

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

**Projektové řízení ve společnosti působící
v potravinářském sektoru**

Jan Voborský

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Voborský

Ekonomika a management

Název práce

Projektové řízení ve společnosti působící v potravinářském sektoru

Název anglicky

Project management in a company operating in the food sector

Cíle práce

Cílem práce je na základě porovnání projektového řízení společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení ICB IPMA navrhnout zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti.

Díličními cíli práce jsou:

- 1) Charakteristika společnosti a analýza projektového prostředí,
- 2) Komparace projektového prostředí a projektového řízení s mezinárodním standardem ICB IPMA,
- 3) Návrhy na zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti,
- 4) Vliv představených návrhů na projektové řízení ve společnosti a odhad dopadu jejich implementace.

Metodika

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku projektového řízení. Práce se soustředí zejména na zhodnocení využívání základních principů a metod projektového řízení ve vybrané společnosti působící v potravinářském sektoru a věnující se zejména importu alkoholu z celého světa a jeho distribuci na Českém a Slovenském trhu.

Teoretická část práce je založena na studiu české a zahraniční odborné literatury. Představuje základní pojmy problematiky vedení projektů a mezinárodního standardu projektového řízení ICB IPMA.

V praktické části práce je provedena analýza projektového prostředí zvolené společnosti pomocí polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci a je využita i analýza konkrétního projektu ve společnosti. Daný projekt resp. projektové řízení je analyzováno pomocí SWOT analýzy. Následně je provedena komparace projektového řízení v této společnosti s mezinárodním standardem ICB IPMA. V závěru práce je provedeno vyhodnocení a porovnání získaných dat a zejména je představen návrh zlepšení projektového řízení ve zvolené společnosti s odhadem dopadu jeho případné implementace.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 str.

Klíčová slova

mezinárodní standard projektového řízení ICB IPMA, projekt, projektové řízení, projektový manažer, projektový tým, životní cyklus projektu

Doporučené zdroje informací

- DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. – CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu : 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.
- DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. *Projektový management v praxi : naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
- DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – HÁJEK, M. – CINGL, O. – KRÁTKÝ, J. – HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektový management : komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. – SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 9788087865262
- MÁCHAL, P. – ONDROUCHOVÁ, M. – PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení : pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Rydval, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Projektové řízení ve společnosti působící v potravinářském sektoru" 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 15.3.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janu Rydvalovi, Ph.D. za vedení mé práce, odborné rady a usměřování mých myšlenek. Dále bych pak chtěl poděkovat společnosti XYZ s.r.o., za poskytnuté podklady a informace pro tvorbu této práce.

Projektové řízení ve společnosti působící v potravinářském sektoru

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti XYZ s.r.o. na základě porovnání projektového řízení společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení ICB IPMA. První část bakalářské práce se zabývá teoretickými východisky pro projekt, projektové řízení a jeho mezinárodní standardy. Další část bakalářské práce se věnuje analýze projektového řízení ve společnosti XYZ s.r.o. a jeho komparaci s mezinárodním standardem IPMA. V poslední části jsou představeny návrhy na zlepšení řízení projektu a jejich dopad na společnost XYZ s.r.o.

Navržená zlepšení se týkala rozdělení projektu na projektové fáze, sestavení registru zainteresovaných stran, tvorby WBS a podrobného časového harmonogramu, vytvoření registru rizik, zlepšení komunikace a tvorba komunikačního plánu, a také řádného ukončení projektu. Všechny tyto zlepšení by mohli zvýšit efektivitu projektu a zkrátit dobu jeho trvání – přínosem pro firmu je doručení projektu v požadované kvalitě, zkrácení jeho délky, což umožní rychlejší implementaci a získání reálných výsledků. V neposlední řadě umožní uvolnění zdrojů, které mohou přejít dříve k plnění dalších úkolů.

Klíčová slova: Mezinárodní standard projektového řízení ICB IPMA, projekt, projektové řízení, projektový manažer, projektový tým, registr rizik, zakládací listina projektu, životní cyklus projektu

Project management in a company operating in the food sector

Abstract

The goal of this bachelor thesis was to design improvements in project management in the selected company XYZ s.r.o. based on comparison of the company's project management with the international project management standard ICB IPMA. The first part of the bachelor thesis deals with the theoretical basis for the project, project management and its international standards. Another part of the bachelor thesis deals with the analysis of project management used in the company XYZ s.r.o. and its comparison with the international standard IPMA. The last part presents proposals for improving project management and their impact on the company XYZ s.r.o.

The proposed improvements concerned the division of the project into project phases, the establishment of a stakeholder register, the creation of a WBS and a detailed timetable, the creation of a risk register, the improvement of communication and the creation of a communication plan, as well as the proper completion of the project. All these improvements could increase the efficiency of the project and shorten its duration - the benefit for the company is the delivery of the project in the required quality, shortening its length, which will allow faster implementation and obtain real results. Last but not least, it will free up resources that can be earlier moved to the next tasks.

Keywords: International Project Management Standard ICB IPMA, project, project management, project manager, project team, risk register, project charter, project life cycle

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika.....	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Projekt.....	14
3.2 Projektové role.....	15
3.3 Projektový tým.....	16
3.3.1 Projektový manažer.....	16
3.3.2 Další členové projektového týmu	17
3.4 Projektové řízení	17
3.4.1 Předprojektová fáze.....	18
3.4.2 Projektová fáze.....	20
3.4.3 Poprojektová fáze.....	30
3.5 Mezinárodní standardy projektového řízení	31
3.5.1 PMI.....	31
3.5.2 PRINCE2.....	32
3.5.3 IPMA.....	34
4 Analytická část.....	43
4.1 Charakteristika podniku.....	43
4.2 Analýza projektového řízení ve společnosti	43
4.3 SWOT analýza projektového řízení ve společnosti XYZ s.r.o.....	48
4.4 Komparace projektového prostředí a projektového řízení projektu XYZ s.r.o. s mezinárodními standardem IPMA.....	51
4.5 Návrhy na zlepšení projektové řízení firmy	53
4.5.1 Rozdělení projektových fází.	54
4.5.2 Tvorba registru zainteresovaných stran.....	54
4.5.3 Tvorba WBS	55
4.5.4 Zpracování časového harmonogramu	56
4.5.5 Komunikace	58
4.5.6 Riziková analýza	58
4.5.7 Ukončení projektu.....	59
4.6 Dopad implementace návrhů na zlepšení projektové řízení na výsledky projektu společnosti XYZ s.r.o.	60
5 Závěr	62

6 Zdroje..... 64

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma STAGE - GATE proces.....	44
Obrázek 2 Šablona Kick off meetingu.....	45
Obrázek 3 Příklad WBS projektu firmy XYZ s.r.o.	56
Obrázek 4 Příklad podrobnějšího časového harmonogramu pro firmu XYZ s.r.o.....	57
Obrázek 5 Kritická cesta v Ganttově diagramu.....	57

Seznam tabulek

Tabulka 1 Matice SWOT analýzy	41
Tabulka 2 Projektový katalog firmy XYZ s.r.o.....	47
Tabulka 3 SWOT analýza projektového řízení ve společnosti XYZ s.r.o.	48
Tabulka 4 Příklad registru zainteresovaných stran pro firmu XYZ s.r.o.....	55
Tabulka 5 Registr rizik projektu firmy XYZ s.r.o.	59

Seznam použitých zkratk

BC	Business Case
CPM	Crithical Path Metod
EVM	Earned Value Management
FMCG	Fast Moving Consumers Goods
ICB	IPMA Competence Baseline
IPMA	International Project Management Assosiation
KPI	Key Performance Indicators
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PPP	Projekt, Program, Portfolio
RIPRAN	Risk Project Analysis
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time specific
SWOT	Strengths, Weaknesses ,Opportunities, Threats
WBS	Work Breakdown Structure

1 Úvod

V dnešní době se člověk se slovem projekt nebo projektové řízení potká minimálně jednou za život, ať už v osobním či pracovním životě. Pro každou společnost je v dnešní době žádoucí, aby byl projekt rychle a kvalitně zpracován a realizován. Abychom, ale daný úkon mohli řídit jako projekt, musí splňovat určitá kritéria. Každý projekt je unikátní, a je omezen jak zdroji a finančními náklady, tak také časem. K tomu, aby byl projekt úspěšný a splňoval požadavky, které nám například daná firma zadala, slouží tzv. projektové řízení. V projektovém řízení se za použití znalostí, dovedností z praxe, metod a nástrojů snažíme o jejich aplikaci na konkrétní projekt, abychom co nejvíce tím zvýšili pravděpodobnost jeho úspěchu. Zároveň se také snažíme, abychom se vyhnuli všem případným rizikům nebo se na ně připravili, vymezili si jasný cíl a zhodnotili dopady a přínosy projektu. I když je každý projekt unikátní, poznatky z jeho zpracování nám při tvorbě nových projektů nastíní, čemu je dobré se věnovat, a naopak čemu se vyhnout.

V první části práce se seznámíme s teoretickými východisky pro projekt a projektové řízení. Konkretizujeme metody, které se používají v rámci mezinárodně uznávaných světových standardů a jak dosáhneme potřebné kvalifikace pro projektové řízení.

Na teoretická východiska navážeme analytickou částí na základě, které rozebereme projektové řízení v konkrétní firmě. Nejprve se seznámíme s firmou samotnou a jejím účelem podnikání. Následuje rozbor projektového řízení ve firmě pomocí konkrétního projektu a polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci. Tento rozbor se pak porovná s jedním z mezinárodních standardů.

Na závěr doporučíme kroky a popíšeme jejich vliv na konkrétní projekt. Tyto kroky by pak měli vést k zefektivnění projektového řízení pro budoucí projekty ve firmě.

Toto téma práce jsem si vybral proto, abych se blíže seznámil a pochopil problematiku projektového řízení. Věřím, že tyto poznatky a zkušenosti použiji v dalších fázích svého nejen profesního, ale i osobního života například ke stavbě rodinného domu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě porovnání projektového řízení společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení ICB IPMA navrhnout zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti.

Dílčí cíle práce jsou:

- 1) Charakteristika společnosti a analýza projektové prostředí

Tento cíl musíme splnit, abychom zjistili, čím se firma zabývá a na jakém trhu působí. Pomocí projektu a polostrukturovaného rozhovoru zjistíme, jak se daný projekt řídil a poznatky použijeme ke srovnání v dalším dílčím cíli.

- 2) Komparace projektového prostředí a projektového řízení s mezinárodním standardem ICB IPMA

Komparaci musíme provést, abychom odhalili odlišnosti projektového řízení ve společnosti od mezinárodního standardu IPMA.

- 3) Návrhy na zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti

Po analýze a srovnání projektového řízení navrhujeme lepší postup pro řízení projektu, aby byly následné projekty více úspěšné

- 4) Vliv představených návrhů na projektové řízení ve společnosti a odhad dopadu jejich implementace

Zhodnotíme, jakým způsobem naše návrhy ovlivnily projektové řízení ve firmě a zda se po jejich aplikování na projektu něco zlepšilo.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se zabývá problematikou projektového řízení ve vybrané společnosti. Práce se soustředí zejména na zhodnocení využívání základních principů a metod projektového řízení ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je založena na studiu české a zahraniční odborné literatury, článků a pramenů. S pomocí těchto zdrojů nejdříve popíšeme v první části projekt, co to projekt je, z čeho se skládá a jaké musí splňovat pravidla. V druhé části se zaměříme přímo na projektové řízení, kde aplikujeme dané dovednosti z praxe a znalosti, a jak je v projektu použít. Ve třetí části si popíšeme projektový tým, kdo ho tvoří a jak si rozdělují práci na projektu. V poslední pasáži metodické části se zaměříme na jednotlivé mezinárodní standardy projektového řízení. Jaké typy mezinárodních standardů se používají ve světě, jak fungují a jaké mají kompetence. Hlavními pojmy této práce jsou projekt, projektové řízení, mezinárodní standard projektového řízení, projektový tým, projektový manažer, projektový cyklus, registr rizik, sponzor projektu, cíl projektu, Business Case.

Analytická část bude navazovat a čerpat z informací, které byly získány v teoretické části. Společnost si z důvodu diskrétnosti nepřeje být jmenována, a proto bude v celé práci označována jako společnost XYZ s.r.o. Budu analyzovat projektové prostředí ve společnosti XYZ s.r.o., pomocí polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci podílejících se na projektových činnostech a plnění projektových úkolů ve společnosti XYZ s.r.o. Způsob vedení projektu bude analyzován pomocí SWOT analýzy. Následně pomocí metody komparace porovnáám projektové řízení v této společnosti s mezinárodním standardem IPMA. Závěrem této práce bude vyhodnocení a porovnání získaných dat, návrh případných nápadů na zlepšení fungování projektového řízení a odhad dopadu implementace těchto návrhů v projektu společnosti XYZ s.r.o.

3 Teoretická východiska

Metodická část obsahuje popis jednotlivých pojmů, které se vztahují k tématu a následně jsou použity v praktické části bakalářské práce. Použité pojmy a výrazy jsou popsány pomocí odborné literatury. Bakalářská práce se zabývá projektovým řízením, proto autor popisuje metodickou část pojmy, které jsou s touto tematikou úzce spojeny.

3.1 Projekt

Svozilová (2016, s.20) ve své knize definuje projekt jako jednu z nejdůležitějších složek projektového řízení. Musíme mít jasně daný začátek a konec projektu a během této doby používat přesně daný sled úkolů a pravidla řízení a regulace. V závěru, ale musíme být připraveni na to, že se nemusíme setkat s očekávaným výsledkem, a zároveň se nám velikost vstupu nemusí shodovat se získaným výstupem. Z definice Rowe (2020, s.5) můžeme doplnit, že projekt je jedinečný tým, že konečný produkt, služba nebo jiný výsledek projektu je vždy určitým způsobem unikátní, i když samotné projekty mohou vypadat podobně svým zadáním.

