tohoto procesu se vypracovává Dokumentace o iniciaci projektu (*Project Initiation Document – PID*), která slouží k uvedení lhůt, nákladů, zdrojů, plánu a ekonomického zdůvodnění projektu. Poskytuje pevný základ pro řízení a rozhodování v průběhu projektu. V iniciační fázi se plánují veškeré práce na projektu.
4. **Řízení etapy** (*Controlling a Stage – CS*) - během tohoto procesu probíhají hlavní činnosti projektového manažera. Denně sleduje, kontroluje a analyzuje práci, přijímá nápravná opatření, sleduje změny projektu a vede záznamy. Tento proces se opakuje v každé fázi, aby bylo zajištěno efektivní řízení.
5. **Řízení dodávky produktu** (*Managing Product Delivery – MP*) - tento proces je určen k zajištění vytvoření a dodání plánovaných produktů. Hlavní řízení zde provádí manažer týmu. Pracovní balík (*Work Package*) vytvoří projektový manažer, poté jej obdrží manažer týmu, podle stanoveného seznamu úkolů jej realizuje v definované kvalitě a hotové pracovní balíky předá zpět.
6. **Řízení přechodu mezi etapami** neboli řízení hranic etapy (*Managing a Stage Boundary – SB*) - pomocí tohoto procesu je projektová rada informována o klíčových bodech pro rozhodování o pokračování projektu. Zde se určuje výkonnost určité fáze

a plánuje se další fáze. Projektový manažer vyhodnotí aktuální fázi a předloží projektové radě zprávu k posouzení, aby ji ujistil, že všechny výstupy byly dokončeny v souladu s termíny.

7. **Ukončení projektu** (*Closing a Project – CP*) - z názvu vyplývá, že tento proces je určen pro řízené uzavření projektu a probíhá v poslední fázi vývoje. Během tohoto procesu projektový manažer kontroluje, do jaké míry byly úkoly splněny, a připravuje potřebné informace k předložení projektové radě. Hlavními dokumenty jsou Zpráva o ukončení projektu (*End project report*) a Zpráva o získaných poznatcích (*Lessons Learned Report*). Rozhodujícím faktorem je potvrzení ukončení projektu projektovou radou (ILX Group, 2022).

4 Praktická část

Cílem této práce bylo analyzovat současný stav společnosti, identifikovat její slabé stránky a implementovat projekt zaměřený na poskytování prostor k pronájmu na území Kazachstánu prostřednictvím webové stránky. Při realizaci projektu byla použita metodika PRINCE2 s dodržением zásad a principů projektového řízení stanovených z teoretické části práce.

Prvním krokem bylo představení společnosti TechBusiness s.r.o., základní popis její organizační struktury a oblasti činnosti, popis nedostatků a doporučení jejich řešení. Poté byl popsán samotný projekt webové stránky společnosti s využitím metodiky PRINCE2.

Z důvodu ochrany citlivých údajů společnosti dodavatele a obchodního tajemství byla veškerá data popsána jako fiktivní a mohou se lišit od skutečných.

4.1 Popis společnosti

Společnost TechBusiness s.r.o. vznikla v Kazachstánu a působí na trhu od roku 2015. Zpočátku se společnost zabývala logistickými službami – přepravou, zpracováním a skladováním autodílů a příslušenství.

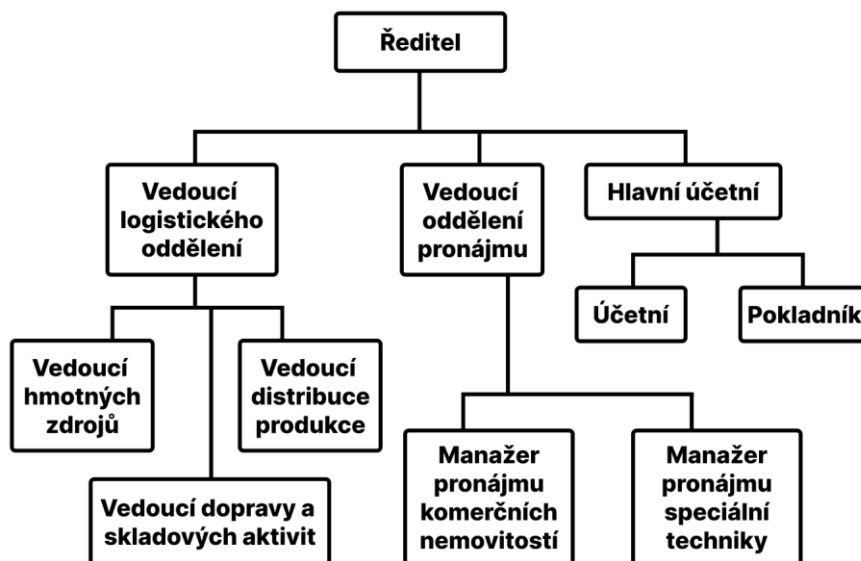
S rozvojem společnosti se její ředitel rozhodl k diverzifikaci a otevřel novou obchodní divizi zabývající se pronájmem skladů. Po několika letech byla tato činnost rozšířena o služby pronájmu kanceláří, speciální techniky a parkovacích míst.

Hlavními zákazníky jsou segmenty B2B (velkoobchody a autodopravci nakupující autodíly a příslušenství, využívající pronájem skladů a speciální techniky, což je cca 60 %), B2G (spolupráce se státem, prostřednictvím tendrů, cca 25 %) a B2C (poskytování služeb konečným uživatelům, cca 15 %).

4.1.1 Organizační struktura

Vzhledem k tomu, že se jedná především o malém podniku, má společnost v současné době kolem 40 zaměstnanců pracujících převážně v Kazachstánu. Činnosti jednotlivých zaměstnanců jsou často mnohostranné a v některých případech se prolínají, přesto si společnost definovala základní organizační schéma tímto způsobem:

Obrázek 10 - Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Ve schématu jsou znázorněna hlavní oddělení – oddělení logistiky, pronájmu a účetnictví. Ta se dále dělí na dílčí oddělení, která jsou řízena vedoucími pracovníky, kteří mají své podřízené (nakladače, řidiče, kontrolory, baliče, mechaniky atd.). Přestože tyto podřízené mají své oblasti činnosti, v závislosti na úkolu se mohou pružně přizpůsobovat k jeho řešení:

- Do kompetencí vedoucího hmotných zdrojů tak patří nejen nákup, skladování a řízení zásob, ale může také koordinovat s vedoucím distribuce výrobků a podílet se na řízení dopravy;
- Vedoucí oddělení pronájmu komerčních nemovitostí je zodpovědný nejen za poskytování kanceláří a skladů k pronájmu, ale také za řízení těchto skladů spolu s vedoucím dopravy a skladových aktivit;
- Vedoucí oddělení pronájmu speciální techniky ji nabízí nejen k pronájmu, ale může tuto techniku předat i vedoucímu dopravy a skladových aktivit pro vykládku dodaného zboží v rámci firmy.

Výhodou tohoto rozdělení odpovědnosti je efektivní využití zdrojů, lepší reakce na změny a plné zapojení všech zaměstnanců ve společnosti. Přináší však i nevýhody, jako je nejednotnost příkazů a vedení, stěžování systémového přístupu.

4.1.2 Analýza současného stavu společnosti

Tento podnik dříve neprováděl žádné záměrné zkoumání a analýzu svých řídicích procesů a stavu společnosti jako celku. To ukazuje na důležitost jejich provedení pro další rozvoj a nastavení správného fungování firmy.

Stav každé společnosti závisí na tom, jak úspěšně je schopna identifikovat své silné a slabé stránky, kontrolovat vnitřní i vnější faktory a hrozby. K určení výše uvedeného a vyhodnocení současné situace společnosti TechBusiness s.r.o. byla použita SWOT-analýza, jejíž výsledky jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 4 - SWOT-analýza společnosti

Vnitřní silné stránky	Vnitřní slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Rozsah poskytovaných služeb;• Dominantní postavení ve své kategorii služeb v oblasti působení;• Systém slev pro stálé zákazníky;• Kvalita poskytovaných služeb a individuální přístup ke klientům.	<ul style="list-style-type: none">• Absence konkrétních strategických směrů rozvoje společnosti;• Absence projektového řízení;• Absence jednotných strukturovaných informací, jasného rozdělení pravomocí a funkcí;• Absence programového vybavení (Software);• Používání zastaralých metod práce (ruční zpracování papírových dokumentů apod.);• Nedostatky v reklamní politice.
Příležitosti ve vnějším prostředí	Hrozby vnějšího prostředí
<ul style="list-style-type: none">• Příležitost k rozvoji nových segmentů služeb (výměny, splátky, dlouhodobé půjčky);• Optimalizace nákladů, "vyčištění" podniku od zastaralých technologií;• Optimalizace lidských zdrojů a odborných kompetencí;• Zavedení nejnovějších softwarových a technických nástrojů.	<ul style="list-style-type: none">• Stagnace trhu s nemovitostmi;• Nestabilní ekonomická situace v zemi;• Nepříznivá vládní politika;• Rostoucí vyjednávací síla kupujících a prodávajících.

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2.1 Výsledky analýzy a zjištěné nedostatky

Po analýze organizační struktury, SWOT analýzy a informací získaných od ředitele a zaměstnanců jednotlivých oddělení bylo konstatováno, že společnost využívá systém řízení organizace bez vertikální hierarchie, podobný tzv. holakracii, ale bez jejího využití jako základu.