V rámci projektu se také setkáme s tzv. projektovými kritérii, které nám pomáhají rozpoznat, jestli je vhodné řídit danou akci jako projekt. Mezi projektové kritéria se kromě jedinečnosti cíle a vymezenosti, jak nám vysvětlují již zmíněné definice, řadí také potřeba realizace daného projektu projektovým týmem. Problém, který se v rámci projektu řeší, musí být komplexní a má určitou složitost a zároveň čelíme nadprůměrnému riziku, že se něco pokazí. (Doležal, 2016, s.19)

K projektu se také vztahuje několik důležitých pojmů. Jedním z nich je tzv rozpočet projektu. Jedná se o významnou složku projektu, která nám určuje, jak velké množství zdrojů můžeme použít pro realizaci projektu a detailně popisuje určité náklady projektu. (Svozilová,2016, s.23)

Dalším důležitým pojmem je okolí projektu, které nám ovlivňuje činnosti projektu. Okolí projektu vnímáme jako prostředí, ve kterém projekt realizujeme.

Může se jednat o kulturní či sociální prostředí, které ovlivňuje chování lidí podílejících se na projektu, nebo prostředí ovlivněno nějakou konkrétní mezinárodní nebo politickou

situací. Velmi nás také ovlivňuje tržní prostředí, které může mít značný vliv na náš rozpočet projektu. (Svozilová,2016, s.23)

Na konci projektu se setkáváme s pojmem produkt projektu. Doležal a Krátký (2016, s.17) popisují produkt projektu neboli cíl, jako stav, kterého chceme v rámci uskutečnění projektu dosáhnout, a je to celkový výsledek práce projektového týmu.

Každý projekt můžeme rozdělit podle různých aspektů na jednotlivé oblasti fáze nebo procesy, a společně tvoří tzv. projektový cyklus. Ten je rozdělen na čtyři části, příprava plánování, realizace a ukončení projektu. (Řeháček,2013, s.16) Podrobněji se těmto částem budeme věnovat v rámci projektového řízení později.

„Cílem veškerého projektového snažení je vytvoření určitého unikátního produktu – předmětu, služby nebo jejich kombinace, která naplní očekávání zadavatele projektu a přispěje k dosažení jeho strategického nebo taktického cíle, který souvisí s jeho vlastními aktivitami.“ (Svozilová, 2016, s.22)

V této definici Svozilové se setkáváme s pojmem zadavatel projektu, což nás přivádí k tzv. projektovým rolím a celkově k organizační struktuře projektu.

3.2 Projektové role

Účastníky projektu můžeme rozdělit podle jejich individuálních nebo skupinových cílů. Jedná se o tzv. zájmové skupiny, což jsou organizace nebo jednotlivci, kteří se aktivně podílejí na projektu a jeho realizaci, a celkový výsledek projektu je může ovlivnit, jak negativně, tak pozitivně. (Svozilová, 2016, s.25)

Jedna role z této zájmové skupiny, kterou i Svozilová uvedla ve své definici produktu projektu, je role zadavatele projektu. Tuto roli můžeme také najít pod názvem zákazník projektu. To je, jak uvádí Doležal (2016, s.38) někdo, kdo má zájem se na projektu podílet, realizovat ho a výsledek tohoto projektu používat. Chce dosáhnout nějakého cíle a výhod, které by projekt mohl a měl přinášet a často je za dosažení těchto cílů zodpovědný. (Doležal a Krátký,2017, s18)

Po zákazníkovi přichází neméně důležitá role, a to je role sponzora projektu. PMBOK popisuje sponzora projektu jako osobu nebo skupinu lidí, která poskytuje zdroje a podporu pro tvorbu projektu, programu nebo portfolia. (PMI,2013, s.563) V podobné duchu se ve své

knize vyjadřuje i Kloppenborg (2014, s. 17), který uvádí, že sponzoři jsou od toho, aby vedli a strategicky rozhodovali a usnadnili tak projektovému manažerovi a projektovému týmu určit cíle projektu. Tyto cíle se musí shodovat s představou projektu a dalšími organizačními cíli, na jejichž základě se pak zváží možnosti, jak ke konkrétnímu projektu přistupovat. Svozilová (2016, s.25) vyobrazuje sponzora projektu, jako jakéhosi vedoucího, či manažera zákazníka projektu, který má pravomoci rozhodovat o hlavních vlastnostech projektu jako je jeho rozpočet, doba trvání projektu a jeho námět.

S realizací projektu velmi souvisí role dodavatele/realizátora projektu. Může se jednat o společnost nebo o organizační jednotku, která na základě smlouvy se zadavatelem projektu, poskytuje prostředky a znalosti (know – how) nutné k dosažení výsledku projektu (Svozilová, 2016 s.26). Z Doležalovi (2016, s.65) definice, můžeme doplnit, že se jedná o někoho, kdo ovlivňuje ať už pozitivně, či negativně zájmy zhotovitelů. Může se jednat i o členy projektového týmu.

3.3 Projektový tým

Svozilová (2016, s.32) definuje projektový tým, jako skupinu jednotlivců, kteří utvoří pracovní tým a budou fungovat po celou dobu trvání projektu. Tyto osoby jsou pověřeni realizací výstupu, který musí dodržet dané zadání a dosáhnout požadovaného výsledku. Projektový tým podléhá řízení projektového manažera. V případě jakýchkoliv dotazů, změn, úprav, nebo ohrožení termínu dodání výstupu, je člen projektového týmu povinen projednat nastalou situaci s projektovým manažerem.

3.3.1 Projektový manažer

Nyní se dostáváme k nejdůležitější roli v projektu a v projektovém týmu, a tou je role projektového manažera. Pro tuto roli existuje mnoho definic, jednu z nich uvádí PMBOK (PMI, 2013, s.555), která říká, že projektový manažer je osoba, která má za úkol organizaci a vedení projektového týmu, a je zodpovědný za dodání cílů projektu podle zadaných parametrů. Velmi obdobnou definici projektového manažera má i Doležal (2016, s39) s tím rozdílem, že upozorňuje na to, že manažer projektu není zodpovědný za přínosy projektu. Během projektu zadává jednotlivé činnosti tzv. garantům výstupu projektu, kteří jsou odpovědní za jejich plnění. Z definice Locka ještě můžeme doplnit, že manažer jedná jako

řídící dodavatel jménem zákazníka projektu. Lock také uvádí, že dnešní projektový manažer má přístup k nákladově efektivním nástrojům pro plánování a řízení projektu. (Lock,2016, s.3)

Projektový manažer má odpovědnost hned za několik věcí. Kromě, již dříve zmíněné odpovědnosti za dodání cíle, má manažer odpovědnost za řízení zdrojů projektu. Jedním ze zdrojů je čas, a manažer má odpovědnost za plnění dílčích částí projektu v čase. Řídí je pomocí harmonogramu. Měl by také včas reagovat na nepříznivou situaci ohledně vývoje projektu a vždy včas informovat zadavatele projektu o vzniklé situaci a všech důležitých věcech, které se v rámci projektu udějí. S tímto faktem souvisí snižování rizik projektu a nalezení optimálního řešení pro vzniklý problém. (Svozilová,2016, s.30) Úspěšný manažer by podle Locka (2016, s.3) měl být schopen vybrat techniky a postupy, které nejlépe vyhovují konkrétnímu projektu. Manažer má taky pravomoc nominovat členy do projektového týmu a zároveň je pověřit dílčími úkoly, za které budou zodpovědní. (Doležal, 2016, s.40)

3.3.2 Další členové projektového tým

Tímto se dostáváme k dalšímu členovi projektového týmu, a tím je garant výstupu. Garant výstupu je zodpovědný za dílčí výstupy v projektu, pověřuje členy svého týmu plněním dalších úkolů v tomto výstupu, volí technologii a způsob jakým bude výstup vypracován. Tyto členové týmu jsou také součástí projektového týmu.

Kromě garanta výstupu a jeho pracovníků, jsou součástí projektového týmu specialisté (např. z právního či ekonomického prostředí) a administrativní tým. (Doležal,2016, s.39)

Do projektového týmu samozřejmě také patří role sponzora nebo dodavatele, které byly podrobněji popsány v předchozí kapitole.

3.4 Projektové řízení

S projektem úzce souvisí jeden důležitý pojem. Jedná se o projektové řízení. V literatuře se můžeme setkat s různým označením tohoto pojmu, jako je například řízení/vedení projektů či anglickým označením pro projektové řízení, project management, se kterým se běžně setkáme i u nás. Mnoho autorů uvádí pro projektové řízení obdobnou definici, například autoři Dolanský, Měkota, Němec (1996, s.35) definují projektové řízení jako souhrn

jedinečných a zdrojově omezených procesů, které se využívají k realizaci projektu, a pomocí nichž dosáhneme předem stanoveného cíle. Z definice Doležala a Krátkého můžeme doplnit, že tyto procesy můžeme vnímat jako „*soubor pravidel, postupů, metod a nástrojů, které pomáhají projektovým týmům koordinovat společné úsilí, aby dodaly správné výsledky, ve správný čas pro správného zákazníka, a to vše s omezenými zdroji*“ (Doležal, Krátký, 2016, s. 17)

Zjednodušeně můžeme tedy projektové řízení chápat, jako využití získaných dovedností, postupů a dostupných prostředků k tomu, aby byl daný projekt úspěšný. Projekt lze nejobecněji rozdělit na 3 fáze, a to na předprojektovou fázi, projektovou a poprojektovou. (Doskočil, 2013, s. 16) Jednotlivé fáze si teď detailněji popíšeme v dalších částech práce.

3.4.1 Předprojektová fáze

Tato fáze, jak už jsi lze z názvu povšimnout, začíná ještě před zahájením projektu, slouží ke konkretizaci kritérií, kam s projektem směřujeme a jaký má mít cíl. Bez těchto kritérií nepoznáme, zda jsme dosáhli cíle a jestli pro nás má projekt nějaký přínos. (Doležal, Krátký, 2016, s. 27). Někdy se v této fázi vypracovávají 2 základní studie, a to studie příležitosti a proveditelnosti, na základě, kterých se poté rozhodneme, zda má projekt vůbec smysl realizovat.

3.4.1.1 Projektový záměr

K tomu abychom jsme si projekt správně zdůvodnili, a měli nějakou představu, kolik, co bude zhruba stát a jak dlouho to bude trvat, slouží projektový záměr neboli Business Case. Výsledkem projektového záměru je jednoduchá tabulka, se stručnými informacemi, kterým ale mohla předcházet dlouhá a intenzivní diskuse. Každý projektový záměr by měl obsahovat snadný, výstižný a dobře zapamatovatelný název. (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 20) Po názvu bychom měli popsat náš výchozí stav a popsat problém, na jehož základě má projekt smysl realizovat. Pak je také podstatné popsat přínosy, které projekt po realizaci přinese. Přínosy jsou velmi často tvořeny klíčovými ukazateli výkonnosti KPI (key performance indicator), které se zaměřují na výkony organizace. Samozřejmě je součástí projektového záměru i určení cíle projektu, kam se chceme jeho realizací dostat. Jak bylo již uvedeno v předchozí části, cíl reprezentuje výsledek celého projektového týmu, za jehož koordinaci je

zodpovědný projektový manažer. Kromě výsledku by měl být uveden i předpokládaný termín dokončení projektu a náklady na realizaci projektu. Jako jedno z posledních je uvedení rizika, která mohou projekt ovlivnit. Rizika jsou pak podrobně rozpracována v registru rizik. Celý projektový záměr poté předáme k posouzení a k schválení zákazníkovi projektu. (Doležal, Krátký, 2017, s.34)

3.4.1.2 Logický rámec

V předprojektové části se setkáváme i s tzv. logickým rámcem, který v některých případech i nahrazuje projektový záměr. Logický rámec se oproti projektovému záměru zabývá zejména popisem cesty, jak dosáhnout cíle (nalezení optimálního řešení). Stejně jako projektový záměr je tvořen tabulkou, která nás má ale přivést ke komplexnějším úvahám o projektu a umění pokládat si správné otázky. (Doležal, Krátký, 2017, s.38) Základem logického rámce je dobře definovat cíl. Ke stanovení cíle v rámci logického rámce používáme mnemotechnickou pomůcku metodu SMART.

- *„S – specifický a specifikovaný, konkrétní (specific) – protože potřebujeme vědět co?*
- *M – měřitelný (measurable) – abychom byli schopni určit, zda jsme určeného dosáhli;*
- *A – akceptovaný (agreed) – pro jistotu, že zainteresovaní vědí, o co jde, a shodli se na relevantnosti a adekvátnosti cíle; pro tento aspekt existuje ještě celá řada dalších významů, např. ambiciózní odpovídající (appropriate) atp.;*
- *R – realistický (realistic) – aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi*
- *T – termínovaný (timed) – protože bez určení termínu výše uvedené postrádá smysl*

*Někdy se ještě dodává i (intergrated) – integrovaný do organizační strategie“
(Doležal, 2016, s. 79)*

Další částí dokumentu logického rámce jsou výstupy. Výstup je výsledkem práce projektového týmu a současně popisuje, co bude konečným projektem předáno zákazníkovi projektu. Součástí logického rámce jsou i ověřitelné ukazatele, pomocí nichž si ověříme, že jsme splnili požadované výstupy a přínosy. Ukazatele můžeme rozdělit na objektivní a subjektivní. Objektivní popisují současnou situaci projektu a nejsou ovlivněny názory ostatních lidí. Subjektivní jsou naopak na těchto názorech závislé, a proto bychom dopředu měli definovat, jak budeme tyto ukazatele měřit. Je nutno brát také v potaz náklady na tyto

měření. Stejně jako v projektovém záměru i v logickém rámci řešíme náklady a časové vymezení. (Doležal, Krátký,2017, s.41)

V logickém rámci se setkáme i s tzv. předpoklady, což jsou vzniklé podmínky, které zajistí, že zrealizováním všech aktivit docílíme konečných výstupů. Tyto předpoklady označujeme jako předpoklady dodání výstupů. Setkáme se i s předpoklady dosažení cíle a předpoklady naplnění přínosů. (Doležal, Krátký,2017, s.42)

Po schválení logického rámce zákazníkem nám končí předprojektová fáze, a začíná fáze projektová.

3.4.2 Projektová fáze

Projektovou část můžeme podle Doležala rozdělit na 4 základní fáze (2016, s.54):

- Zahájení projektu
- Plánování projektu
- Realizace projektu
- Ukončení projektu

3.4.2.1 Zahájení projektu

Během této fáze bychom měli porozumět projektu a určit jeho hlavní parametry. Následně získat z předprojektové fáze informace a výstupy pro náš projekt, popřípadě nabrat zkušenosti z nějakého podobného již realizovaného projektu. Poté schválit limit pro náš rozpočet a jmenovat projektového manažera, který potom může zdroje určené na projekt čerpat. (Doležal, Krátký,2017, s.49) Hlavními dvěma procesy ve fázi zahájení projektu jsou sestavení zadávací listiny projektu, můžeme se setkat také s anglickým označením Project Charter, a identifikace zainteresovaných stran. (Kuncová, Novotný, Stolín a kolektiv,2016, s. 21)

3.4.2.1.1 Zadávací listina

Zadávací listina projektu je dokument, ve kterém jsou obsaženy nejdůležitější informace k projektu. Jde v podstatě o souhrn základního zadání projektu, kde je vše přehledně uvedeno a popsáno, a během průběhu projektu se k tomuto dokumentu můžeme vracet. (Doležal, Krátký a Cingl,2013, s.39) Z definice Svozilové (2016, s. 87) doplníme, že zadávací listina má podobnou strukturu jako logický rámeček, ale kromě názvu, cíle, časového rámce,

finančních zdrojů atd. bychom ještě měli uvést organizační vztahy a stanovení základních rolí pro projekt. V nějakých případech se na konci nechává volné místo pro doplňující informace, jako třeba finanční odměna pro projektový tým. (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s.40) Po dokončení zakládací listiny, formálně začínají práce na projektu.

3.4.2.1.2 Identifikace zainteresovaných stran

Identifikace zainteresovaných stran je druhou klíčovou částí při zahájení projektu. Během tohoto procesu identifikujeme lidi nebo organizace, které ovlivňují výstupy a realizaci našeho projektu. (Kuncová, Novotný, Stolín a kolektiv, 2016, s. 22)

Součástí těchto zainteresovaných stran jsou všichni, kteří jsou projektem nějak ovlivněni. Každý projekt má několik interních nebo externích zainteresovaných stran, na které má projekt zásadní dopad, který ovlivní jejich výkon ať už pozitivně nebo negativně. (Zwikael, Smyrk, 2019, s.85) Do zainteresovaných stran řadíme například i klienta nebo sponzora a řadíme je do kategorie primární. (Kuncová, Novotný, Stolín a kolektiv, 2016, s. 22)

Po identifikaci zainteresovaných stran je nutné provést jejich analýzu, abychom zajistili, že naplníme cíle správné strany a ne té, která pro nás nemá moc velký význam. Můžeme vybírat z několika metod analýzy těchto stran. Jednou z nich je metoda pomocí matice vliv-zájem, v níž rozdělíme zainteresované strany na 4 skupiny podle míry zájmu a míry vlivu na projekt. Cílem je nalézt skupiny, které mají velký vliv a zároveň i velký zájem o náš projekt. Tyto skupiny označujeme jako klíčové hráče. (Doležal, 2016, s.68,69) Výstupem a shrnutím těchto analýz je registr zainteresovaných stran. (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s.47)

3.4.2.2 Fáze plánování

Další fází projektového řízení je fáze plánování někdy mnoha autory označována také jako fáze přípravy. Tento úsek můžeme označit jako soubor činností, pomocí nichž chceme dosáhnout cílů projektu. S některými těmito činnostmi, které jsou spojené s fází plánování, se setkáme již v předprojektové části (např. logický rámec, zakládací listina) a pokračují v období plánování projektu, kde je nutno detailně stanovit časový plán, rozsah projektu, odhad nákladů a vyhodnocení rizik projektu. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 120). Z definice Doležala (2016, s.113) můžeme doplnit, že se ještě zaměřujeme na řízení lidských zdrojů a komunikaci. Všechny tyto výše zmíněné okruhy jsou součástí tzv. plánu řízení

projektu (project management plan), který by měl vypracovat zvolený projektový tým. Jednotlivé části projektové plánu si nyní detailněji popíšeme.

3.4.2.2.1 Rozsah projektu

Jak první začneme s rozsahem projektu V rozsahu projektu se snažíme rozdělit (strukturovat) jednotlivé problémy do mešich lépe řešitelných celků. Dále se snažíme odpovědět na dvě důležité otázky a to, co nám má daný projekt dodat, a jakým způsobem toho chceme dosáhnout. (Doležal, Krátký, 2017, s.80) Jedním ze způsobů, jak stanovit rozsah projektu je vytvoření popisu rozsahu projektu (scope description). Tento dokument obsahuje:

- *„Popis zaměření a obsahu projektu, tak aby byly jasné vlastnosti produktu, služby nebo jiného výsledku popsaného v zakládací listině projektu a sebraných požadavcích*
- *Akceptační kritéria – sada podmínek nutných k akceptaci díla*
- *Dodávky – všechny jedinečné a ověřitelné produkty, výsledky nebo služby k provedení, které jsou zapotřebí k dokončení procesu, fáze nebo projektu. Jsou zahrnuty i pomocné dodávky nezbytné k realizaci projektu, jako je například řízení projektu (princip 100 % rozkladu). Popis může být na různých úrovních detailu.*
- *Co nebude v rámci projektu realizováno – týká se především věcí a oblastí o kterých by mohlo být logické domnívat se, že v rámci projektu budou provedeny.*
- *Omezení – různé interní nebo externí limity, které budou omezovat projektový tým při realizaci dodávek. Patří sem i různá rozpočtová omezení, pevně nastavené milníky (termíny), legislativa, normy k dodržení (bezpečnost dat,) atd.*

Předpoklady – „nutný stav světa“ k tomu, aby byl projekt úspěšný tak, jak je zamýšlen. Předpoklady není nijak dokázán nebo prokázán“ (Doležal, 2016, s. 126)

Pro strukturalizaci projektu se velmi často používá struktura rozdělení prací, uváděna pod anglickou zkratkou WBS (work breakdown structure). Častý postup pro získání struktury prací je dekompozice (rozpad) projektu. Je nesmírně důležité provádět dekompozici tak, aby byla výsledná WBS přehledná a aby se daný projekt pomocí WBS dobře řídil (Doležal, Krátký, 2017, s.84,85). Projekt lze na základě dekompozice rozložit na 4 úrovně

- *„Výstupy (produkty) projektu*
- *Životní cyklus produktu (koncept, návrh, sestaveno, otestováno)*

- *Funkční oblasti liniové organizační struktury*
- *Místa výkonu prací (např. blok elektrárny 1, blok elektrárny 2,...)“*
(Doležal, 2016, s. 127)

V rámci WBS se ještě setkáme s takzvanými pracovními balíky. Je to nejnižší úroveň WBS, většinou ve formě tabulky, která rozšiřuje jednotlivé části WBS, pokud je potřeba (zejména u složitějších projektů) a udává doplňkové informace k jednotlivým položkám. Pracovní balíky se používají zejména proto, aby grafická podoba WBS zůstala přehledná a zachovala si výchozí podobu. (Doležal, Krátký, 2017, s.90)

3.4.2.2.2 Řízení času

Na WBS velmi úzce navazuje plánování času v projektu a je nedílnou součástí plánovací fáze. Časový rozpis projektu (harmonogram) nám udává v jakých termínech a časových sledech se bude na projektu pracovat. Časový rozpis je často znázorňován harmonogramy a diagramy. (Svozilová, 2011, s. 137)

Pro odhad doby trvání činností můžeme použít dva způsoby. První způsob trvání činnosti odhadujeme na základě toho, kolik máme k dispozici lidí, ostatních zdrojů a jakou technologii v rámci činnosti používáme. Druhý způsob je založen na tom, že víme, jaká je maximální doba trvání konkrétní činnosti a na základě toho dopočítáváme jaké je potřeba množství určitých zdrojů. V obou způsobech se pro odhad nejčastěji používají postupy jako je jednočíselný odhad na základě osobní zkušenosti, expertní odhad, odhad na základě dokumentace předchozích projektů atd. (Doležal,2016,144)

Metoda PERT

Můžeme se setkat ještě s tzv. tří číselným odhadem, který se používá v rámci metody hodnocení a kontroly projektu (PERT). Lze vypočítat na základě vzorce:

$$t = \frac{t_0 + 4t_n + t_p}{6}$$

Kde t_{ij} nebo také t , je očekávaná (střední) doba trvání činnosti (úkolů), t_0 je optimistická doba trvání, t_n normální a t_p pesimistická doba trvání. (Doležal,2016,144)

Časový rozpis vychází z WBS, kde je projekt rozdělen na jednotlivé činnosti. Snažíme se odhadnout a naplánovat očekávané doby trvání těchto činností. Poté se snažíme jednotlivé

činnosti seřadit, jelikož musí být provedeny ve specifickém pořadí a v určitém pořadí na sebe navazovat. (Doležal,2017,138) Závislosti mezi činnostmi můžeme rozdělit na čtyři typy:

1. Vazba konec – začátek
2. Vazba konec – konec
3. Vazba začátek – začátek
4. Vazba začátek – konec

Nejvíce rozšířenou je první vazba konec – začátek, kdy konec předcházející činnosti navazuje na začátek té následující. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s.135) Výsledkem toho procesu je většinou grafická forma zobrazení v podobě síťového grafu nebo Ganttova diagramu a grafu. Ganttův diagram jednoduše znázorňuje sled úkolů a jejich začátky a konce. Jeho používání je velmi rozšířené, hlavně díky jeho jednoduchosti a snadné realizaci. Pro pochopení není potřeba žádná odborná způsobilost. Jedinou nevýhodou je, že neukazují závislosti mezi úkoly a nepromítají do zbývajících částí harmonogramu změny v délce či začátku jednoho úkolu. (Svozilová,2011, s. 138)

Metoda CPM

Metoda kritické cesty (Critical Path Method) je založena analýze a vyhledávání kritické cesty v projektu neboli najít nejdelší sled úkolů v síťovém grafu, které nemají žádné časové rezervy. (Svozilová, 2011, s. 138) Metodou CPM můžeme zjistit dobu trvání projektu, nejdříve možný začátek a konec činnosti, nejpozději přípustný začátek a konec činnosti, trvání dané činnosti, jakou máme celkovou a volnou časovou rezervu a již zmiňovanou kritickou cestu a subkritickou cestu. (Doležal,2016, s.145)

3.4.2.2.3 Odhad nákladů projektu

Při odhadu nákladů projektu vycházíme hlavně ze zakládací listiny projektu, ve které je uvedený předpokládaný finanční rozsah projektu, jeho časový plán a velikost. (Doležal,2016, s.151)

K odhadu nákladů můžeme použít hned několik metod. Jako první se jedná o metodu takzvaných analogických odhadů (Anagoulous Estimating). Při této metodě se náklady odhadují podle srovnání s obdobnými projekty a na základě podobnosti projektů, se přiřadí i podobné náklady. V této metodě se užívá technika top – down, česky shora dolů. Druhá je

metoda parametrického modelu (Parametric Modelling), která vychází z užití parametru nebo vlastnosti, charakteristické pro daný projekt. Snažíme se nalézt jednotkovou cenu parametru, na základě, které odhadneme projektové náklady. Poslední je metoda zdola nahoru (Bottom-up). Jedná se o velmi podrobnou metodu, která odhaduje, jak náklady na celý projekt, tak i na odhad nákladů na jednotlivé činnosti a pracovní soubory. Z těchto metod je nejpřesnější, ale je velmi časově náročná a nákladná. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s.150)

U odhadu nákladů se taky setkáme s pojmem rozpočet projektu a finanční plán.

Rozpočet projektu (budget) je jedním z podstatných znaků projektu, upřesňuje nám jednotlivé náklady a výdaje projektu a je nepostradatelný pro koordinaci dílčích dodávek a činností projektu. Finanční plán (costs baseline) je oproti rozpočtu složen z plánu čerpání výdajů, a někdy i z plánu zdrojů na krytí těchto výdajů. (Doležal, 2016, s.153)

3.4.2.2.4 Řízení lidských zdrojů

Pro projekt je důležité, aby bylo jasné, kdo bude na tvorbě jednotlivých výstupů pracovat a naplánovat to i z časového hlediska. Řízení lidských zdrojů lze rozdělit na několik kategorií.

První z nich je plánování lidí v projektu. Zde se zaměřujeme především na přiřazení konkrétních lidí k jednotlivým činnostem v našem plánu. Nástroje, které během plánování užíváme jsou hlavně organizační diagramy a maticová schémata. Z maticových schémat můžeme použít např. matici RASCI. (Doležal, Krátký, 2017, s.111) Tato matice definuje různé typy zodpovědnosti a rolí. Druhou kategorií je získávání lidí do týmu. V této kategorii jsou stěžejní komunikační a vyjednávací schopnosti manažera. Pro správný výběr pracovníku je doporučeno zvážit kritéria mezinárodních standardů projektového řízení. Třetí kategorií je rozvoj projektového týmu. Rozvoj může probíhat po individuální nebo kolektivní stránce. Rozvoj a vedení týmu je nežádanější schopnost manažera týmu. Poslední kategorií je řízení projektového týmu, kde se sleduje a vyhodnocuje výkon jednotlivých členů a týmu, za účelem podání optimálního výkonu. (Doležal, 2016, s.194)

3.4.2.2.5 Projektová komunikace

Komunikace je jeden z hlavních kritických faktorů, který ovlivňuje, zda bude projekt úspěšný. V rámci projektu je dobré zvážit, jak budeme dané informace předávat. Existuje několik podob a forem komunikace. Může se jednat o komunikaci interní (uvnitř týmu),

externí (s dodavateli), formální, neformální, vertikální, horizontální, oficiální, neoficiální, písemnou, verbální nebo neverbální komunikaci. Výstupem by měl být takzvaný komunikační plán (většinou ve formě tabulky), který nám odpoví na otázky co, kdy, kdo... a jakým způsobem komunikuje. Cílem komunikačního plánu je, aby si lidé vzájemně porozuměli a každý měl dostatečné informace o projektu a určuje, kdo je za daný komunikační tok zodpovědný. (Doležal, Krátký, 2017, s.118).