Jak již bylo uvedeno výše, zaměstnanci sice mají vymezené oblasti odpovědnosti, ale často přebírají i povinnosti, které nesouvisejí s jejich pracovní pozicí. Jejich činnosti nejsou určovány strukturou společnosti, ale okolnostmi daného úkolu. Rozhodnutí přijímají vykonavatelé úkolů, kteří se nacházejí v těsné blízkosti k předmětu činnosti. Tento typ podnikání je charakteristický pro oblast, ve které působí. To umožňuje organizaci být pružnější podle toho, jak se mění prostředí.

Tento přístup má však mnoho nevýhod, z nichž hlavní jsou uvedeny níže:

- nedostatek konkrétních úkolů a popisů jejich realizace;
- podpora porušování pravidel (pokud to přináší více užitku než škody);
- riziko nedodržení termínů;
- ztráta disciplíny;
- potřeba vysoké úrovně samosprávy zaměstnanců.

Společnost nepoužívá žádné podnikové systémy ani moderní nástroje pro řízení, zpracování, ukládání informací a automatizaci podnikových činností. V současné době vše probíhá "manuálním" (neautomatizovaným) způsobem – v papírové podobě, prostřednictvím předávání dokumentace a ústní dohody mezi zaměstnanci.

Je důležité zahrnout používání programového vybavení (softwaru) pro řízení podnikových procesů, jako jsou: BPM, ERP, SRM apod. To umožní vedoucím pracovníkům identifikovat slabá místa v konstrukci podnikových procesů, odstranit duplicitu funkcí, přeměnit časově náročné manuální procesy na procesy optimalizované, zvýšit efektivitu všech procesů, a nakonec zvýšit zisk při konstantních nákladech.

4.1.3 Nápravná opatření a doporučení

Na základě analýzy současného stavu společnosti TechBusiness s.r.o. byla formulována následující doporučení:

- zapojení příslušných specialistů za účelem identifikace a řešení vzniklých problémových situací;
- re-inženýring podnikových procesů s cílem zvýšit efektivitu společnosti;
- rozvoj univerzálních principů řešení problémů ve společnosti;
- využití inovativních technologií, zavedení moderního softwaru apod.;
- provádění pravidelných analýz se stanovenou periodicitou;
- zavedení elektronického obchodování;
- zavedení projektového řízení.

Výsledkem bude efektivní strategie, která může zajistit zvýšení zisku jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska, zefektivnění všech firemních procesů, snížení nákladů a zvýšení konkurenční výhody.

4.2 Projekt webové stránky

Před zahájením projektu proběhla schůzka s ředitelem společnosti, na které byly definovány hlavní cíle společnosti a zvažena potřeba zavedení nového projektu. Byl stručně definován rozsah a proveditelnost projektu. Prostřednictvím projektového mandátu byl udělen prvotní souhlas pro další práci.

S ohledem na cíl společnosti zvýšit svou reputaci na trhu Kazachstánu a potřebu zavedení elektronického obchodování byl řediteli předložen návrh projektu na vytvoření webové stránky pro další propagaci jedné z oblastí podnikání – poskytování komerčních nemovitostí k pronájmu.

Projekt byl rozdělen do následujících čtyř fází:

1. **Předprojektová fáze** – zde byl popsán cíl a odůvodnění projektu, byla definována platforma, na které bude projekt vyvíjen, a stanovena organizační struktura.
2. **Fáze iniciace** – základem této fáze bylo plánování budoucích činností a tvorba dokumentace. Zde byl vypočten rozpočet, stanoveny postupy komunikace a řízení rizik, sestaven harmonogram a vytvořena hlavní dokumentace projektu.
3. **Fáze realizace** – tato fáze popisuje plánovaný vývoj webové stránky s jednotlivými etapami, jakými jsou: prototypování, design, náplň obsahu, nastavení nástrojů, testování a spuštění webu.
4. **Fáze ukončení** – tato fáze popisuje úkoly potřebné k ukončení projektu, včetně rozpuštění týmu, vytvoření speciální dokumentace a závěrečné schůzky.

4.2.1 Předprojektová fáze

Cílem této fáze bylo stanovení minima nezbytného pro podporu rozhodnutí o zahájení projektu. Vzhledem k tomu, že mandát projektu představoval pouze ústní informaci, nebylo to pro další práci dostačující. Proto byl v předprojektové fázi použit stručný popis projektu (*Project Brief*), který obsahoval základní informace o účelu, důvodech realizace, nástrojích a možných zdrojích, které by mohly být při práci zapotřebí.

4.2.1.1 Cíl projektu

Hlavním cílem je vytvoření webové stránky společnosti, která bude obsahovat seznam komerčních nemovitostí dostupných k pronájmu na území Kazachstánu. Dále budou integrovány informační systémy, které pomohou řídit hlavní obchodní procesy společnosti včetně financí, účetnictví, služeb, monitorovat komunikaci s klienty a automatizovat provoz.

K určení zaměření projektu byl použit rámec cílů SMART, který je shrnut v následující tabulce:

Tabulka 5 - Rámec cílů SMART

	Význam	Otázka	Vysvětlení
S	Specifický (Specific)	Čeho má být dosaženo?	Vytvoření webové stránky nabízející komerční nemovitosti k pronájmu na území Kazachstánu.
M	Měřitelný (Measurable)	Jaké měřitelné výsledky/faktory budou ukazovat, že cíle bylo dosaženo?	Zvýšení počtu zákazníků minimálně o 20%, počet návštěvníků webu-100 osob/den, což ovlivní i zvýšení příjmů podniku.
A	Dosažitelný (Achievable)	Je cíl dosažitelný? Co by mohlo zabránit dosažení cíle?	Cíl je dosažitelný za předpokladu, že společnost bude spolupracovat s externím poskytovatelem služeb na realizaci vývoje webu.
R	Relevantní (Relevant)	Proč to společnost potřebuje?	Vytvořením webové stránky společnost zvýší své povědomí, zlepší image, přiláká více potenciálních zákazníků, přispěje k propagaci, systematizuje informace o činnosti společnosti, zlepší komunikaci se zákazníky a zvýší konkurenceschopnost.
T	Časově ukotvený (Time-Bound)	Jak dlouho trvá realizace?	Odhadovaná doba vývoje - 4 měsíce.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1.2 Odůvodnění provádění

Vzhledem k tomu, že společnost při své činnosti nevyužívá elektronické obchodování (*e-commerce*), jedná se o velkou nevýhodu vůči konkurenci. Používání *e-commerce* poskytuje lepší komunikaci, vyšší produktivitu a okamžitou podporu zákazníků při nižších nákladech. Elektronické obchodování je v současné době důležitým směrem v podnikání, jelikož trend využívání elektronického obchodování roste a zejména zájem a důvěra zákazníků k internetovým prodejčům během pandemie vzrostly.

Podle odhadu Nasdaq bude do roku 2040 uskutečněno 95 % všech nákupů prostřednictvím elektronického obchodování. Podle Statista pak trh elektronického obchodování vzroste o více než 70% (8,146 miliard USD) v peněžním vyjádření do roku 2026 ve srovnání s rokem 2022 (5,717 miliard USD) (Chevalier, 2022).

4.2.1.3 Výběr platformy

Po definování hlavní oblasti zaměření projektu je třeba popsat nástroj, který bude použit k vytvoření webové stránky.

Pro vytvoření elektronického obchodu je třeba zvolit platformu, která pomůže spravovat platby a další aspekty. Díky takovým platformám není třeba najímat speciální programátory, což snižuje náklady na vytvoření celého webu "od nuly". Za účelem otestování modelu je tento projekt založen na platformě Shopify.

Podíl této platformy na trhu činí podle společnosti TrustRadius (2022) přibližně 30 %, což z ní činí nejpoužívanější řešení pro elektronické obchodování (TrustRadius, 2022). Shopify umožňuje vytvářet, optimalizovat a spravovat všechny každodenní úkoly, včetně kombinace všech nástrojů pro řízení obchodních procesů a analytických nástrojů. Veškerý software, hosting a certifikáty SSL poskytuje sama platforma. CMS Shopify je mnohem rychlejší a bezpečnější než mnoho jiných platform pro řízení webových stránek a dokáže se přizpůsobit jakémukoli nárůstu návštěvnosti.

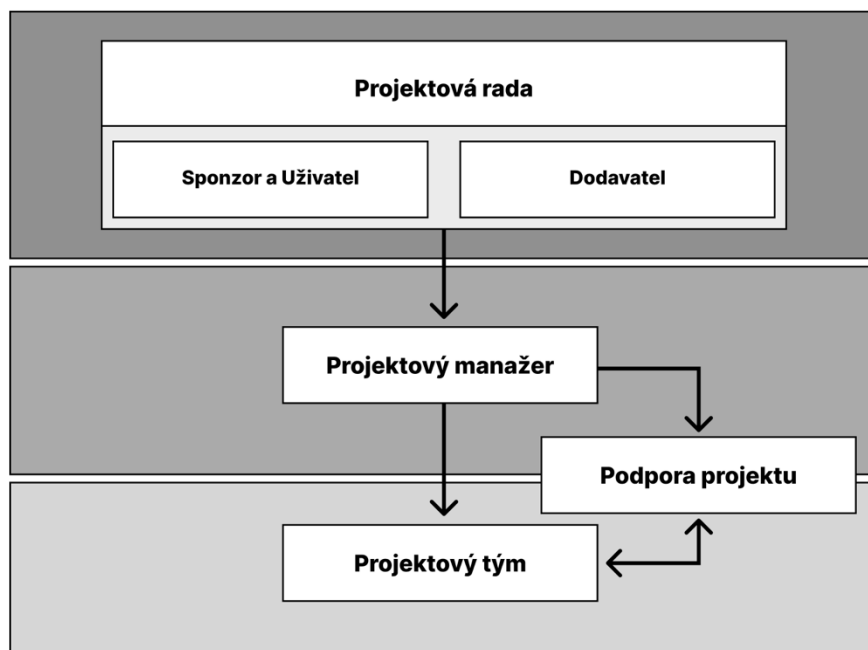
4.2.1.4 Zainteresané strany

Za účelem stanovení správného a konzistentního fungování byla definována organizační struktura a role projektu. Vzhledem k tomu, že společnost dříve neměla potřebných specialistů na realizaci projektu, bylo nutné zapojit externího dodavatele, se kterým bude společnost TechBusiness trvale spolupracovat. Tímto dodavatelem byla vybrána společnost ABC, která poskytuje služby pro tvorbu a správu webových stránek na platformě. Ze strany ABC byl poskytnut projektový manažer, IT specialista, systémový administrátor, marketingoví specialisté a další pracovníci potřebné pro údržbu webu. Spolu s těmito specialisty pak byly v závislosti na požadavcích přiděleny role, určeny konkrétní osoby k

jejich plnění a definována organizační struktura, která zahrnuje projektovou radu, projektového manažera a projektový tým.

Organizační struktura projektu je znázorněna na schématu:

Obrázek 11 - Organizační struktura projektu



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1.4.1 Projektová rada

Na nejvyšší rozhodovací úrovni projektu je projektová rada, která má tři hlavní zainteresované strany – sponzor (*Executive*), uživatel (*Senior user*) a dodavatel (*Senior supplier*).

Sponzorem a uživatelem projektu je vedoucí společnosti TechBusiness. Který je zodpovědný za zajištění financování projektu prostřednictvím kontroly finančního plánu. Jako uživatel projektu definuje základní požadavky a kontroluje, zda je finální řešení splňuje.

Dodavatelem projektu je zástupce společnosti ABC, který je odpovědný za vývoj a implementaci projektu, poskytuje lidské a další zdroje potřebné k realizaci projektu. Kontroluje kvalitu a v případě potřeby navrhuje změny a způsoby jejich řešení.

4.2.1.4.2 Projektový manažer

Projektový manažer byl jmenován projektovou radou, se kterou v průběhu projektu koordinuje veškeré interní i externí změny, které by mohly ovlivnit projekt. Je zodpovědný za organizaci a plánování projektu. Jeho odpovědností je také výběr a řízení lidí pro plnění úkolů, dodržování správného směru, kontrola výsledků a možných odchylek projektu.

4.2.1.4.3 Projektový tým

Projektový tým se zase skládá z jednotlivých členů vybraných projektovým manažerem podle specifických dovedností a klíčových kompetencí. Jejich hlavní činností je plnění konkrétních úkolů projektu v souladu s balíkem prací (*Work package*), který připravuje projektový manažer, a podávání zpráv o jejich plnění.

4.2.1.4.4 Podpora projektu

Tato role byla přidělena členovi projektové rady, jeho úkolem je organizovat schůzky, podporovat všechny účastníky projektu, provádět administrativní činnosti a pracovat s dokumentací. V některých případech přebírá povinnosti projektového manažera.

Po definování stručného popisu projektu se konala schůzka, na níž byly všechny informace předány projektové radě, která následně rozhodla o pokračování prací.

4.2.2 Fáze iniciace

Po dokončení předprojektové fáze byla dne 16. 1. 2023 zahájena fáze iniciace. Během této fáze byl stanoven rozpočet, vypracován plán a harmonogram projektu. Projektový manažer sestavil samostatnou dokumentaci a vypracoval dokument o iniciaci projektu (*Project Initiation Document – PID*) obsahující směr a rozsah, na který se mohou všichni účastníci v průběhu projektu odvolávat. Tento dokument byl následně zaslán ke schválení projektové radě. Jakmile se rada seznámila se všemi údaji, udělila souhlas se zahájením fáze realizace.

Za účelem stanovení nákladů na vývoj a určení hlavních činností pro další plánování bylo pro dodavatele připraveno technické zadání (TZ), které obsahovalo zaměření projektu a přání zadavatele ohledně vývoje projektu. Technické zadání bylo vypracováno jako dokument a obsahovalo konkrétní požadavky, aby se předešlo nejasnostem a nedorozuměním mezi zúčastněnými stranami.

4.2.2.1 Dokumentace o iniciaci projektu

Účelem Dokumentu o iniciaci projektu (*PID*) bylo vytvořit základní dokument, který byl následně používán všemi účastníky k pochopení účelu, obchodního zdůvodnění a směřování projektu, identifikaci problémů, posouzení rizik a pokroku. Tento dokument byl vypracován během celé iniciační fáze a zahrnoval následující základní sadu řídicích dokumentů:

Tabulka 6 - Dokumentace o iniciaci projektu (PID)

ID	Název	Anglický název	Obsah
1	Obchodní případ	Business case	Důvody realizace
			Odhad nákladů
			Přínosy
			Posouzení návratnosti investic
2	Organizační struktura	Organization structure	Interakce
			Popis rolí
			Právomoci
			Povinnosti
3	Popis produktu	Product Description	Cíl produktu
			Zdroje vývoje
			Registr kvality
			Způsob kontroly
			Povinnosti
4	Strategie řízení rizik	Risk management approach	Postup řízení
			Nástroje řízení
			Typ zprávy
			Registr rizik

			Role v řízení
			Povinnosti
5	Strategie řízení komunikace	Communication management approach	Metody komunikace
			Nástroje komunikace
			Typ zpráv
			Povinnosti
			Plán komunikace
6	Plán projektu	Project plan	Rozsah
			Čas
			Náklady
			Kvalita
			Rizika
			Výhody
			Harmonogram

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že veškerá dokumentace je důležitá a měla by odrážet aktuální stav projektu, bude na konci každé fáze aktualizována a porovnána s předchozími verzemi, aby byl k dispozici jasný přehled o průběhu projektu.

4.2.2.2 Harmonogram

Pro vytvoření plánu bylo nutné stanovit časový rámec, za tímto účelem byl vytvořen harmonogram procesu vývoje, který obsahuje hlavní etapy a také fáze, z nichž se proces skládá. To umožní pohodlně sledovat celkový obraz a mít jistotu, že úkoly budou splněny včas.

Na základě hodnocení poskytnutého jedním z pracovníků společnosti ABC bylo zjištěno, že odhadovaná doba vývoje a spuštění webu bude trvat přibližně 360 hodin. S ohledem na možné nepředvídané události byla připočtena 20% rezerva na rizika. Bylo také zohledněno, že projekt bude zpracovávat několik specialistů a jejich produktivita se může lišit, takže odhadovaná doba byla rovněž navýšena o 20% a k tomu bylo přidáno 32 hodin na komunikaci mezi stranami. Orientační doba vývoje pak byla stanovena na 536 hodin, což