3.4.2.2.6 Projektová rizika

Riziko projektu můžeme definovat jako událost, která, v případě že nastane (s určitou pravděpodobností), negativně ovlivní náš projekt. Riziko je většinou chápáno, jako něco, co nás ohrožuje a může způsobit škodu. Může mít, ale také pozitivní vliv na projekt, a proto se setkáváme s pojmem řízení rizik, které se snaží minimalizovat negativních důsledky rizik, a naopak maximalizovat ty pozitivní. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s.162)

Řízení rizik se skládá z několika procesů

- Identifikace rizika
- Analýza rizika
- Hodnocení rizika
- Reakce na riziko
- Monitorování rizik

3.4.2.2.6.1 Identifikace rizika

V tomto procesu se snažíme určit, s jakými rizikovými faktory se můžeme v rámci projektu setkat a co nejdetailněji je popsat. Pro identifikaci rizik můžeme použít různé metody. Nejčastěji se používá metoda brainstormingu, lze ale použít i metodu Delphi, SWOT analýzy, popřípadě i poznatky a poučení z historických projektů. (Svozilová, 2011, s. 287). Výstupem z tohoto procesu a metod je registr rizik (risk register).

3.4.2.2.6.2 Analýza rizik

Navazuje na výše zmíněný registr rizik, do kterého musíme určit pravděpodobnost scénáře, který může nastat, a stanovit, jak vážný nepříznivý dopad bude mít na projekt. Proto je vhodné provést kvalitativní analýzu rizik projektu. Pro tuto analýzu je typickým nástrojem matice pravděpodobnosti a dopadu. Pro stanovení dopadu a pravděpodobnosti stanovíme slovní hodnoty, jako velmi nízká, nízká, střední, vysoká a velmi vysoká pravděpodobnost.

(Doležal,2016, s.206) Z definice Svozilové můžeme ještě doplnit, že předmětem zkoumání této analýzy je zejména závažnost rizik, předvídatelnost rizik nebo potenciální vazby a vztahy mezi jednotlivými riziky. (Svozilová,2011, s.288). Po kvalitativní analýze, může být provedena kvantitativní analýza rizik projektu. Ta ale předpokládá, že už známe číselné hodnoty pravděpodobností a velikost dopadu rizika na projekt. Pro kvantitativní hodnocení využíváme především metodu statické peněžní hodnoty, citlivostní analýzu, rozhodovací strom nebo simulaci. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s.168)

3.4.2.2.6.3 Hodnocení rizika

Během tohoto kroku je zapotřebí určit, jakou hodnotu pravděpodobnosti mají jednotlivá rizika a dopady. Máme dvě možnosti, jak tuto hodnotu určit. Buď se snažíme určit přesnou hodnotu pravděpodobnosti, ale to je ve většině případů příliš náročné, nebo si určíme takzvaný interval pravděpodobnosti. Pro každý interval je, ale důležité, aby měl určený rozsah a hranice. (Doležal, Krátký, 2017, s.122)

Většina autorů uvádí jako příklad intervalů pro hodnoty rizik následovně:

- „*Velmi malá pravděpodobnost (1) – 0 až 5%*
- *Malá pravděpodobnost (2) – 5 až 15%*
- *Velká pravděpodobnost (3) – 15 až 30 %*
- *Velmi velká pravděpodobnost (4) – více než 30 %“*

(Doležal, Krátký, 2017, s.122)

Tyto intervaly hodnoty rizik většinou stanovuje vedení organizace, pro kterou se projekt vypracovává. Pokud hodnoty nejsou určeny měl by si je stanovit sám projektový tým. (Doležal, Krátký, 2017, s.122) Hlavním cílem procesu hodnocení rizika je najít taková rizika, kterým se musíme věnovat, jaká můžeme ignorovat, a která nelze akceptovat. (Doležal,2016, s.210)

3.4.2.2.6.4 Reakce na riziko (ošetření)

V tomto kroku se snažíme snížit hodnotu rizik, které jsme si v předchozím procesu ohodnotili jako ty která musí být ošetřena, tak aby měl projekt vysokou pravděpodobnost úspěšné realizace. (Doležal,2016, s.210)

Jak k riziku přistupovat můžeme rozdělit do 5 strategií. První strategií je eliminace rizika. V případě této strategie se chceme vyhnout riziku, tím že eliminuje příčiny vzniku rizika. Tato

strategie nemusí negativně ovlivňovat rozpočet nebo harmonogram projektu. Druhou strategií je přenos rizika. V tomto případě přeneseme riziko a jeho dopad na třetí stranu, ale musíme počítat, že se nám zvýší náklady projektu. Následuje strategie zmírnění rizika, kde se snažíme najít taková opatření, které sníží pravděpodobnost nebo dopad rizika na projekt. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s.170,171) Další strategií je akceptovat riziko. Přijímáme riziko bez jakéhokoliv opatření, a řešíme ho až v momentě, kdy nastane. Akceptování rizika rozdělujeme na aktivní a pasivní. V případě aktivního si v rozpočtu i harmonogramu necháváme rezervu pro případ, že by riziko vzniklo. V případě pasivního akceptování riziko pouze zapíšeme do registru rizik. Poslední strategií je vytvoření záložního plánu. Je to sled naplánovaných činností, který se spustí v případě, že se popsané události, nesplní včas. (Doležal,2016, s.212)

3.4.2.2.6.5 Monitorování rizik

Poslední proces řízení rizik, je založen na principu sledování všech rizik. Může dojít ke vzniku nové hrozby nebo naopak nějaká pomine. Dále se mohou měnit podmínky, které ovlivňují hodnotu pravděpodobnosti atd. (Svozilová, 2011, s. 293) Monitorování je nedílnou součástí porad projektového týmu. Většinou dojde i k určení tzv. vlastníka rizika, který je pověřen sledováním rizika, a případně představí projektovému týmu doporučené řešení. (Doležal,2016, s.214)

3.4.2.3 Realizace projektu

Další fází, která následuje po fázi plánovací, a bývá zpravidla nejdelší fází projektu, je fáze realizace

Do této fáze se projekt dostane po schválení plánu řízení, který se skládá z WBS, harmonogramu a rozpočtu. Realizaci je dobré započít takzvaným kick off meetingem, kde se zrekapituluje plán řízení, seznámí se zainteresované strany a oznámí se začátek fyzické realizace projektu. (Doležal,2017, s.248)

Jedná z nejdůležitějších částí této fáze je reporting neboli průběžné podávání zpráv o průběhu projektu. V rámci reportingu se určuje, kdo bude za předkládání zpráv zodpovědný a kdo bude tyto zprávy dostávat. Dále se řeší, jaký bude obsah této zprávy a jakou formou a způsobem se předá a v neposlední řadě, jak často a kdy budou tyto zprávy podávány. Výstupem z reportingu je formulář, který obvykle vypracuje projektový manažer a předá ho

řídícímu výboru projektu (zadavatel, sponzor a uživatelé projektu). (Doležal, Krátký, 2017, s.139)

Další částí této fáze je vyhodnocení stavu projektu. Pro vyhodnocení stavu projektu můžeme dle Doležala a Krátkého použít několik metod (Doležal, Krátký, 2017, s.145,280). Jedná se o metody procentuálního plnění, stavové metody, metodu řízení dosažené hodnoty EVM a milníkovou metodu MTA. Nejčastěji se setkáme s jednoduchou milníkovou metodou MTA, kde si činnost rozložíme na další dílčí kroky (milníky), kterým přiřadíme termín, kdy se očekává jejich ukončení.

Existuje ještě rozšířená milníková metoda, která se používá hlavně v rámci výzkumných a vývojových projektů. Její název je STAGE-GATE model. V té milníky představují, jakou si postupovou bránu (GATE), ve které dochází ke kontrole stavu projektu. Projekt může být v této bráně pozastaven, pokud nesplní určitou podmínku nebo může dojít k úplnému zrušení projektu, kvůli nepříznivému vývoji v projektu. V neposlední řadě se pak také v bráně odsouhlasuje pokračování projektu. (Doležal, 2016, s.280)

Během realizace projektu může nastat situace, kdy se naruší průběh fungování běžných procesů, a pro projekt vznikne velmi nebezpečná situace. Během krize může dojít k překročení rozpočtu, k časovému skluzu projektu nebo rozpadu projektového týmu. Proto abychom z této situace vyvázly bez následků, slouží krizové řízení. Na základě krizového řízení rozdělujeme krizi na několik stádií. První ze stádií je stadium symptomů krize, v němž nám z identifikovaných zpráv vyplývá možnost výskytu krizových situací. Druhým stádiem je stadium akutní krize. Tato krize nastává tehdy, když projektový tým nedokáže reagovat a odstranit skutečnosti, které byly objeveny při projektové kontrole. Dalším stádiem krize je chronické stadium. Tento typ stádia nastane tehdy, když se nepodaří odstranit příčinu krize, a ta se stále prohlubuje a začíná ohrožovat další související projekty. Poslední stadiu je stadium řešení krize. V tomto stádiu se určí krizový štáb, který odstraní příčiny a dopady krize a přijme opatření, aby se krize neopakovala. Abychom krizi úspěšně zvládli je vhodné použít tzv. desatero pro zvládání krize. (Doležal,2016, s.294,295)

3.4.2.4 Ukončení projektu

Poslední fází je ukončení projektu, o této fázi můžeme mluvit, až když jsou všechny výstupy v rámci plánu řízení projektu akceptovány zákazníkem nebo vlastníkem projektu. Pokud tyto

výstupy splňují očekávání a požadavky zákazníka, můžeme projekt považovat za úspěšný. Na konci každého projektu je vypracována závěrečná zpráva (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s.243)

Každý projekt bychom se měli pokusit ukončit formálně, kdy se projekt schválí a dojde k převzetí výsledku zákazníkem. Bude tak jasné, kdy projekt skončil a kdy začal. Projekty mohou být ukončeny třemi formálními způsoby. Jeden z nich, už byl zmíněn a tj. skončení projektu, kdy zákazník akceptuje výsledný produkt, a projekt přestal existovat. Druhým způsobem je přerůstání projektu, kde dochází k pravidelnému využívání produktu, který z projektu vznikl. Třetím způsobem je předčasné ukončení projektu (např. z důvodu zastavení přísunu zdrojů), kdy je projekt ukončen, aniž by naplnil očekávání a požadavky zákazníka. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s.243). Z definice Doležala (2016, s.299) doplníme, že proces ukončení ještě obsahuje finanční vyhodnocení a ukončení projektu a seznam položek, které musíme dořešit.

Během této fáze se kromě procesu ukončení projektu, také setkáme s procesem uzavření kontraktu (smlouvy). Týká se činností spojených s výstupy z projektu, zmíněnou akceptací a fakturací projektu. (Svozilová, 2011, s.254)

Posledním krokem v této fázi by mělo být kromě vytvoření závěrečné zprávy, také vypracování poučení z projektu (lessons learned) abychom mohli získané informace použít i pro tvorbu dalších projektů. V poučení uvádíme poznatky a zkušenosti z projektu, včetně těch negativních, abychom chyby neopakovali. (Doležal, 2016, s.298)

3.4.3 Poprojektová fáze

Po fázi ukončení projektu, začíná poprojektová fáze, ve které začneme používat vytvořené výsledky projektu. Některé projekty nelze vzhledem k jejich povaze vyhodnotit ihned po ukončení projektu, někdy je potřeba až několika měsíční odstup. Výsledné vyhodnocení zpracovávají pracovníci mimo projektový tým, aby bylo hodnocení objektivní. Nicméně i projektový tým by se měl ohlédnout zpět a sám si vyhodnotit průběh projektu. (Doležal, 2016, s.304)

3.5 Mezinárodní standardy projektového řízení

V posledním segmentu teoretické části se zaměříme na mezinárodní standardy pro projektové řízení. Definujeme si ty z nejdůležitějších a nejpoužívanějších světových standardů a jaké mají certifikace. Podrobně popíšeme zejména standard IPMA Competence Baseline ICB, která je pro tvorbu této bakalářské práce stěžejní.

K projektovému řízení se vztahuje několik standardů a metodik. Tyto standardy můžeme definovat jako soupis nejlepších zkušeností manažerů, kteří nějaký projekt tvořili. Popisují ustálené postupy, metody, nástrojem praktiky a procesy, které by měly být při tvorbě projektu dodrženy. Mezi hlavní světové standardy projektového řízení patří PMI, IPMA Competence Baseline (ICB) a PRINCE 2.

3.5.1 PMI

V úvodu začneme s charakteristikou standardu PMI. Tento standard spravuje stejnojmenná nezisková organizace Project Management Institute, která vznikla v roce 1969. Vychází z parametrů, které jsou stanoveny v tzv. PMBOK GUIDE. Zde jsou uvedeny zásady, které musí projekt dodržet, aby splňoval požadavky tohoto světově uznatelného standardu. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s.25)

Projektové řízení se z hlediska PMI zaměřuje zejména na projektové procesy, které rozděluje na pět hlavních skupin. Jedné se o skupiny procesní Iniclace, Plánování, Realizace, Monitoringu a kontroly a Ukončení (nejedná se o fáze životního cyklu projektu). Během procesní Iniclace se pomocí projektových procesů definuje nový projekt. V procesní skupině Plánování nám projektové procesy určují rozsah projektu a definují dílčí cíle, které jsou potřebné ke splnění hlavních cílů projektu. V procesní Realizaci se vychází z plánu projektu, který určuje, jaká práce má být vykonána, a aby dodržela zadaná kritéria. V rámci Monitoringu a kontroly procesy sledují, usměrňují a kontrolují výkon a pokrok projektu. V posledním procesní skupině Ukončení se dokončují veškeré aktivity spojené s projektem a dochází k formálnímu ukončení projektu. Kromě procesních skupin můžeme ve standardu PMI ještě rozlišovat tzv. znalostní skupiny (Knowledge Areas). Tyto skupiny představují souhrn všech termínů, aktivit a konceptů, které tvoří oblast projektového managementu, specializace a profese. Mezi tyto skupiny můžeme řadit řízení integrace, času, nákladů, lidských zdrojů, kvality, komunikace, rizik, nákupu a zájmových stran projektu. Tento

standard projektového řízení se zaměřuje hlavně na vzájemné působení těchto skupin a jejich interakci s procesními skupinami a vytváří různé vztahy a vazby. Například v interakci řízení integrace projektu a procesní skupiny Iniciece dochází k vytvoření projektového schéma. Z hlediska metod a technik je pro tento mezinárodní standard projektové řízení charakteristické použití metody řízení dosažené hodnoty projektu neboli Earned Value Management (EVM). Dále pak požití metody kritické cesty (CPM) a hierarchického rozdělení struktury prací (WBS), které jsme si detailněji popsali již v předchozích částech práce. V České republice se s tímto standardem setkáme zejména v mezinárodních firmách. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s.47,48)

Ke každému standardu se vztahuje i potenciální certifikace pro projektové manažery. Při certifikace pro standard PMI, se posuzuje zejména míra znalostí, získaných zkušeností, a úroveň dosaženého vzdělání v oboru projektového řízení. Platnost certifikátu je tři roky a zkoušky jsou skládány výhradně v anglickém jazyce. Systém hodnocení je rozdělen na 8 úrovní certifikace. Nejvyšší z těchto certifikací je označována jako Project Management Professional (PMP), která dokazuje, že daná osoba má excelentní úroveň znalostí a dovedností, které jsou klíčové pro řízení projektu. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s.121)

3.5.2 PRINCE2

Druhým celosvětově uznávaným standardem je PRINCE2, celým svým názvem Projects in Controlled Enviroments. Metodika PRINCE2 byla dříve orientována na vyhotovení projektů zaměřených na informační technologii. V současné době vychází metodika ze zásad, které jsou dány ve spisu pod názvem The essence of the Project Management Method Prince2. Metodiku PRINCE2 můžeme rozdělit podle tři prvků. Každý z těchto prvků je tvořen sedmi částmi. Prvním z prvků jsou principy, podle kterých je projekt tvořen. Druhý prvkem jsou témata, kterým se musíme během projektu věnovat a třetím procesy, které se projektu odehrávají. (Doležal, 2016, s.28). Jednotlivé prvky si nyní trochu detailněji popíšeme.