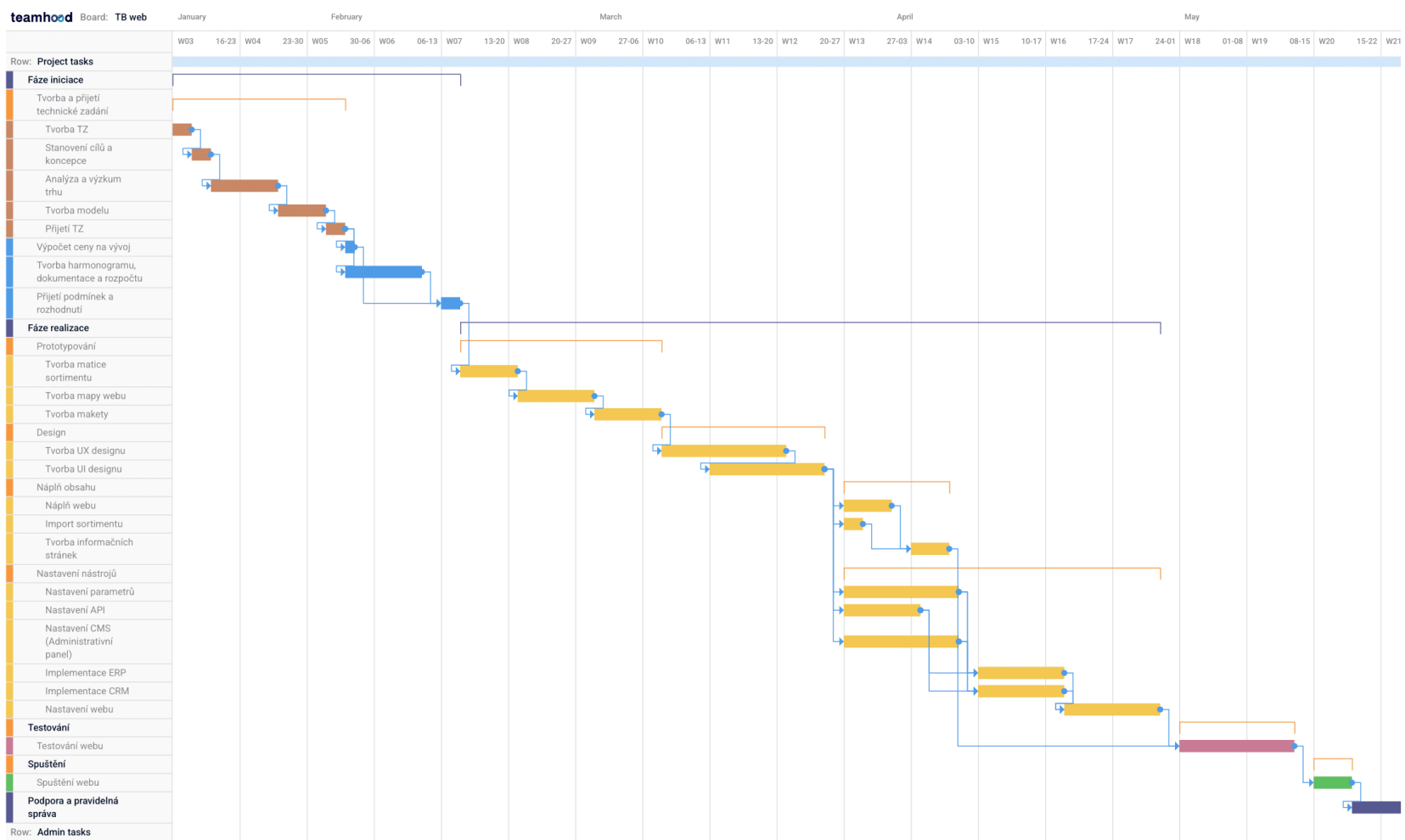
při 8 hodinách denně představuje 3 pracovní měsíce, zatímco celková doba trvání projektu byla stanovena na 712 hodin.

Kritická cesta, na které leží důležité operace, byla určena pomocí Ganttova diagramu. Bez dodržení správné posloupnosti jedné z nich může dojít k narušení doby trvání celého projektu. Vzhledem k tomu, že počet specialistů na vývoj webové stránky je omezený, není možné některé kroky vyvíjet současně, což ovlivňuje délku trvání projektu.

Předpokládaná kritická cesta byla rozdělena na několik částí a je znázorněna na obrázku 12:

- Tvorba a přijetí technické zadání
- Prototypování
- Tvorba designu
- Náplň obsahu
- Nastavení nástrojů
- Testování webu
- Spuštění webu

Obrázek 12 - Ganttův diagram



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě smlouvy bude ABC zajišťovat pravidelnou podporu a správu webu pro zákazníka, z tohoto důvodu není tato činnost zahrnuta do celkové doby vývoje projektu a je následnou složkou, která nemá vliv na kritickou cestu a čas.

4.2.2.3 Rozpočet

Po stanovení potenciálních nákladů byl proveden odhad nákladů celého projektu na základě analogie předchozích projektů ABC. Na základě dat společnosti byl rozpočet upraven podle specifik a požadavků zadavatele. Pro racionálnější hodnocení byly pomocí tříčíselného odhadu (*Three point estimate*) vypočteny neoptimističtější, nejpesimističtější a nejpravděpodobnější náklady a následně byla vzata střední hodnota. Rozpočet projektu, včetně celkových nákladů na úkoly a činnosti k realizaci projektu, byl uveden v dokumentu Obchodní případ (*Business Case*).

Alokace byla stanovena s ohledem na výše uvedené výpočty včetně jednotlivých etap vývoje, kde hlavní činnost na vývoj systému představovala největší část rozpočtu a činila 350 000 Kč. Zbývající organizační náklady včetně jednotlivých fází projektu a konfigurace doplňkového softwaru od dodavatele činily 276 600 Kč.

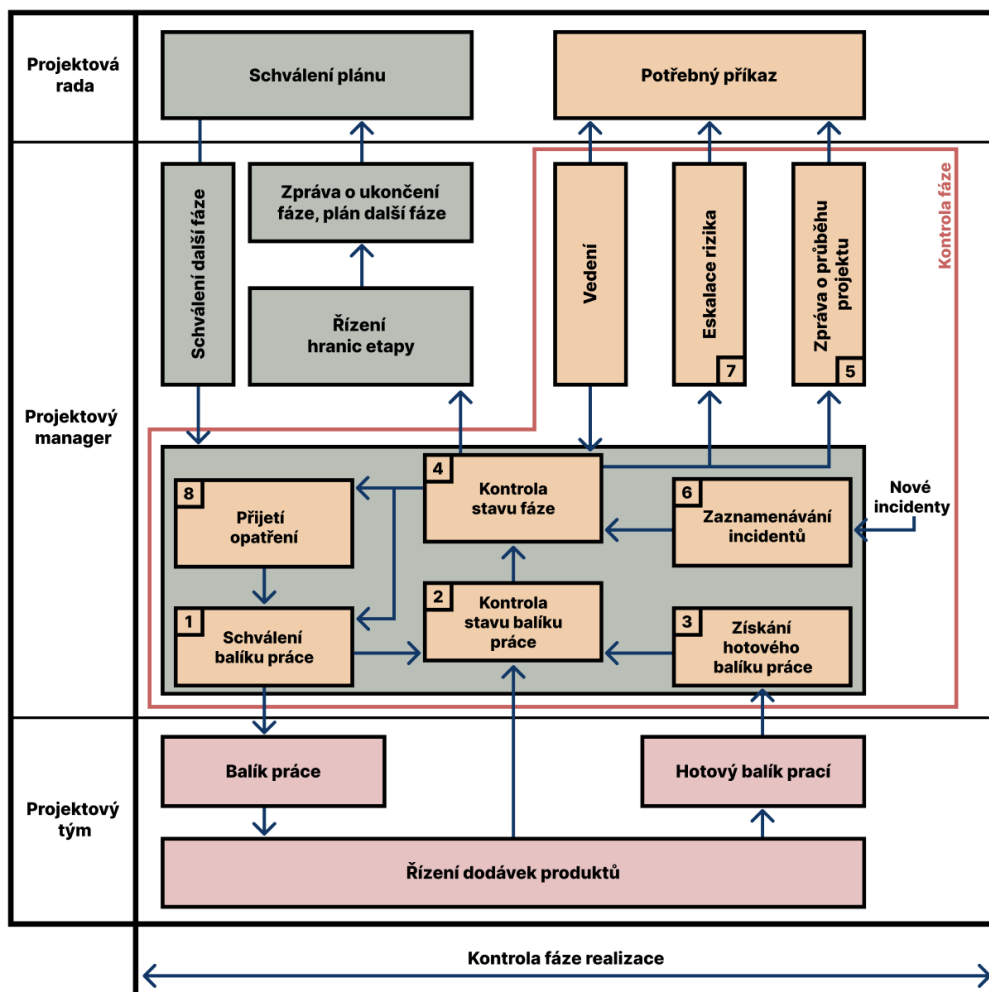
Náklady na správu webové stránky, následné úpravy a podporu po jejím spuštění nebyly zahrnuty do původního rozpočtu projektu z důvodu neurčité doby provozu samotné webové stránky v okamžiku jeho sestavení. Bylo stanoveno, že další služby dodavatele budou kalkulovány blíže k ukončení projektu, v závislosti na velikosti webu a dalších nástrojích.

Rozpočet byl odsouhlasen s klíčovými aktéry projektu, tj. projektovou radou na meetingu konaném 14.2.2023 a předpokládal celkovou složku 626 600 Kč.

4.2.2.4 Kontrola fáze

Za účelem zajištění řádného řízení byl zaveden samostatný proces kontroly fází, kde hlavní úkol plní projektový manažer. Každá operace tohoto procesu se opakuje, dokud není fáze dokončena, což je podmínkou pro přechod do další fáze. Celý proces je znázorněn na následujícím schématu:

Obrázek 13 - Schéma kontroly fáze



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci jednotlivých fází plní projektový manažer následující každodenní úkoly:

- identifikuje a odesílá pracovní balík projektovému týmu;
- sleduje průběh prací;
- porovnává aktuální stav podle plánu fáze;
- provádí nápravná opatření;
- poskytuje zprávy zúčastněným stranám;
- zajišťuje správnou realizaci změn, v případě jejich vzniku.

4.2.2.5 Řízení rizik

Vzhledem k tomu, že vývoj tohoto typu projektu může být spojen s následujícími riziky:

- nedostatek pochopení některých aspektů vývoje ze strany zákazníka;
- zanedbání komunikace mezi dodavatelem a zákazníkem;
- snížení kvality produktu v důsledku vysokého pracovního zatížení na straně dodavatele;
- nedostatečně jasná definice a formulace požadavků zákazníka;
- riziko nepřijetí produktu konečným uživatelem;
- riziko nedodržení technologie;
- nedostatečné zapojení zákazníka do detailů při realizaci projektu atd.