Principy

Principy projektového řízení, můžeme dle standardu PRINCE2 rozdělit na sedm základních principů. Prvním z nich je princip Nepřetržitého opodstatnění investice, kde hraje klíčovou roli životaschopnost investice. Druhý princip se zakládá na jasném určení projektových rolí,

strukturu projektového týmu, a také na přidělení zodpovědnosti a pravomoci jednotlivým členům projektového týmu. Třetí princip se nezaměřuje na činnosti projektu, ale přímo na produkty, na které je projekt zaměřen. Čtvrtý princip je založen na řízení projektu po jednotlivých částech, jejichž počet závisí na velikosti a složitosti konkrétního projektu. Pátým principem je řízení na základě výjimky. Tento princip je založen na míře tolerance odchylek od původního plánu, které se v různých aspektech projektu (náklady, rizika, čas atd) mohou vyskytnout. Projektový tým tak může na projektu nadále pracovat až do doby, kdy je míra tolerance překročena. Princip číslo šest se opírá o aplikaci zkušeností z dříve realizovaných projektů. Na základě posledního sedmého principu přizpůsobujeme použité metody standardu PRINCE2. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s.85)

Témata

Témata popisují jak standard PRINCE 2 doporučuje uplatnit různé aspekty projektového řízení. Pro PRINCE2 existuje 7 témat. Témata se zaměřují tvorbu business casu, tvorbu struktury (organizaci) projektového týmu, na kvalitu, plány, řízení rizik, řízení změn a sledování progresu projektu. (Hinde, 2012, s.65)

Procesy

Posledním prvkem, který tvoří metodiku standardu PRINCE2 jsou procesy. Pro metodiku toho standardu je definováno sedm procesů a to zahájení, nastavení a směřování projektu, dále pak kontrola etapy, řízení dodávky produktu a přechodu mezi etapami a ukončení projektu. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s.87)

Nejčastěji používanou metodu pro PRINCE2 je matice odpovědnosti a stanovení cílů pomocí techniky SMART.

Tento standard je užíván hlavně pro projekty, které jsou podporovány prostředky z EU, jelikož je tato metoda uznávána a doporučena Evropskou komisí. Certifikace pro PRINCE2 je rozdělena na dva stupně, a zabývá se zejména úrovní znalostí a schopností projektového manažera. Platnost certifikátu je časově neomezená, a zkoušky lze skládat i v českém jazyce. V současnosti má jednu z těchto dvou stupňů certifikace přes milion projektových manažerů. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s.122)

3.5.3 IPMA

Nyní se dostáváme k třetímu a pro nás velice stěžejnímu mezinárodnímu standardu, a tím je standard IPMA. Tento standard si v této podkapitole podrobně popíšeme, zejména ty části, které se liší od již dříve popsaného projektového řízení, nebo upřesníme jaké metody a nástroje se v daných procesech používají nejvíce v rámci standardu IPMA. Zaměříme se zejména na procesy týkající se řízení nákladů, lidských zdrojů, a tvorby harmonogramu. Projekt je z hlediska standardu IPMA označen jako proces, který je omezen zdroji, náklady a časem a má za cíl vytvořit požadované výstupy. Životní cyklus projektu se skládá z šesti částí. Jsou to fáze předprojektová, zahájení projektu, plánování projektu, realizace projektu, ukončení projektu a poprojektová fáze. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s.167,168). Všechny tyto fáze jsme si důkladně popsali v kapitole projektové řízení.

Standard IPMA není oproti předem uvedeným standardům „zaměřen na přesnou podobu definovaných procesů a jejich konkrétní aplikaci, ale na schopnosti a dovednosti – kompetence – projektových, programových a portfolio manažerů a členů jejich týmu.“ (Doležal, 2016, s.29)

Abychom mohli u jednotlivých uchazečů o certifikace porovnat míru jejich kompetencí, které nelze ověřit pouhým testem, musíme tyto kompetence rozdělit na dílčí části.

3.5.3.1 Technické kompetence

Technické kompetence charakterizují metody, techniky a nástroje, které projektový management používá. Dle standardu IPMA se jedná o 20 částí technické způsobilosti, které by měl projektový manažer mít, znát a umět aplikovat v praxi. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s.18). Technické kompetence tvoří tyto části (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s.29):

- 1) Úspěšnost řízení projektu – V tomto elementu technické kompetenci se posuzuje, jestli výsledek projektu naplnil očekávání zainteresovaných stran.
- 2) Zainteresované strany – Zainteresovanou stranu tvoří osoba nebo organizace, která se na projektu podílí nebo je realizací a výsledkem projektu ovlivněna.
- 3) Požadavky a cíle projektu – Tento element udává požadavky a cíle zainteresovaných stran, které musí projekt naplnit.

- 4) Rizika a příležitosti – Popisuje, jak řídit rizika v průběhu celého projektu, aby se co nejvíce eliminovali jejich dopady v případě, že se objeví.
- 5) Kvalita – Kvalita určuje, v jaké míře byly naplněny požadavky projektu.
 - 6) Organizace projektu – Organizace projektu je seskupení lidí a dalších zdrojů, kde jsou dohodnuty pravomoce a zodpovědnosti jednotlivých osob a definované další vztahy, tak aby byl projektový tým plně funkční
 - 7) Týmová spolupráce – Zahrnuje řízení a vedení lidí v rámci týmu, jejich fungování a vzájemnou interakci, tak aby pracovali společně k dosažení stanoveného cíle
 - 8) Řešení problému – Tento element se zabývá možnostmi, jakými lze řešit problém v oblasti rizik, času, nákladů a výstupů projektu
 - 9) Struktury v projektu – Element technických kompetencí, který dává projektu řád a hlídá, aby v projektu nebylo nic vynecháno.
 - 10) Rozsah a výstupy v projektu – Rozsah určuje hranice projektu. Výstupy pak představují aktiva vytvořena během projektu a dodána zákazníkovi.
 - 11) Čas a fáze projektu – Čas v projektu definuje odhad trvání časového rozdělení jednotlivých částí projektu, činností nebo úkolů. Fáze projektu je logická skupina vzájemně souvisejících činností projektu.
 - 12) Zdroje – Element udává, jak plánovat a přidělovat zdroje jednotlivým činnostem v projektu.
 - 13) Náklady a financování – Souhrn činností potřebných pro plánování, sledování a controlling nákladů během celého životního cyklu projektu.
 - 14) Obstarávání a smluvní vztahy – Element Obstarávání je proces, kdy obvykle nákupní oddělení získá od dodavatelů potřebné zboží nebo služby k projektu za nejlepší možnou cenu. Smluvní vztah (kontrakt) definuje právně závazné ujednání o dodávce zboží nebo služeb za dohodnutých podmínek.
 - 15) Změny – Změny v projektu nevyhnutelně nastanou a tento element popisuje, jak změny řídit.
 - 16) Kontrola, řízení, a podávání zpráv – Kontrola a řízení vychází z plánu projektu měří jeho postup a efektivitu a porovnává postup s časovým harmonogramem.

17) Informace a dokumentace – správa informací obsahuje hledání získávání, ukládání všech dat souvisejících s projektem v papírové nebo elektronické podobě. Systém dokumentace specifikuje druhy dokumentů, které projekt vyžaduje.

18) Komunikace – Tento element zajišťuje, aby se efektivně vyměňovali informace mezi zainteresovanými stranami a porozuměli jim.

19) Zahájení – Ohraničuje začátek projektu a dává základ jeho úspěchu.

20) Ukončení – Ohraničuje konec projektu, který nastává ve chvíli, co byly doručeny výsledky projektu.

3.5.3.2 Behaviorální kompetence

Behaviorální kompetence se zaměřuje na osobnostní charakter projektového manažera, tzn. umět motivovat, vést projektový tým, řešit krize a konflikty nebo mít potřebnou autoritu. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s.18) Podle standardu IPMA se behaviorální kompetence projektového manažera skládají z 15 částí (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s.29):

1) Vedení – Tento element se zabývá motivací a usměrňováním ostatních, aby naplnili svůj potenciál a díky tomu se dosáhlo požadovaného cíle projektu.

2) Zainteresovanost a motivace – Zainteresovanost reprezentuje osobní vklad každého, kdo je s projektem spojen. Pomocí motivace nasměrujeme jednotlivce k týmové spolupráci a plnění zadaného úkolu.

3) Sebekontrola – Tento element tvoří ukázněnost při plnění každodenní práce a popisuje, jak zvládnout nastalou stresovou situaci.

4) Asertivita – Asertivita je dovednost přesvědčivě prezentovat své nápady a názory.

5) Relaxace – schopnost, jak se ve stresujících situacích uvolnit a zmírnit tak napětí.

6) Otevřenost – schopnost přimět ostatní nebát se vyjádřit svůj názor nebo pohled na věc.

7) Kreativita – představuje tvůrčí myšlení a originální jednání.

8) Orientace na výsledky – Orientace se zabývá tím, jak nasměrovat pozornost týmu k plnění hlavních cílů.

9) Výkonnost – schopnost zužitkovat přidělené zdroje i s ohledem na čas, k naplnění cíle projektu a požadavků zainteresovaných stran.

10) Diskuse – schopnost odůvodněně argumentovat a naslouchat v debatě s ostatními účastníky projektu.

11) Vyjednávání – Popisuje, jak vyřešit neshody mezi účastníky projektu a dojít k přijatelnému řešení.

12) Konflikty a krize – tento element se zabývá způsoby, kterými lze vyřešit konflikty a krize mezi jednotlivými účastníky projektu.

13) Spolehlivost – schopnost dodat slíbený výsledek projektu v požadovaném čase a kvalitě.

14) Porozumění hodnotám – schopnost ocenit kvalitu druhých lidí a chápat jejich úhel pohledu.

15) Etika – Tento element tvoří přijatelné společenské a morální chování jednotlivce.

3.5.3.3 Kontextové kompetence

Posledním elementem standardu IPMA jsou kontextové kompetence. Ty se zabývají částmi, které popisují souvislosti s řízením projektu, programů, portfolií nebo např. celé projektové organizace. Skládá se z 11 částí a těmi jsou (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s.29):

1) Orientace na projekt – vyjadřuje, že se organizace zaměřuje na projektové řízení a rozvoj jeho kompetencí.

2) Orientace na program – Popisuje řízení, definici a vlastnosti programů.

3) Orientace na portfolio – Stanovuje priority projektů a programů uvnitř organizace a optimalizuje jejich přínos na základě strategií organizace

4) Realizace PPP – Zabývá se vylepšováním řízení projektů, programů a portfolií

5) Trvalá organizace – Trvalé organizace jsou stále entity s procesním management, které mají spojení s projektem.

6) Byznys – Byznys je akce, operace, nebo proces, který se týká zajišťování zboží a služeb.

7) Systémy, produkty a technologie – tento element popisuje vazby mezi projektem nebo programem a systémů, technologií a produktů organizace.

8) Personální management – Tento element se týká řízení a plánování lidských zdrojů, kteří se účastní projektu nebo programu.

9) Bezpečnost, životní prostředí, zdraví – Popisuje, jak by se měla organizace chovat z pohledu bezpečnosti a zdraví zaměstnanců a životního prostředí

10) Finance – Element finance popisuje, jak správně řídit a získávat finanční zdroje potřebné pro projekt

11) Právo – Tento element se zabývá vlivem práva a předpisů na projekty a programy

Pro certifikaci manažerů dle IPMA se využívá systém čtyř stupňů, a to A, B, C, D. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s.18) Nejvyšším stupněm je stupeň A, kdy získáte certifikace v podobě ředitele projektů, který je schopen řídit portfolio nebo program. Stupeň B je označení pro projektového senior manažera, který je způsobilý komplexně řídit různé druhy projektů. Následuje stupeň C v podobě projektového manažera, který může zastávat důležitou funkci v projektovém týmu. Posledním stupněm je D, projektový praktikant, který je součástí projektové týmu. (Doležal, 2016, s.32)

Dostáváme se k charakteristice procesů, v rámci standardu IPMA.

3.5.3.4 Řízení nákladů podle IPMA

Prvním z odlišností se ve standardu IPMA vyskytuje u procesu řízení nákladů a finančního řízení. Finanční řízení obstarává, že během každé fáze projektu je jasné, kolik je potřeba finančních zdrojů pro jednotlivé časové intervaly. Můžeme jej rozdělit na několik částí, kterými jsou proces získávání finančních zdrojů, následný proces alokace těchto zdrojů a řízení cashflow, které musí být během projektu neustále počítáno a vyhodnocováno. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s.167,201)

Řízení nákladů je také tvořeno několika procesními kroky, z nichž jsou nejdůležitější odhad a plánování rozpočtu, tvorba rozpočtu a finanční plán.

3.5.3.4.1 Plánování a odhad nákladů

Z hlediska standardu IPMA můžeme rozdělit náklady na projektové, režijní, a náklady, které se váží přímo na čerpaní zdrojů nebo souvisejí s výsledným produktem. Pro plánování nákladů je možno použít metodu odhadování nebo rozpočtování nákladů. U odhadu nákladů se snažíme zhruba určit hodnotu nákladů na dílčí činnosti. Odhad nákladů se vypracovává na základě požadavků na zdroje, sazby na jednotku zdroje, odhadu trvání činností, účtové osnovy a struktury prací. Pro odhad nákladů v rámci IPMA se používají standardní techniky,

kteře jsme již uvedly v kapitole projektového řízení. Výstupem plánování a odhadu nákladu je rozpočet nákladů projektu. Rozpočet se zabývá rozdělováním těchto nákladů, za účelem stanovení podkladu pro měření výkonu během projektu. Kromě odhadů nákladů jsou dalšími vstupy hierarchická struktura a časový rozvrh projektu. Výsledkem je rozvrh nákladů, vázaný na časový plán projektu, je vyobrazen v podobě S-křivky. Celkový rozpočet by měl navazovat na strukturu WBS, aby byl vytvořen pro každý balík a s ním spojenou činností. Rozpočet se může velmi často měnit, a to na základě požadavků zákazníka. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s.23)

Finanční plán je tvořen proto, aby byly finance během celého životního cyklu projektu na správném místě, jinak hrozí vznik dalších nákladů. Pomocí finančního plánu bychom měli řídit cashflow projektu a zároveň hlídat finanční rizika které mohou během doby trvání projektu nastat.

3.5.3.5 Řízení lidských zdrojů

Pro projekt dle standardů IPMA je řízení lidských zdrojů možné rozdělit na několik procesních částí. Jedná se o identifikaci a formování patřičných lidských zdrojů, přiřazování rolí a úkolů, řízení výkonnosti jednotlivců a týmu, sledování změn a stavu lidí, rozpuštění týmu a dokumentace získaných poznatků, a jejich použití v budoucích projektech. . (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s.25)

Teď se zaměříme přímo na jednotlivé složky řízení lidských zdrojů. Jako první se podíváme na projektový tým. Standard IPMA chápe projektový tým jako skupinu lidí, která má společný cíl, a každý člen se svými dovednostmi a vlastnostmi doplňuje. Pro tým je typická společná akceschopnost, řešení konstruktivních konfliktů a vzájemná důvěra a otevřenost. Stejně jako projekt i tým má svůj životní cyklus, který tvoří čtyři fáze. První fáze forming (formování) popisuje počáteční splnutí s týmem, kdy se jednotliví členové seznamují s prostředím a úkolem, poznávají svého projektového manažera, který se jim snaží věci vysvětlit a odpovědět na otázky. Další fází je storming (zpochybňování), pro kterou jsou typické konflikty a odlišnost postojů. Ne všichni členové týmu, jsou spokojeni se svým úkolem nebo způsobem jakým ho mají dosáhnout. Následuje fáze norming (normování), ve které si členové vyhraní své názory schopnosti, kritéria atd. a souhlasí se členstvím v týmu.

Poslední fáze je performing (vykonávání), kdy jsou již členové týmu schopni efektivně pracovat i bez projektového manažera. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s.128,133)

Důležitým elementem řízení lidských zdrojů je také týmová spolupráce, která je klíčová pro úspěšné realizování projekt. Jedná se o spolupráce lidí rozdílných vlastností, dovedností a zkušeností na projektu. Proto aby tým efektivně spolupracoval, existuje několik metod. První je brainstorming (bouření mozků), kdy se při společné diskusi přednáší nápady, které vás v tu chvíli napadnou. Druhou metodou je brainwriting, jenž je založen na stejném principu, s tím rozdílem, že se nápady píší na papír. V neposlední řadě můžeme zmínit metodu myšlenkových map. Jde o graficky zpracovaný text s obrázky, ve kterém jsou vyznačeny souvislosti. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s.167,352)

3.5.3.6 Tvorba harmonogramu (časovému plánu)

Poslední proces, na který se v této kapitole zaměříme je tvorba harmonogramu. Jak ale uvádí standard IPMA, než s tvorbou plánu začneme, musíme si stanovit strategii, cíl a strukturu projektu (WBS). Strategii je tvořena v počátečních stádiích projektu a její součástí je i tvorba projektového záměru. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s.29) IPMA nejčastěji pro vytváření strategie používá metody SWOT analýzy nebo bostonské matice. Na strategii navazuje stanovení cíle projektu, IPMA také doporučuje užití techniky SMART pro správné definování cíle. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s.60,65). Přecházíme k tvorbě časového plánu, který bude sloužit jako nástroj průběžné kontroly projektu, kdy se bude porovnávat plánovaný a skutečný stav projektu. Může mít podobu síťového grafu, úsečkového nebo milníkového plánu. Pro zjištění skutečného stavu projektu v praxi používáme metodu procentní dokončenosti projektu v časových jednotkách nebo jednotkách pracnosti nebo metodu analýzy trendů plnění milníků. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s.32)

3.5.3.7 Nejpoužívanější metody a nástroje pro standard IPMA

Pro standard IPMA je typické použití metody Logické rámcové matice, SWOT analýzy, a kvantitativní metody řízení rizik. Každou z těchto metod si podrobněji popíšeme.

3.5.3.7.1 Logicky rámcová matice

Tato metoda slouží jako nástroj pro stanovení cíle v počáteční fázi projektu, pro nalezení a analýzy problému nebo pro hodnocení projektu. Matici tvoří čtyři řádky a sloupce. V rádcích

je uveden 1) záměr (přínos) – představuje nepřímý výsledek projektu, 2) cíl – důvod proč projekt realizujeme a tvoříme výstupy ,3) výstupy – výsledek jednotlivých činnosti a za 4) klíčové činnosti projektu – jak dosáhneme výstupů. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s.68)

Ve sloupcích jsou uvedeny objektivně 1) ověřitelné ukazatele – hodnotí, zda jsem dosáhly požadovaného výsledku, 2) způsob ověření a za 3) předpoklady pro realizaci projektu nebo rizika (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s.34)

3.5.3.7.2 SWOT analýza

SWOT analýza slouží v projektovém řízení jako nástroj pro vytvoření cíle nebo identifikaci rizik. Slouží k analýze a zhodnocení vnitřních (silné a slabé stránky) a vnějších (příležitosti a hrozby) aspektů ovlivňující úspěšnost projektu. Před zahájením analýzy je důležité stanovit, co bude předmětem SWOT analýzy. Můžeme provádět analýzu projektového týmu, prostředí nebo třeba firmy. Výstupem analýzy je tabulka (viz. Tabulka 1), v které do jednotlivých polí vypisujeme již zmíněné silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby. Pokud je na vypracování dost času, můžeme ještě seznam položek v jednotlivých polích seřadit podle jejich významu a důležitosti. Proto aby byla SWOT analýza kvalitně vypracována ale musíme dodržovat určitá pravidla. SWOT analýza by se měla zpracovávat v nějaké skupině nebo týmu (všichni členové týmu by měli mít základní znalost SWOT analýzy), aby byla komplexnější. V případě, že ji vytvoří pouze jeden aktér, bude se jednat spíše o individuální hodnocení analyzovaného předmětu. Na začátku SWOT analýzy je také potřeba přesně formulovat co podrobujeme analýze a v jakém čase. Na závěr by se k analýze mělo uvést datum jejího zpracování a dobu její platnosti.

Tabulka 1 Matice SWOT analýzy

Silné stránky (STRENGTHS)	Slabé stránky (WEAKNESSES)
Příležitosti (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

3.5.3.7.3 Kvantitativní metody řízení rizik

Z hlediska kvantitativního řízení rizik je pro Standard IPMA významná metoda RIPRAN. Tato metoda je doporučena především zkušenějším projektovým týmům. Metodu RIPRAN můžeme rozdělit na čtyři základní části, a to identifikaci nebezpečí projektu, kvantifikaci projektu, reakci na rizika projektu a celkové posouzení rizik v projektu. Výsledkem je tabulka, kterou každým krokem rozšiřujeme. V prvním kroku je v tabulce uvedeno je riziko a scénář, který může nastat. V druhém kroku tabulky rozšíříme o hodnotu rizika, které se vypočítá na základě vzorce:

$$\text{Hodnota rizika} = \text{pravděpodobnost scénáře} \times \text{hodnota dopadu}$$

Ve třetím kroku se sestaví nová tabulka, ve které budou uvedeny návrhy na opatření, náklady a termín realizace opatření, a nová hodnota rizika. Čtvrtým krokem se vyhodnotí rizikovitost projektu, a jestli je možné ho realizovat. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s.90-94)

4 Analytická část

V první pasáži analytické části se věnujeme základní charakteristice podniku XYZ s.r.o. Jak již bylo zmíněno v metodice bakalářské práce, společnost je takto označována v celé práci, aby zůstala zachována její anonymita a nedošlo k její identifikaci. Po charakteristice následuje rozbor projektového řízení ve firmě pomocí SWOT analýzy na základě projektu a polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem firmy a účastníkem projektu. Projektové prostředí a řízení je pak porovnáno s mezinárodním standardem IPMA. Následně je komparace vyhodnocena a jsou představeny návrhy na zlepšení projektového řízení a jejich vliv na projekt.

4.1 Charakteristika podniku

Po domluvě autora bakalářské práce s vedením podniku XYZ s.r.o. bylo domluveno, že všechny údaje o společnosti, včetně rozhovoru budou anonymní. Další uvedené informace nebo data jsou upraveny, tak aby nebylo možné identifikovat společnost, její produkty nebo dodavatele.

Společnost XYZ s.r.o. působí na území ČR několik desítek let, během kterých byla vlastněna zejména zahraničními vlastníky. Sídlo společnosti XYZ s.r.o. se nachází v centru Prahy a má cca. 500-1000 zaměstnanců. Společnost XYZ s.r.o. má sklady a distribuční centra ve všech hlavních regionech České i Slovenské republiky. Podniká v oblasti FMCG (Fast Moving Consumer Goods), neboli rychloobrátkového zboží. Zabývá se prodejem a distribucí alkoholických nápojů v České republice a na Slovensku. Společnost XYZ s.r.o. distribuuje alkoholické nápoje prostřednictvím velkoobchodu, i přímo do maloobchodní sítě (OFF-TRADE). Zároveň svými produkty zásobují tzv. HOREKA obchodní síť neboli ON-TRADE. Jedná se o jednoho z největších distributorů alkoholu v České republice a na Slovensku. Za rok 2021 se obrat společnosti XYZ s.r.o. pohyboval v řádu vyšších jednotek miliard Kč. Kromě distribuce je společnost odpovědná také za marketing jednotlivých produktů a značek.

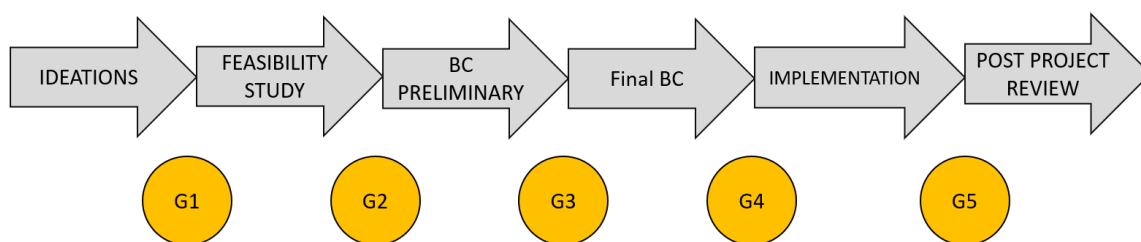
4.2 Analýza projektového řízení ve společnosti

Ve firmě XYZ s.r.o. chtěli zjistit, zda jsou jejich výrobky z hlediska designu a viditelnosti v regálech obchodní sítě konkurenceschopné. Zároveň firma dlouho neprováděla analýzu

obalů svých výrobků a jejich pozici vůči konkurenci. Proto se vedení firmy rozhodlo k vypracování tohoto projektu. Projekt byl pojmenován jako POP project, kdy POP je zkratka pro Packaging Optimization Project. V následném kroku určilo základní role v projektu a to sponzora, business ownera a projektového manažera.

Projektový manažer v tuto chvíli začal formovat svůj projektový tým. Jelikož se jednalo o projekt, který se týkal designu obalů, bylo důležité, aby členem týmu byly ti, co se podíleli na jejich vývoji, a znali jejich konstrukci a technické specifikace. Klíčové také bylo zastoupení lidí z oddělení marketingu, logistiky, financí, obchodu a inovací. Celkově měl projektový tým okolo 15 členů. Jejich počet se ale měnil v závislosti na fázi, ve které se projekt nacházel.

Obrázek 1 Schéma STAGE - GATE proces



Zdroj: Projekt firmy XYZ. S.R.O

Pro postup a zpracování tohoto projektu vycházela firma z postupu nazývaného STAGE - GATE proces. Předtím než mohl být projekt spuštěn, se musela vyhodnotit jeho přínosnost a návratnost pro firmu (studie proveditelnosti = Feasibility study). Ve Feasibility study se vyhodnocovalo, jaká je rentabilita projektu, zda se do něj vyplatí investovat čas, peníze, lidi, zdroje a jestli bude mít výsledek projektu nějaký hmatatelný přínos. Na základě výsledků této studie se vedení společnosti rozhodlo v projektu pokračovat vypracoval se Business case, stanovilo rozpočet a podepsalo zadávací listinu (project charter). Zároveň se určil rozsah projektu a sponzor, „business owner“ a projektový manažer odsouhlasili zdroje přidělené projektu.

Projekt byl rozdělen na 6 hlavních etap:

A. Zahájení projektu

B. Sběr dat

- C. POP workshop
- D. POP katalog
- E. Vyjednávání s dodavateli
- F. Implementace

A. Zahájení projektu

První částí bylo zahájení projektu, které odstartovalo kick off meetingem. Zde se projektový manažer ujistil, zda je všem členům projektového týmu jasné, jaké jsou přínosy projektu, očekávané cíle a milníky. Ověřilo se i zda všichni členové rozumím vstupům a výstupům z projektu. V neposlední řadě se rozdělili jednotlivé role a zodpovědnosti za dodání dílčích úkolů.