Aby se předešlo jejich výskytu, bylo kromě každodenní kontroly rozhodnuto zavést týdenní schůzky, které se v průběhu projektu konají online. Schůzky zahrnují následující činnosti:

- upřesňují se nadcházející úkoly;
- kontroluje se stav projektu;
- systematicky se podává zpráva o provedené práci;
- projednávají se vzniklé otázky;
- analyzují se problematické situace, které mohou ovlivnit průběh projektu.

Projektový manažer na schůzce informuje o hlavních aktuálních rizicích, účastníci se následně vyjadřují k potenciálním rizikům, pak projektový manažer zaznamená výsledky ve formátu „příčina – riziko – důsledek“ a obdrží aktualizovaný registr rizik. Projektový manažer poté rizika analyzuje a na následné schůzce vysloví nejkritičtější rizika. Zaměstnanci určí pravděpodobnost, dopad a důležitost těchto rizik a vypracují strategii jejich řešení. Zpráva je poté zaslána projektové radě k závěrečnému rozhodnutí. Tím se předchází nepředvídaným situacím a umožňuje efektivní přidělování zdrojů během procesu vývoje.

4.2.3 Fáze realizace

V době psaní této práce nebyla vzhledem k harmonogramu projektu většina realizační fáze ještě dokončena, proto byly některé části popsány z hlediska plánování.

Po schválení dokumentace a akceptaci projektu následovala podle plánu fáze realizace. Vzhledem k tomu, že procesy Naplň obsahu webu a Nastavení nástrojů mohou probíhat paralelně, byla celková předpokládaná pracnost jednotlivých částí vývoje definována v následující tabulce:

Tabulka 7 - Pracnost fáze Realizace

Název fáze	Fáze realizace					
Název části	Prototypování	Design	Náplň obsahu	Nastavení nástrojů	Testování webu	Spuštění webu
Pracovní dny	15	13	9	25	10	4
Celkem hodin	120	104	200		80	32

Zdroj: vlastní zpracování

Před zahájením vývoje proběhl briefing, který byl určen především členům projektového týmu. Na něm byly poskytnuty veškeré informace týkající se práce – cíl projektu, harmonogram a požadavky. Pracovníci byli seznámeni s organizačními činnostmi, způsobem komunikace a rozdělením odpovědností.

Pracovní balíky vypracovává projektový manažer a předává je specialistům, kteří pak pokračují ve vývoji. Obsah se upravuje podle vzniklých problémů a v aktualizované podobě se vrací k realizaci, dokud nejsou všechny úkoly dokončeny.

Konec každé části je určen dokončenými pracovními balíky, které jsou předávány projektovému manažerovi ke kontrole a následně projektové radě ke schválení.

4.2.3.1 Prototypování

Začátkem realizační fáze je prototypování, kde jsou definovány jednotlivé etapy se stanovenou dobou trvání:

Tabulka 8 - Pracnost části Prototypování

Název části	Prototypování		
Název etapy	Tvorba matice sortimentu	Tvorba mapy webu	Tvorba makety
Pracovní dny	4	6	5
Celkem hodin	32	48	40

Zdroj: vlastní zpracování

Tvorba matice sortimentu

V této etapě bylo nutné vytvořit matici, která bude dále potřebná pro rozdělení nemovitostí na webu podle typů a vlastností. S využitím údajů z analýzy trhu a společnosti TechBusiness byl proveden komplex činností zaměřených na stanovení a sblížení optimální nabídky s nabídkou reálnou. Každá nemovitost byla analyzována pomocí matice analýzy ABC/XYZ s ohledem na úroveň poptávky a možnosti její prognózy:

Tabulka 9 - Matice ABC/XYZ

	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

Zdroj: vlastní zpracování

Nemovitosti ve skupinách AX, BX a AY byly identifikovány jako nejvýznamnější, stabilní nemovitosti generující příjmy, proto bylo důležité je uvést a propagovat na prvním místě webu. Nemovitosti ve skupinách CX, BY a AZ byly zařazeny do kategorie s nestabilní poptávkou, zatímco CY, BZ a CZ byly zařazeny do kategorie s nejnižší pravděpodobností poptávky. Výstupem této fáze bylo vymezení kategorií a vytvoření strategie jejich umístění na webu.

Tvorba mapy webu

Po definování kategorií je naplánováno vytvoření mapy webové stránky (*sitemaps*). Je to jeden z prvků interní SEO-optimalizace, a proto bude muset představovat architekturu obsahující seznam stránek pro vyhledávače a uživatele. Vzhledem k tomu, že platforma Shopify umožňuje vytvářet hlavní části webu bez zásahu do struktury kódu, doporučuje se tento krok vypracovat ve formě schématu představujícího vazby mezi kategoriemi, aby se zkrátila doba práce a usnadnila tvorba.

Tvorba makety

Pro vizuální pochopení struktury webu bude vytvořen předběžný prototyp, který bude definovat vzhled a funkčnost webu. Tato fáze by mohla být provedena společně s fází tvorby UX-designu, ale na základě doporučení bylo rozhodnuto o jejich rozdělení, aby se předešlo zpoždění, které může být spojeno s nesouladem struktury s přáním zákazníka. Po odsouhlasení by bylo možné přistoupit k tvorbě samotného designu s ohledem na případný vznik požadavků zákazníka na úpravy makety.

4.2.3.2 Design

Ve druhé části fáze realizace je naplánováno vytvoření designu, kde byly definovány jednotlivé kroky s následujícím trváním:

Tabulka 10 - Pracnost části Design

Název části	Design	
Název etapy	Tvorba UX designu	Tvorba UI designu
Pracovní dny	9	10
Celkem hodin	72	80

Zdroj: vlastní zpracování

Tvorba UX designu

Pomocí připravené makety bude zahájen vývoj designu. Na základě předchozí analýzy trhu provede specialista výzkum uživatelů a web stránek konkurentů v oblasti nemovitostí, aby mohl vytvořit mapu uživatelských zkušeností (*Customer Journey Map – CJM*) a zajistit použitelnost (*Usability*) webu. Výsledkem bude adaptace prototypu a architektury ke stanovenému portrétu uživatele.

Tvorba UI designu

Poslední etapou tvorby designu bude vytvoření uživatelského rozhraní (*user interface – UI*). Po stanovení, jak budou vypadat prvky, písma a barvy, vytvoří designér grafický vzhled celého webu. Z analýzy web stránek konkurentů bude určena barevná paleta charakteristická pro tento směr. Existuje riziko nesouladu barev se specifickým požadavkem zákazníka. Na jedné z týdenních schůzek bylo designérovi doporučeno, aby klientovi předložil několik řešení vizuální složky webu s cílem vybrat nejlepší finální podobu a schválit pokračování prací.

4.2.3.3 Náplň obsahu

Třetí částí realizace bude naplnění obsahu webové stránky, kde v iniciační fázi byly definovány jednotlivé kroky se stanovenou dobou trvání:

Tabulka 11 - Pracnost části Náplň obsahu

Název části	Náplň obsahu		
Název etapy	Náplň webu	Import sortimentu	Tvorba informačních stránek
Pracovní dny	5	2	4
Celkem hodin	40	16	32

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu plnění obsahu webové stránky budou navrženy karty nemovitostí, popisy a všechny ilustrace. Dále budou vytvořeny informační stránky s články, formulářem pro zpracování osobních údajů, podmínkami poskytování služeb, kontakty a dalšími informacemi.

4.2.3.4 Nastavení nástrojů

Čtvrtou částí realizace bude nastavení nástrojů webu, kde byly definovány etapy s následující dobou trvání:

Tabulka 12 - Pracnost části Nastavení nástrojů

Název části	Nastavení nástrojů					
Název etapy	Nastavení parametrů	Nastavení API	Nastavení CMS	Implementace ERP	Implementace CRM	Nastavení webu
Pracovní dny	10	6	10	7	7	8
Celkem hodin	80	48	80	56	56	64

Zdroj: vlastní zpracování

V této části budou vypracovány a zkonfigurovány základní parametry produktů, navigace a ostatní nástroje dostupné na platformě Shopify.

Dalším krokem jsou plánované následující úkoly:

- Nastavení API (*Application Programming Interface*), včetně Shopify Admin API a Shopify Storefront API pro integraci aplikací, služeb a funkcí mimo platformu;
- Nastavení CMS Shopify (*Content Management System*) - správa funkcionality a regulace administračního panel;
- Implementace ERP (*Enterprise Resource Planning*) - plánování podnikových zdrojů, které zajistí sladění všech obchodních procesů;
- Implementace CRM (*Customer Relationship Management*) - nástroje související se správou vztahů se zákazníky.

4.2.3.5 Testování webu

Pátá část bude představovat kompletní testování výkonu a funkčnosti webu. Rozložení této části proběhlo prostřednictvím následujících kroků:

Tabulka 13 - Pracnost části Testování

Název části	Testování				
Název etapy	Funkční testování	Testování bezpečnosti	Testování použitelnosti (UX-testing)	Testování uživatelského rozhraní (UI-testing)	Testování výkonu
Pracovní dny	10				
Celkem hodin	80				

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k chybějícímu plánování času pro jednotlivé testy bylo doporučeno, aby ve fázi nastavení webových stránek byly tyto úkoly přezkoumány na týdenní schůzce a byly stanoveny časové limity, aby se vyloučilo riziko nedodržení termínů.

4.2.3.6 Spuštění webu

Po ověření všech funkcí webu je naplánována etapa spuštění, která obsahuje 2 hlavní úkoly:

Tabulka 14 - Pracnost části Spuštění webu

Název části	Spuštění webu	
Název úkolu	Přenos přístupu k zákazníkovi	Spuštění webu
Pracovní dny	4	
Celkem hodin	32	

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako v předchozí etapě bylo doporučeno definovat časový rámec úkolů před zahájením. Kromě toho bylo také doporučeno proškolit pracovníky společnosti TechBusiness v používání webových stránek a interních nástrojů.

4.2.4 Fáze ukončení

Po ukončení realizační fáze dne 19. 5. 2023 je naplánováno zahájení fáze ukončení projektu. Pro tuto fázi byly stanoveny následující úkoly a operace, bez nichž nelze dosáhnout řádného uzavření:

Tabulka 15 - Úkoly pro uzavření projektu

ID	Úkol	Operace
1	Příprava plánovaného uzavření	<ul style="list-style-type: none"> - kontrola dokončených úkolů; - schválení dokončeného balíku prací; - kontrola přijetí zákazníkem dokončené webové stránky.
2	Ukončení prací	<ul style="list-style-type: none"> - závěrečné setkání s projektovým týmem; - rozpuštění projektového týmu.
3	Sběr dat	<ul style="list-style-type: none"> - hodnocení kvality; - hodnocení výkonu; - hodnocení realizovaných přínosů; - posouzení souladu skutečných výsledků s plánovanými výsledky.
4	Vytvoření zprávy	<ul style="list-style-type: none"> - vytvoření zprávy o získaných poznatcích (<i>Lessons report</i>); - vytvoření zprávy o ukončení projektu (<i>End project report</i>), která bude obsahovat zprávu o získaných poznatcích; - doporučení projektové radě k uzavření projektu.
5	Uzavření projektu	<ul style="list-style-type: none"> - přijetí uzavření projektovou radou.

Zdroj: vlastní zpracování

Projektový manažer zkontroluje veškerou dokumentaci a převzetí hotové webové stránky zákazníkem. Poté vyhodnotí celý projekt a vypracuje závěrečnou zprávu o ukončení projektu (*End project report*), jejíž šablona byla předem vypracována (viz příloha 1). Tato zpráva bude představena projektové radě na finální schůzce, kde se bude rozhodovat o uzavření projektu.

5 Výsledky a diskuse

Cílem kapitoly je popsat shrnující hodnocení této práce. Prvním krokem bylo popsání hodnocení analýzy podniku. Dále bylo uvedeno shrnutí implementace projektového řízení a byly identifikovány nedostatky v projektu webové stránky.

5.1 Vyhodnocení analýzy stavu společnosti a doporučení

V dnešní době se trh neustále mění, a proto je důležité umět zavádět moderní přístupy k organizaci činností, automatizovat obchodní procesy a zvyšovat technologický stav společnosti.

Přestože byla provedena pouze základní analýza společnosti TechBussines s.r.o., byly zjištěny nedostatky související s výše uvedenými aspekty.

Řediteli bylo doporučeno, aby těmto nedostatkům věnoval pozornost a provedl důkladnější kontrolu stavu společnosti zapojením specializovaných pracovníků pro analýzu a hodnocení. Výstupem by bylo sestavení programu zdokonalování, který by byl nástrojem ke zlepšení efektivity celé společnosti.

5.2 Shrnutí implementace projektového řízení

Projektové řízení bylo zavedeno jako jeden z nástrojů pro zlepšení podnikových procesů společnosti. Na příkladu probíhajícího projektu, který také může pomoci společnosti zlepšit její postavení na trhu, může ředitel společnosti TechBusiness s.r.o. vidět přínosy této činnosti v praxi.

Realizace celého projektu vychází z metodiky PRINCE2, která byla použita z toho důvodu, že rozděluje projekt do jednotlivých fází, přičemž vstupy a výstupy každé z nich jsou pečlivě definovány. Každá fáze je předem naplánována, aby se eliminovala nejistota.

PRINCE2 umožňuje větší kontrolu nad zdroji, výkonem, personálem, hodnocením nákladů a snižováním rizik. Kromě toho jasně definuje role a usnadňuje řízení (Axelos, 2020).

Všechny výše uvedené aspekty mohou usnadnit osvojení praktických postupů a pochopení struktury průběhu projektových činností. Vzhledem k tomu, že společnost TechBusiness s.r.o. dosud projektové řízení nepoužívala, může jí vypracování této práce pomoci začít tuto činnost implementovat do svých podnikových procesů.

5.3 Vyhodnocení projektu z hlediska metodiky PRINCE2

Podle PRINCE2 6th Edition “je to flexibilní metoda, vytvořená pro přizpůsobení se konkrétním potřebám projektu”. Navzdory tomu, že poskytuje strukturovaný přístup k řízení a doporučuje dodržování svých zásad, témat a procesů, uznává také i důležitost adaptace a nastavení těchto pravidel, aby se přizpůsobila měnícím se okolnostem.

Z tohoto důvodu nebyly na základě rozhodnutí projektového manažera některé dokumenty při vývoji projektu použity. V následující tabulce jsou uvedeny procesy a dokumenty doporučené metodikou a dokumenty které se používají během projektu:

Tabulka 16 - Dokumenty uplatněné v projektu

Metodika PRINCE2				Uplatnění v aktuálním projektu
Procesy		Dokumentace		Aplikováno
Název	Anglický název	Název	Anglický název	
Zahájení projektu	Starting up a Project	Mandát projektu	Project Mandate	V ústní podobě
		Stručný popis projektu	Project Brief	Ano
		Obchodní případ	Business Case	Ano
		Plán iniciační etapy	Initiation Stage Plan	Ne
Směrování projektu	Directing a Project	Zpráva o výjimkách	Exception Report	Ne
		Pracovní balík	Work Package	Ano
		Zpráva o stavu etapy	Highlight Report	Ano
Nastavení projektu	Initiating a Project	Dokumentace o iniciaci projektu (PID)	Project Initiation Document (PID)	Ano

		Strategie řízení komunikace	Communication Management Strategy	Ano
		Popis produktu projektu	Project Product Description	Ano
		Plán projektu	Project Plan	Ano
		Registr rizik	Risk Register	Ano
Řízení etapy	Controlling a Stage	Deník projektového manažera	Daily Log	Ne
		Zpráva o kontrolním bodu	Checkpoint Report	Ne
		Zpráva o stavu projektu	Issue Register	Ne
		Plán etapy	Stage Plan	Ne
Řízení dodávky produktu	Managing Product Delivery	Popis produktu	Product Description	Ano
		Registr kvality	Quality Register	Ano
		Výkaz stavu produktu	Product Status Account	Ne
Řízení přechodu mezi etapami	Managing a Stage Boundary	Zpráva o ukončení etapy	End Stage Report	Ano
		Plán další etapy	Next Stage Plan	Ne
Ukončení projektu	Closing a Project	Zpráva o ukončení projektu	End project report	Ano
		Zpráva o získaných poznatcích	Lessons Learned Report	Ano

Zdroj: vlastní zpracování

I když každý dokument může být důležitý, jejich počet se může lišit v závislosti na projektu. Za nejdůležitější dokumenty pro úspěšné řízení projektu PRINCE2 označuje následující:

- **Obchodní případ** – tento dokument byl zpracován ve fázi iniciace (kapitola 4.2.2.1) a popisuje důvody, proč je projekt nutný a jaké přinese výhody.
- **Dokumentace o iniciaci projektu (PID)** - tento dokument byl zpracován ve fázi iniciace (kapitola 4.2.2.1), obsahuje dílčí dokumenty a poskytuje podrobný popis projektu, včetně jeho cílů, rozsahu, výstupů, časového plánu, rozpočtu a rizik.
- **Registr rizik** – v tomto dokumentu jsou identifikována a analyzována potenciální rizika projektu a je stanoven plán jejich řízení. Obsahuje informace o pravděpodobnosti a dopadu každého rizika a kroky, které budou realizovány k jeho řešení. Dokument byl zpracován ve fázi iniciace (kapitola 4.2.2.5).
- **Registr kvality** – tento dokument popisuje procesy a postupy, které budou použity k zajištění kvality výstupů projektu. Zahrnuje detaily o standardech, které budou použity, stejně jako o rolích a odpovědnostech týmu projektu při zajištění splnění těchto standardů. Dokument byl zpracován během fáze iniciace a je součástí dokumentu Popis produktu (kapitola 4.2.2.1).
- **Plán projektu** – tento dokument obsahuje řadu komponent, jako je harmonogram, rizika, kvalita a náklady. Obsahuje také popis rozsahu projektu, jeho výstupů a rozdělení prací na jednotlivé části. Dokument byl zpracován ve fázi iniciace (kapitola 4.2.2.2).
- **Popis produktu** – tento dokument obsahuje popis produktu, jeho účel a způsob použití. Dále vysvětluje specifikace, funkce a vlastnosti produktu, stejně jako veškeré předpoklady a omezení, které mohou ovlivnit jeho vývoj. Dokument byl zpracován ve fázi iniciace (kapitola 4.2.2.1).
- **Zpráva o ukončení projektu** – tento dokument obsahuje souhrn cílů projektu a toho, jak byly splněny, popisuje hodnocení celkového výkonu projektu z hlediska času, nákladů a kvality. Dokument byl připraven předem, ale bude použit ve fázi ukončení projektu (kapitola 4.2.4).