Obrázek 2 Šablona Kick off meetingu

Project POP					
<i>Core project team kick off briefing</i>					
Date		Time		Location	conference call & web ex
Attendee					
Owner:					
Meeting Objective					
* Clear understanding of project benefit, desired outcome & milestones					
* Understand roles & responsibilities of core team					
* Clear understanding of inputs & outputs for working session					
INPUTS			OUTPUTS		
1	Project POP BULT presentation		1	All to confirm understanding of the project & role of core team	
2	Working session agenda		2	Agree date & location for working session	
			3	Agree ownership of inputs for working sess	
Agenda					
Item	Topic			Time	Lead
1	Introductions & meeting objectives			10mins	
2	Project POP proposal - review BULT document <i>Feedback & questions</i>			20mins	
3	Discuss inputs & outputs of working session			15mins	
4	Agree arrangements for working session			10mins	
5	AOB			5mins	

Zdroj: Projekt firmy XYZ. S.R.O

Nákupní a technické oddělení seznámilo projektový tým s detaily technických specifikací a dodavateli, kteří je dodávají a jaké jsou ceny jednotlivých komponentů. Dále marketing

seznámil tým s marketingovou a obchodní strategií jednotlivých značek a jejich rozdělení podle cenových hladin, které můžeme dle cen rozdělit do 3 kategorií a to: ECONOMY/MAINSTREAM / PREMIUM.

Pak se vypracoval hrubý odhad trvání projektu, dle kterého měl projekt trvat 8 měsíců. Následně byl pro každou z 6 etap určen milník, do kdy by měla být etapa zpracována. Došlo také k určení a slovnímu ohodnocení rizik, které projekt ohrožovali. Jednalo se o následující rizika: Ekonomická krize, Nepřidělení dostatečných zdrojů od vedení, Neschopnost zakoupit a transportovat vzorky k analýze (covid),

B. Sběr dat

V této etapě projektu se sbíraly data potřebné k provedení analýzy obalových materiálů. Provedl se výzkum trhu a chování spotřebitelů (popřípadě se využili již existující data z výzkumů). Tyto data dodalo marketingové oddělení. Zároveň se nakoupili vzorky konkurenčních výrobků v jednotlivých cenových kategoriích. Aby bylo možné obaly výrobků porovnat, tak se současně posbíraly vzorky vlastních produktů z výroby nebo ze skladu. Projektový tým pak připravil a naplánoval workshop na kterém se vzorky zpracují a porovnají. Tímto projekt přešel do další etapy a tou je POP workshop.

C. POP workshop

V této etapě se zaprvé porovná pozice značky firmy XYZ s.r.o. s informacemi o konkurenci ve stejné cenové hladině. V případě potřeby bylo upřesněno rozdělení jednotlivých značek ve správných cenových hladinách. Zadruhé porovnáme výrobky, které jsme zajistily v předchozím procesu získali z trhu. Zjistilo se jaké jsou většinové specifikace obalů výrobků, pro konkrétní cenovou hladinu. (economy/mainstream/premium) V dalším kroku firma XYZ s.r.o. vzala svoje výrobky v každé cenové hladině a porovnála je se standardem na trhu – zda je lepší, horší nebo srovnatelný. V třídě economy firma XYZ s.r.o. chtěla ušetřit náklady, pokud výrobek přesahoval standard této třídy. V kategorii mainstream se firma XYZ s.r.o. rozhodla pro to, aby se výrobky sladily v souladu s konkurencí. Prioritou ale pro tuto firmu XYZ s.r.o. byl úspěch v kategorii premium. Proto chtěla mít své produkty minimálně na úrovni konkurence anebo lepší. Zaměřena na tuto kategorii byla zejména z důvodu toho, že je na kategorii premium největší marže, tudíž je nejvýdělečnější. Proto primární cílem projektu, nebyly celkové úspory, ale optimalizace obalového materiálu, s tím, že se případné úspory v segmentu economy se reinvestují do zlepšení obalového materiálu

v segmentu premium. Výsledkem projektu bylo doporučení změn specifikací. Projektový tým identifikoval několik úspor v segmentu economy (snížení počtu barev, změna konstrukce materiálu) a zároveň několik vylepšení v segmentu premium (rozšíření počtu barev, speciální lesklé / zlaté potisky, komplexní design lahví apod.). Výstupem z této etapy byl projektový katalog viz. tabulka 2.

D. Projektový katalog

Tabulka 2 Projektový katalog firmy XYZ s.r.o.

Třída	Spec. 1	Spec. 2	Spec. 3	Spec. 4	Spec. 5	Spec. 6
Economy	x					x
Mainstream			x	x		
Premium		x			x	

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V projektovém katalogu tedy bylo definováno, jaké konkrétní specifikace jsou standardem pro obalový materiál v jednotlivých cenových třídách. V rámci tohoto projektu byla pro kategorii economy standardem specifikace 1 a specifikace 6. – jednoduchá co do počtu barev na etiketě, velikosti plochy tisku nebo základní techniky tisku etikety. Pro segment mainstream byla specifikace 3 a specifikace 4. A pro firmu XYZ s.r.o. nejdůležitější skupinu premium byly standardem specifikace 2 a specifikace 5, která se již obsahovala například komplexní tvar láhve, nebo speciální materiál etikety. Na základě katalogu poté firma XYZ s.r.o. znovu provedla zpětnou kontrolu, zda jsou to opravdu specifikace výrobků správně popsané pro každou kategorii a určila, jak by měly vypadat standard obalové materiály pro jednotlivé cenové kategorie zejména pak pro kategorii premium. Projekt následně přešel do etapy vyjednávání s dodavateli nebo-li sourcing.

E. Vyjednávání s dodavateli (sourcing)

V návaznosti na znalost konkrétně požadovaných specifikací, mohlo nákupní oddělení firmy XYZ s.r.o. začít jednat s dodavateli materiálů o nové ceně. Řešilo se, zda bude dodavatel schopen vyrobit požadované množství a jaká bude konkrétní cena. Ve výsledku pak měl projektový tým hmatatelný důkaz, jaká byla úspora, nebo kolik se naopak muselo doplatit.

F. Implementace

V poslední etapě projektu se řešilo uplatnění změn obalového materiálu v praxi.

Některé z identifikovaných změn lze implementovat na trhu ihned (byly poměrně jednoduché, bez vlivu má rozhodování spotřebitele – jako je třeba změna barvy etikety). Jiné implementace změn specifikací ale trvali i několik měsíců. Jednalo se zejména o změnu komplexní (změna tvaru lahve jejíž vývoj trvá v řádu měsíců) nebo změna s potenciálním dopadem na koncového spotřebitele (zde bylo potřeba provést dodatečný průzkum / dotazování, jak budoucí změna bude přijata). Druhým výstupem bylo použití katalogu pro další účely, např. pro uvedení nového výrobku na trh. Na základě projektového katalogu pak firma věděla, jaké musí mít nový výrobek specifikace, aby uspěl v dané cenové hladině.

4.3 SWOT analýza projektového řízení ve společnosti XYZ s.r.o.

Tabulka 3 SWOT analýza projektového řízení ve společnosti XYZ s.r.o.

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vypracován BC • Rozděleny projektové role • Měli projektový tým • Zadávací listina • Provedená identifikace rizik • Požití milníkové metody MTA (Stage – Gate proces) 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikace mezi členy projektového týmu. • Chybí časový harmonogram projektu • Chybí WBS • Nebyla vytvořena závěrečná zpráva projektu • Chybí zhodnocení projektu • Nejasné rozdělení fází projektu
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Přesněji definované KPI • Lepší zhodnocení rizik a konkrétní akce k jejich minimalizování • K BC ještě vypracovat logický rámec. • Během zahájení lépe identifikovat zainteresované strany 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomická krize • Pandemie covid • Živelná pohroma (povodeň, vichřice, zemětřesení apod.) • Změna potřeb zákazníka • Reakce konkurence na vývoj trhu

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na základě projektu a polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci proběhla SWOT analýzy projektového řízení ve firmě. Ze SWOT analýzy vyplývá, že se zde nachází mnoho znaků správného projektového řízení, se kterými jsme se seznámili v teoretické části. Hlavní silnou stránkou projektového řízení této firmy je schopnost vypracovat BC projektu, ve kterém firma stručně popsala, problém na základě, kterého projekt realizuje, a jsou zde uvedeny všechny důležité informace k projektu – například cíl, náklady na projekt a předpokládány termín dokončení projektu. Členové projektového týmu a management firmy tak mají přehledně k dispozici všechny základní důležité údaje.

Firma jasně na začátku rozdělila důležité role, které se na projektu podílejí jako je sponzor, business owner nebo projektový manažer.

Projektový manažer si pak vytvořil projektový tým a jednotlivým členům rozdělil dílčí cíle, které je potřeba splnit. Pro projekt POP byla vytvořena zadávací listina, kde bylo sepsáno souhrnné zadání projektu a uvedeny již zmíněné projektové role.

Silnou stránkou projektového řízení byla také identifikace rizik, které by mohly projekt ohrožovat. V projektu firmy XYZ s.r.o. se konkrétně jednalo rizika jako ekonomická krize, nepřidělení zdrojů od firmy nebo nezajištění vzorků pro analýzu.

Z hlediska plánování času byla využita milníková metoda MTA, kdy projektový manažer stanovil milníky, do kterých musela být určité etapa projektu dokončena.

Některé věci, se ale mohli přeci jen podrobněji rozpracovat – příležitosti pro zlepšení. Jednou z nich je identifikace zainteresovaných stran, které nejsou v projektu zcela jasně identifikovány, tj. přesně neznáme strany, které jsou projektem ovlivněny. V rámci přípravy projektu to chtělo lépe definovat KPI, abychom jednoznačně věděli, jaké jsou přínosy realizace projektu. K projektovému záměru by bylo vhodné vypracovat logický rámec, který by nám pomohl najít optimální řešení pro projekt. Zároveň se dala lépe zpracovat analýza rizik. Došlo sice k identifikování rizik, ale úplně chybí, jak by se dané riziko řešilo, kdyby nastalo a jak se daná rizika dále sledují.

V projektovém řízení firmy XYZ s.r.o. se objevilo také několik slabých stránek. Není jasné, jakým způsobem probíhá komunikace mezi jednotlivými členy a jakým způsobem si předávají informace o projektu. Zcela chybí zpracování časového harmonogramu, je nahrazeno jen milníky pro jednotlivé etapy. Firma XYZ s.r.o. také vůbec nepoužívá WBS, ke strukturalizace jednotlivých činností v rámci etap. V projektu je nejednoznačné rozdělení

životního cyklu projektu. Je zde sice označení pro zahájení projektu ale další fáze životního cyklu projektu jsou nejasné. Zcela chybí jakékoliv ukončení projektu, jeho zhodnocení a zpracování závěrečné zprávy.

Jednou z hrozeb je ekonomická krize. Její dopad na firmu může být zásadní a bude spíše řešit, jak krizi překonat a udržet současnou výkonnost firmy než začínat nové projekty.

Obdobně zásadní vliv může mít i jakákoliv živelná pohroma. Hrozbou, která měla reálný dopad na projekt byla pandemie covid-19. Díky vládním restrikcím byla výrazně omezen pohyb obyvatel a transport zboží. V projektu to znamenalo zpoždění při nákupu vzorků a jejich přepravě do místa analýzy. Další hrozbou může být změna potřeb či vnímání hodnoty obalu zákazníkem v průběhu projektu a výsledek projektu nebude mít očekávaný dopad (například pokud se v průběhu projektu zvýrazní vnímání zákazníka udržitelnosti obalů, nebude toto výsledek projektu zohledňovat a tím pádem nebude přínosný pro firmu). V neposlední řadě mohou výsledek projektu ohrozit i kroky konkurence (například zlepšení obalů konkurence před dokončením projektu).

Využití strategií k eliminaci negativních bodů

- Strategie ST – Díky lidem, kteří pracují přímo na projektu (projektový tým), budou k dispozici lidské zdroje pro reakci na nastalé hrozby. Díky identifikaci rizik můžeme být na nějakou z hrozeb již připraveni. Hlavní rizika pak budou uvedena v BC projektu a budeme je mít neustále na paměti. Použitím milníkové metody STAGE - GATE proces bude možné projekt v čas přerušit či zrušit, bez dalších ztrát na zdrojích.
- Strategie SW – Jasně definovaný projektový tým (role a zodpovědnosti) by měl usnadnit komunikaci mezi jednotlivými účastníky projektu, a mělo by být jasné, na koho se obrátit v případě nejasnosti či problému. V zadávací listině jsou pak také uvedena jména členů projektového týmu a kdo ho tvoří. Vypracovaný BC s přehledem cílů projektu by měl být základem pro zhodnocení projektu a vytvoření závěrečné zprávy.

4.4 Komparace projektového prostředí a projektového řízení projektu XYZ s.r.o. s mezinárodními standardem IPMA

V tomto kroku porovnáme projektové řízení společnosti XYZ s.r.o. s mezinárodním standardem IPMA. Zaměříme se především na technické kompetence tohoto standardu.

Už na začátku si můžeme všimnout, že firma v rámci projektového řízení nerozlišuje tak jednoznačné projektový cyklus. Došlo sice na rozdělení na 6 základních etap (Zahájení projektu, Sběr dat, POP workshop, POP katalog, Vyjednávání s dodavateli, Implementace) ale není jasné do jaké fáze projektového cyklu jednotlivé etapy patří (kromě etapy zahájení projektu). Projektový cyklus lze dle standardu IPMA rozdělit nejobecněji na předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi. Projektovou část pak můžeme ještě podrobněji rozdělit na fáze zahájení projektu, příprava projektu, realizace projektu a ukončení projektu.

V předprojektové fázi projektového řízení IPMA se často provádí dvě studie, které rozhodnou o tom, zda se má daný projekt realizovat. Jsou to studie příležitosti a studie proveditelnosti. Po studiích se by mělo v předprojektové fázi dojít k SWOT analýze, kterou použije pro vytvoření strategie projektu a na to navazující vytvoření logického rámce a cíl si určit pomocí metody SMART. Z pohledu projektu firmy XYZ s.r.o. sice nebyla předprojektová fáze označena, ale příprava na projekt zde proběhla. Před zahájením projektu firma provedla studii proveditelnosti, a vyhodnocovala, jaká je rentabilita projektu a zda se vyplatí do projektu investovat zdroje, ať už lidské či finanční. Došlo také na tvorbu projektového týmu a identifikaci zainteresovaných stran. Zároveň se v předprojektové fázi stanovil rozpočet, a schválila se zakládací listina projektu. Oproti standardu IPMA se na místo logického rámce, firma XYZ vypracovala projektový záměr (business case).