Lze tedy konstatovat, že základní dokumentace byla v projektu použita. Přesto je důležité upozornit na některé nedostatky, s nimiž se v projektu nepočítalo:

Předprojektová fáze

Hlavním nedostatkem je podle názoru autora nedostatečné vypracování podkladů pro realizaci internetového obchodu a chybějící plánování iniciační fáze před jejím zahájením. Důležité je také poznamenat, že navzdory vývoji stručného popisu projektu (*Project Brief*) nebyl na schůzce na konci předprojektové fáze vytvořen žádný dokument, který by potvrzoval přechod do další fáze, vše bylo dohodnuto ústně.

Fáze iniciace

Jedním z nedostatků této fáze je, že byly dohodnuty týdenní schůzky, ale nebyly určeny žádné další způsoby komunikace mezi zúčastněnými stranami. Také tyto schůzky nebyly zapsány do hlavního harmonogramu projektu. Dalším nedostatkem je, že plán nezohledňuje čas pro fázi ukončení projektu, ani nebyl definován čas pro vývoj jednotlivých částí etapy testování a etapy spuštění webové stránky. Bylo doporučeno doplnit harmonogram a určit další komunikační cesty.

Fáze realizace

Vzhledem k tomu, že projekt se ještě zpracovává, některé kroky ještě nebyly vypracovány. Aby se předešlo problémům, které by mohly nastat při budoucí práci, uvedl autor v kapitole 4.2.3 doporučení pro některé části vývoje. Kromě toho je také doporučeno zavést deník projektového manažera (*Daily log*) a používat registr o získaných poznatcích (*Lessons log*) nejen ve fázi ukončení, ale i v průběhu celého projektu. Důležité je vypracovat plán nejen pro celý projekt, ale také zavést jednotlivé plány pro každou etapu, což urychlí a usnadní koordinaci a kontrolu nad jednotlivými etapami.

6 Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala problematice projektového řízení a byla zaměřena na analýzu stavu vybrané společnosti, kde byly identifikovány významné nedostatky a doporučeny postupy k jejich odstranění. Prostřednictvím informací zpracovaných v teoretické části bylo do této firmy implementováno projektové řízení a zahájen vývoj projektu webové stránky.

V teoretické části byly popsány základní pojmy, nástroje, metody a principy projektové činnosti. Tato část byla podkladem pro budování další práce v praktické části a představovala souhrn potřebných znalostí o projektovém řízení z různých odborných zdrojů.

V praktické části byla popsána společnost TechBusiness s.r.o., její historie a obor činnosti. Následně byla vymezena a charakterizována organizační struktura s popisem činností jednotlivých pracovníků společnosti. Analýza vycházela z informací poskytnutých ředitelem a zaměstnanci, kontroly dokumentace a metody SWOT, kde byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Jelikož se jednalo pouze o povrchní hodnocení, byla nejen popsána doporučení k odstranění zjištěných nedostatků, ale také doporučeny cesty k důkladnějšímu zkoumání všech oblastí činnosti. Mezi hlavními zjištěnými nedostatky bylo kromě absence projektové činnosti to, že společnost nepoužívá ani žádné programové vybavení k automatizaci svých procesů ani e-commerce, které je v dnešní době nepostradatelným, rychle se rozvíjejícím odvětvím světové ekonomiky. Na základě rozhovoru s ředitelem společnosti a jeho přání autor této práce navrhl projekt na vytvoření webové stránky pro jednu z oblastí podnikání společnosti – poskytování komerčních nemovitostí k pronájmu. Projekt vycházel z metodiky projektového řízení PRINCE2, která byla popsána v teoretické části bakalářské práce. Cíl byl definován pomocí techniky SMART, která pomohla formulovat konkrétní a měřitelný směr projektu. Vzhledem k tomu, že PRINCE2 předpokládá pečlivé plánování před zahájením projektu, byl s ohledem na to navržen celý základ projektu, včetně harmonogramu, rozpočtu, zdrojů, zainteresovaných stran, dokumentace atd. Řízení projektu bylo rovněž organizováno v souladu se zásadami stanovenými v metodice.

Přesto je důležité poznamenat, že autorem byly zjištěny některé nedostatky v oblasti plánování projektu. V kapitole Výsledky a diskuse byl projekt porovnán s dokumentačním rámcem a procesy metodiky PRINCE2, v návaznosti na což byly doporučeny kroky k řešení jak stávajících, tak i potenciálních problémů, které mohou nastat v budoucnu.

Tento projekt je spojovacím bodem, který společnosti TechBusiness s.r.o. pomůže nejen vstoupit do elektronického obchodování, ale také pomůže zavést řadu podnikových systémů a programů, které přispějí k odstranění některých nedostatků, zautomatizují práci ve firmě a posílí její pozici na trhu. Navíc ředitel a zaměstnanci mohou na příkladu vývoje tohoto projektu vidět přínosy projektových činností. Na základě získaných zkušeností to v budoucnu pomůže usnadnit zavádění projektových praktik do každodenní činnosti společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace:

- ARMSTRONG, M. 2012. *Armstrongův průvodce managementem a vedením: rozvíjení efektivních dovedností pro lepší vedení a řízení*. 3. vyd. Londýn: Kogan page. 369 s. ISBN 978-0-7494-6552-0.
- DOLEŽAL, J. 2016. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 413 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- HELDMAN, K. 2009. *PMP Project Management Professional Exam Study Guide*. 5. vyd. Canada: Wiley Publishing. 677 s. ISBN 978-0-470-45558-6.
- HINDE, D. *PRINCE2 Study Guide: 2017 Update*. 2017. 2. vyd. Canada: David Hinde. 608 s. ISBN 978-1-119-42089-7.
- KERZNER, H. 2017. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12. vyd. New Jersey: John Wiley. 848 s. ISBN 978-1-119-16535-4.
- KERZNER, H. 2018. *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*. 4. vyd. New York: International Unstitute of Learning. 784 s. ISBN 978-1-119-46885-1.
- KWAK, Y. H., ANBARI, F. T., CARAYANNIS, E. 2005. *The Story of Managing Projects: An Interdisciplinary Approach*. Westport: Praeger. 388 s. ISBN 978-1-56720-506-2.
- MACHÁL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- MOOZ, H., FORSBERG, K., COTTERMAN, H. 2002. *Communicating Project Management: The Integrated Vocabulary of Project Management and Systems Engineering*. Canada: Wiley. 384 s. ISBN 978-0471269243.
- NEWTON, R. 2016. *Project Management Step by Step: How to Plan and Manage a Highly Successful Project*. 2. vyd. New York: Pearson. 208 s. ISBN 978-1-29214219-7.
- OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. 2009. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. London: Crown Copyrigh. 315 s. ISBN 978-0-11-331059-3.
- PITAŠ, J. 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2.*, Brno: Společnost pro projektové řízení. 354 s. ISBN 978-80-260-2325-8.

- PMI. 2017. *A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE*. 6. vyd. Pennsylvania: Project Management Institute. 756 s. ISBN 978-1-62825-184-5.
- ROSENAU, D. 2007. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press. 360 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- SVOZILOVÁ, A. 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů - 3., aktualizované a rozšířené vydání*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 416 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
- ŠUBRT, T., LANGROVÁ, P. 2007. *ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA OPERAČNÍ A SYSTÉMOVÉ ANALÝZY. Projektové řízení I: (základy a matematické metody)*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-1194-7.
- ŠVIRÁKOVÁ, E. 2014. *Kreativní projektový management*. Zlín: VeRBuM. 152 s. ISBN 978-80-87500-58-3.
- VACEK, J., ŠPICAR, R., MARTINOVSKÝ, S. 2017. *Projektový management: cvičebnice*. vyd. Plzeň: Katedra podnikové ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni. 145 s. ISBN 978-80-261-0756-9.
- WYSOCKI, R. K. 2012. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. 6. vyd. Canada: Wiley; 2012. 816 s. ISBN: 978-1-118-01619-0.

Internetové zdroje:

- ALJABER, T. *The triple constraint in project management and agile* [online], 2021 [cit. 2022-11-05]. Dostupné z: <<https://www.atlassian.com/ru/agile/agile-at-scale/agile-iron-triangle>>.
- AXELOS. *Efektivní řízení projektů: Proč je metodika PRINCE2 aktuálnější než kdykoli předtím?* [online], 2020 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <<https://www.axelos.com/resource-hub/white-paper/effective-project-management-prince2-more-relevant>>.
- AZZOPARDI, S. ProjectSmart. *The Evolution of Project Management* [online], 2020 [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <<https://www.projectsmart.co.uk/history-of-project-management/evolution-of-project-management.php>>.
- CHEVALIER, S. *Global retail e-commerce sales 2014-2026* [online], 2022 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales>>.

- ILX GROUP. *PRINCE2 Processes* [online], 2022 [cit. 2022-12-06]. Dostupné z: <<https://www.prince2.com/eur/prince2-processes>>.
- ILX GROUP. *The 7 Principles, Themes and Processes of PRINCE2* [online], 2016 [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <<https://www.prince2.com/uk/blog/the-7-principles-themes-and-processes-of-prince2>>.
- MARTIN, G. *Project Management Standards* [online], 2021 [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: <<https://www.trackplus.com/blog/en/project-management-standards-a-comparison/>>.
- MICROSOFT. *History of project management* [online], 2021 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <<https://support.microsoft.com/en-us/office/history-of-project-management-a2e0b717-094b-4d1e-878a-fcd0978891cd>>.
- PMI, Inc. *About Standards* [online], 2022. [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: <<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about#>>.
- RODRIGUEZ, P. *Conceptual model of communication theories within project process* [online]. INNOVA Research Journal, 2017, roč. 2, č. 3. [cit. 2022-10-08]. ISSN 2477-9024. Dostupné z: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5920535.pdf>>.
- SIMPLILEARN. *What Is a Project in Project Management: Life cycle, and More* [online], 2021 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <<https://www.simplilearn.com/what-is-a-project-article>>.
- TAYLLORCOX. *Co je PRINCE2®* [online], 2017 [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <<https://www.tx.cz/prince2/metodika>>.
- TRUSTRADIUS. *Shopify overview* [online], 2022 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <<https://www.trustradius.com/products/shopify/reviews#features-scorecard>>.
- TURLEY, F. *The PRINCE2® Training Manual: A common sense approach to learning and understanding PRINCE2* [online], 2010. [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: <<https://pmstudent.com/wp-content/uploads/The-PRINCE2-Training-Manual.pdf>>.
- URBAN, J. *Řízení projektů a projektových týmů* [online], 2018 [cit. 2022-10-16]. Dostupné z: <<https://www.praceamzda.cz/clanky/rizeni-projektu-projektovych-tymu>>.
- WESTLAND, J. *The Triple Constraint in Project Management: Time, Scope & Cost* [online], 2021 [cit. 2022-11-05]. Dostupné z: <<https://www.projectmanager.com/blog/triple-constraint-project-management-time-scope-cost>>.

WRIKE. *Základy řízení projektů* [online], 2021 [cit. 2022-10-07]. Dostupné z:
<<https://www.wrike.com/ru/project-management-guide/osnovy-upravenija-proektami/>>.

8 Seznam obrázků, tabulek a zkratek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Čtyři kategorie inicializace projektu	14
Obrázek 2 - Schéma struktury portfolia.....	17
Obrázek 3 - Trojimperativ	20
Obrázek 4 - Pět základních prvků projektového řízení.....	22
Obrázek 5 - Schéma řízení zdrojů projektu	26
Obrázek 6 - Fáze projektu.....	28
Obrázek 7 - Vliv zájmových skupin v průběhu životního cyklu projektu.....	29
Obrázek 8 - Principy, témata a procesy PRINCE2	35
Obrázek 9 - Procesy PRINCE2	38
Obrázek 10 - Organizační struktura společnosti	42
Obrázek 11 - Organizační struktura projektu	49
Obrázek 12 - Ganttův diagram	54
Obrázek 13 - Schéma kontroly fáze.....	56

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Stručná historie projektového řízení	13
Tabulka 2 - Srovnávací přehled řízení projektu, programu a portfolia.....	18
Tabulka 3 - Důsledky projektového řízení	23
Tabulka 4 - SWOT-analýza společnosti	43
Tabulka 5 - Rámec cílů SMART.....	47
Tabulka 6 - Dokumentace o iniciaci projektu (PID).....	51
Tabulka 7 - Pracnost fáze Realizace	58
Tabulka 8 - Pracnost části Prototypování	59
Tabulka 9 - Matice ABC/XYZ.....	59
Tabulka 10 - Pracnost části Design.....	61
Tabulka 11 - Pracnost části Náplň obsahu.....	62
Tabulka 12 - Pracnost části Nastavení nástrojů.....	62
Tabulka 13 - Pracnost části Testování	63

Tabulka 14 - Pracnost části Spuštění webu	64
Tabulka 15 - Úkoly pro uzavření projektu	65
Tabulka 16 - Dokumenty uplatněné v projektu.....	67

8.3 Seznam použitých zkratk

API	Application Programming Interface (<i>Aplikační programové rozhraní</i>)
B2B	Business-to-Business (<i>Vztahy mezi podniky</i>)
B2C	Business-to-Consumer (<i>Vztahy mezi podniky a spotřebiteli</i>)
B2G	Business-to-Government (<i>Vztahy mezi podniky a veřejnou správou</i>)
BPM	Business Process Management (<i>Řízení obchodních procesů</i>)
CCTA	Central Computer and Telecommunications Agency
CJM	Customer Journey Map (<i>Mapování cesty zákazníka</i>)
CMS	Content Management System (<i>Systém správy obsahu</i>)
CP	Closing a Project (<i>Ukončení projektu</i>)
CPM	Critical Path Method (<i>Metoda kritické cesty</i>)
CRM	Customer Relationship Management (<i>Řízení vztahů se zákazníky</i>)
CS	Controlling a Stage (<i>Řízení etapy</i>)
DP	Directing a Project (<i>Směřování projektu</i>)
ERP	Enterprise Resource Planning (<i>Plánování podnikových zdrojů</i>)
ICB	IPMA Competence Baseline
IP	Initiating a Project (<i>Nastavení projektu</i>)
IPMA	International Project Management Association (<i>Mezinárodní asociace projektového řízení</i>)
ISO	International Organization for Standardization (<i>Mezinárodní organizace pro standardizaci</i>)
IT	Information Technology (<i>Informační technologie</i>)
MP	Managing Product Delivery (<i>Řízení dodávky produktu</i>)
PERT	Program (Project) Evaluation and Review Technique (<i>Technika vyhodnocování a testování programů (projektu)</i>)

PID	Project Initiation Document (<i>Dokumentace o iniciaci projektu</i>)
PMBok	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	Project In Controlled Enviroments 2
SB	Managing a Stage Boundary (<i>Řízení hranic etapy</i>)
SMART	Specific (<i>Specifický</i>), Measurable (<i>Měřitelný</i>), Attainable (<i>Dosažitelný</i>), Relevant (<i>Relevantní</i>), Time-Bound (<i>Časově ukotvený</i>)
SRM	Supplier Relationship Management (<i>Řízení vztahů s dodavateli</i>)
SSL	Secure Sockets Layer (<i>Zabezpečený komunikační protokol</i>)
SU	Starting Up a Project (<i>Zahájení projektu</i>)
SWOT	Strengths (<i>Silné stránky</i>), Weaknesses (<i>Slabé stránky</i>), Opportunities (<i>Příležitosti</i>), Threats (<i>Hrozby</i>)
TZ	Technické Zadání
UI	User Interface (<i>Uživatelské rozhraní</i>)
UX	User Experience (<i>Uživatelská zkušenost</i>)

Přílohy

Příloha 1 - Zpráva o ukončení projektu (End project report), s. 1/7, MS Word	81
Příloha 2 - Zpráva o ukončení projektu (End project report), s. 2/7, MS Word	82
Příloha 3 - Zpráva o ukončení projektu (End project report), s. 3/7, MS Word	83
Příloha 4 - Zpráva o ukončení projektu (End project report), s. 4/7, MS Word	84
Příloha 5 - Zpráva o ukončení projektu (End project report), s. 5/7, MS Word	85
Příloha 6 - Zpráva o ukončení projektu (End project report), s. 6/7, MS Word	86
Příloha 7 - Zpráva o ukončení projektu (End project report), s. 7/7, MS Word	87

Zpráva o ukončení projektu

Informace o dokumentu

Informace	
Název dokumentu	
Autor	
Datum	
Kód dokumentu	

Verze	Datum	Změny

Schválení

Role	Jméno	Podpis	Datum
Sponzor a uživatel projektu			
Dodavatel projektu			
Projektový manažer			

Zpráva o ukončení projektu

1 Ukončení projektu

1.1 Kritéria

Kategorie	Kritéria	Dosaženo
Cíle		
Přínosy		
Výstupy		

1.2 Nesplněné úkoly

Název	Popis	Autor
Aktivita		
Rizika		
Problémy		

Zpráva o ukončení projektu

2 Uzavření projektu

2.1 Předání produktů

Předání produktů Druh	Současný		Nový		Plán předání		
	Majitel	Lokalita	Majitel	Lokalita	Aktivita	Datum	Autor

Zdroj: vlastní zpracování

Zpráva o ukončení projektu

2.2 Dokumentace

Dokumentace	Současný		Nový		Plán předání		
	Majitel	Lokalita	Majitel	Lokalita	Aktivita	Datum	Autor
Iniciace projektu:							
Realizace projektu:							
Ukončení projektu:							

Zdroj: vlastní zpracování

Zpráva o ukončení projektu

2.3 Dodavatel

Název	Smlouva	Ukončení činností	Datum realizace	Autor

2.4 Zdroje

Název	Současné označení	Aktivita	Datum realizace	Autor

Zpráva o ukončení projektu

2.5 Komunikace

Cílová skupina	Vyřešené otázky	Použitá metoda	Datum	Autor

3 Schválení

Jméno: _____

Role: _____

Podpis: _____

Datum: ___ / ___ / ___

Podpisem tohoto dokumentu uděluji souhlas s formálním ukončením tohoto projektu a dokončením předávacích činností, jak je popsáno výše.

Zpráva o ukončení projektu

4 Příloha

4.1 Podkladová dokumentace