Ve fázi zahájení je pro standard IPMA typické vytvoření zakládací listiny projektu a identifikaci zainteresovaných stran a jejich analýza. Výstupem této analýzy je registr zainteresovaných stran. V projektu firmy XYZ s.r.o. byly tyto kroky provedeny již v neoznačené předprojektové části. Pro identifikované strany by ale ještě mohl být dopracován registr zainteresovaných stran, aby byly jasně určeny.

Následuje fáze plánování projektu. Z hlediska projektového řízení dle standardu IPMA by mělo v této fázi nejdříve dojít k vytvoření rozsahu projektu, kde rozdělíme jednotlivé činnosti na menší lépe řešitelné celky. Toto rozdělení můžeme zpracovat formou WBS. Na

vytvořené WBS pak navazuje tvorba časového harmonogramu. Ten může mít podobu úsečkového, síťového grafu nebo Ganttova diagramu a grafu. Časté je také zobrazení pomocí milníkového plánu. Pro odhad trvání činností, které by byly zaneseny do časového harmonogramu se používá metoda PERT nebo různé verze odhadů (expertní, jednočíselný atd.) Pomocí Ganttova diagramu můžeme na závěr vyznačit kritickou cestu (pomocí metody CPM), které vyznačí nejkratší možnou dobu trvání projektu.

Ve fázi plánování také dochází k odhadu a plánování nákladů. Pro odhad se používají metody analogického odhadu nebo parametrického modelu. Dochází také k vytvoření rozpočtu a finančního plánu.

Pro řízení lidských zdrojů z hlediska standardu IPMA je velmi důležitá týmová spolupráce členů projektového týmu. Tyto metody spolupráce můžeme rozdělit na brainstorming, brainwritting a metoda myšlenkových map.

Kromě týmové spolupráce je důležitá i projektová komunikace, jejímž výstupem je komunikační plán. V plánování projektu se také setkáme s řízením rizik. Řízení rizik lze rozdělit na 5 částí a to Identifikace, Analýza, Hodnocení, Ošetření a Sledování rizika. Pro část analýzy rizik používá standard IPMA nejčastěji kvantitativní metody řízení rizik, jako je například metoda RIPRAN.

Z pohledu projektu firmy XYZ s.r.o. byl zpracován rozsah projektu, ale WBS úplně chybí. Stejně tak nebyl připraven detailní časový harmonogram, pouze se stanovili základní milníky, do kterých měly být jednotlivé etapy zpracovány. Oproti standardu IPMA se pomocí odhadu určilo celkové trvání projektu (8 měsíců). Tím, že chybí detailní časový harmonogram nebyla ani vyznačena kritická cesta. Z pohledu nákladů došlo k odhadu nákladů na projekt pomocí studie proveditelnosti, a kromě již zmíněného rozpočtu se vypracoval i finanční plán. Z hlediska řízení lidských zdrojů v projektu došlo k tvorbě projektového týmu, do které ho se vybírali členové na základě požadovaných rolí/expertních znalostí v dané oblasti projektu.

Z hlediska zvolených metod spolupráce se používala zejména metoda brainstormingu, pomocí které se na příklad identifikovali rizika projektu. Všechny tyto kroky proběhly v neoznačené části před zahájením projektu. Z hlediska řízení rizik se použili jen 2 části.

Došlo k identifikaci rizik a jeho slovnímu ohodnocení. Zcela ale chybí analýza rizika, případná reakce na riziko nebo jeho sledování.

Další fází projektu z hlediska projektového řízení dle standardu IPMA je jeho realizace. V této fázi se začíná fyzicky na projektu pracovat. Fází realizace se doručuje zahájit kick off meetingem. Určí se také, kdo a jakým způsobem bude podávat zprávy o průběžném stavu projektu. Výstupem tohoto procesu je formulář vypracovaný projektovým manažerem. Dále se porovnává a vyhodnocuje stav projektu. K tomu slouží například metody stavového plnění, řízení dosažené hodnoty EVM nebo milníková metoda MTA. Zároveň může v této fázi nastat krize projektu. V momentě, kdy na krizi není schopen reagovat projektový tým, měla by firma zřídit krizový štáb, který pomůže krizi vyřešit.

Této fázi v projektu nejvíce odpovídá právě etapa A. zahájení, která byla taktéž zahájena kick off meetingem. Není ale jasné, jakým způsobem se informovalo vedení firmy, sponzor a business owner o postupu projektu. Pro vyhodnocení stavu projektu firma XYZ s.r.o. vycházela metody STAGE – GATE proces. Co se týká řízení krize projektu, není v projektu uvedeno, jak by se krize řídila a zda by firma v případě krize vytvořila krizový štáb.

Po fázi realizace nastává fáze ukončení projektu. Projekt by se měl dle standardu IPMA ukončit alespoň formálně, abychom měli ohraničený začátek a konec projektu. Ukončení nastává, pokud zákazník akceptuje výstupy projektu. Na závěr se pak zpracuje závěrečná zpráva a poučení z projektu, abychom poznatky z projektu mohli využít při realizaci dalších projektů.

Z projektu firmy XYZ s.r.o. je jasné, jaké jsou jeho výstupy, ale nelze rozlišit, kdy projekt skončil. Projekt je ukončen implementační fází, která se ale spíše vztahuje k poprojektové fázi. V té, jak uvádí standard IPMA začneme používat výsledné výstupy z projektu a je zpracované výsledné hodnocení nezávislými lidmi mimo projektový tým.

4.5 Návrhy na zlepšení projektového řízení firmy

V této kapitole jsou představeny doporučení, které by měli zlepšit projektové řízení ve společnosti XYZ s.r.o.

4.5.1 Rozdělení projektových fází.

Prvním doporučením na zlepšení je jednoznačně rozdělit projekt na projektové fáze, alespoň obecně na předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Do předprojektové fáze můžeme z projektu firmy XYZ s.r.o. zahrnout například studii proveditelnosti nebo tvorbu business casu. Do projektové fáze pak můžeme zařadit etapy zahájení, sběr dat, POP workshop, POP katalog a vyjednávání s dodavateli. Etapu Implementace lze zařadit už do projektové fáze, jelikož se jedná o používání výstupů projektu.

4.5.2 Tvorba registru zainteresovaných stran

Pro projekt je důležité, aby si tým správně určil zainteresované strany, které jsou klíčové pro úspěch. Role zainteresovaných stran tvoří někdo, kdo se na projektu podílí nebo koho má projekt vliv a může projekt ovlivnit. Stejně jako čas, náklady nebo lidské zdroje, můžeme řídit zainteresované strany. Řízení zainteresovaných stran se rozděluje 3 hlavní části. Jedná se o Identifikaci, Analýzu a Strategii pro zainteresované strany. V Identifikaci je zapotřebí správně rozpoznat zainteresované strany. V Analýze pak určit jaké mají očekávání od projektu a tím zjistíme jaký mají zájem o to, aby byl projekt úspěšný, a snažit se naplnit jejich očekávání – jedná se o tzv. klíčové hráče. V posledním kroku je zapotřebí zvolit strategie pro jednotlivé zainteresované strany, aby bylo jasné například koho budeme informovat o průběhu projektu nebo kdo se podílí na rozhodování, co s projektem bude. Výsledkem všech těchto kroků je registr zainteresovaných stran, který bych také doporučil firmě XYZ s.r.o. zpracovat a mohl by vypadat následovně (tabulka 4):

Tabulka 4 Příklad registru zainteresovaných stran pro firmu XYZ s.r.o

Zainteresaná strana	Očekávání	Moc	Zájem	Postoj	Strategie zapojení
Zadavatel projektu (Generální ředitel)	Zlepšení ekonomických ukazatelů, růst firmy	Velká (schvaluje rozpočet i výstupy projektu)	Velký	Kladný	Schvalování konečných výstupů, informování v případě krize projektu
Sponzor projektu (Marketingový ředitel)	Projekt posílí dobré jméno prodáváných značek, speciálně v sektoru Premium a zvýšení jejich prodeje	Velká (schvaluje výstupy, zodpovědný za jejich implementaci)	Velký (má zájem na úspěchu projektu a chce do něj být aktivně zapojen)	Kladný	Pravidelné reporty o průběhu projektu, finálně rozhoduje o všech výstupech
Projektový manažer	Dodání požadovaných výstupů projektu včas a v požadované kvalitě	Velká (zodpovědný za realizaci projektu)	Velký (zájem na úspěchu projektu, osobní růst)	Kladný	Aktivně zapojen do všech částí projektu, projekt sám řídí a koordinuje práci ostatních členů projektového týmu
Konečný uživatel výstupu 1 (Výrobní ředitel)	Úspora cen obalových materiálů, zachování nebo zlepšení efektivity výroby	Střední (může blokovat některé výstupy projektu)	Střední (Výstupy projektu ovlivňují výsledky výroby)	Neutrální (může být i záporný)	Informován o předběžných výstupech projektu
Konečný uživatel výstupu 2 (ředitel Inovací)	Zlepšení kvality obalového materiálu pro nové výrobky (inovace) a s tím spojené zvýšení prodejů (hlavně v sektoru Premium)	Střední (může blokovat některé výstupy projektu)	Střední (Výstupy projektu ovlivňují výsledky prodejů inovací)	Neutrální (může být i záporný)	Informován o předběžných výstupech projektu

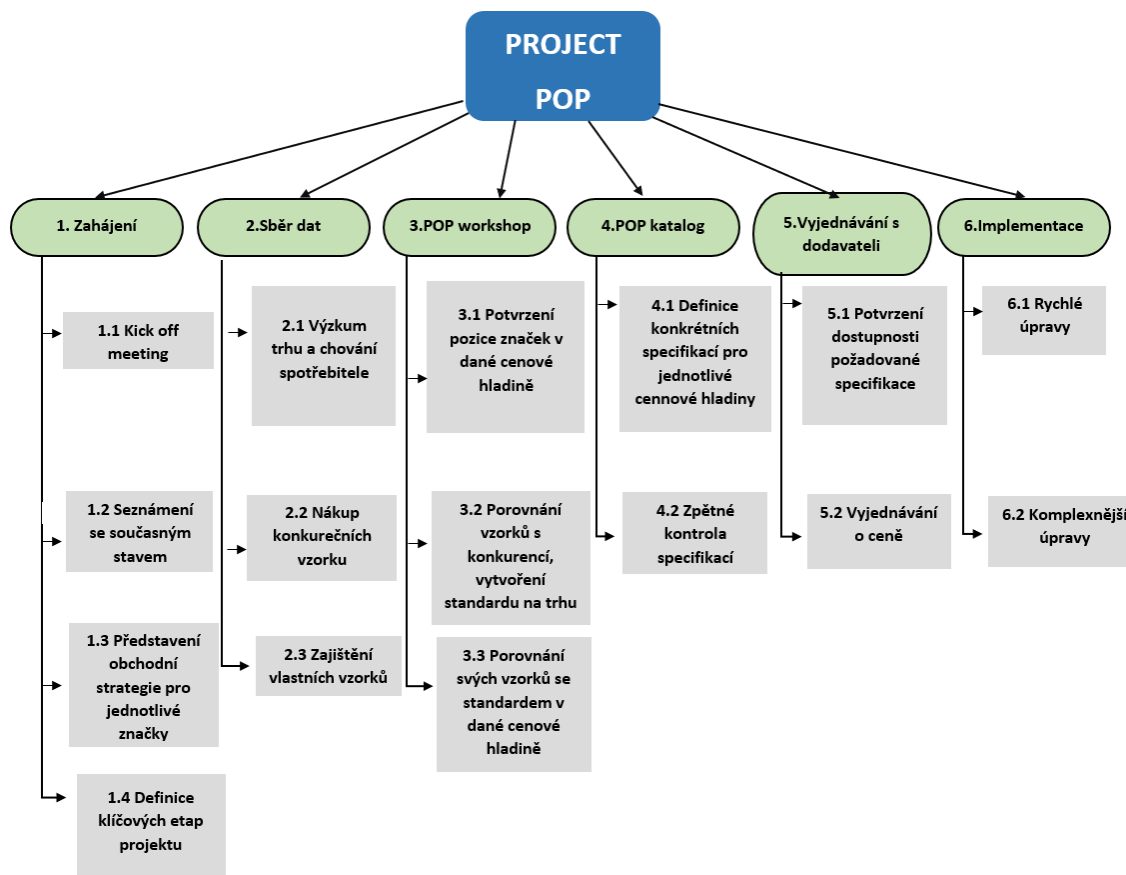
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V tabulce 4 jsou uvedeny identifikované zainteresované strany pro projekt firmy XYZ s.r.o. V dalším sloupci pak rozepsané jejich očekávání od projektu. Pak je zde uveden zájem těchto stran na úspěchu projektu. Jako poslední jsou uvedeny strategie jejich zapojení do projektu.

4.5.3 Tvorba WBS

V rámci projektu bych doporučil vytvořit WBS na základě rozsahu projektu, WBS nám pomůže strukturovaně rozdělit jednotlivé práce na projektu. Tento návrh by měl pomoci zefektivnit práci na projekt a zároveň je podkladem pro vytvoření časového harmonogramu. Pro projekt firmy XYZ s.r.o. by mohl vypadat následovně viz. Obrázek 3. Na obrázku 3 můžeme vidět grafické rozdělení nejdříve 6 základních etap projektu POP v zelených polích. Tyto etapy jsou pak rozděleny na jednotlivé činnosti, které se v rámci etapy plní, tak jak jdou za sebou. Tyto činnosti by bylo možné ještě dále strukturovat například na místa, kde se vykonávají.

Obrázek 3 Příklad WBS projektu firmy XYZ s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

4.5.4 Zpracování časového harmonogramu

Firmě také navrhuji zpracovat detailní časový harmonogram například ve formě Ganttova sledovacího diagramu, aby bylo přehlednější časové rozpětí celého projektu. Časový harmonogram by umožnil projektovému manažerovi jednoduší řízení celého projektu, speciálně z hlediska jednotlivých etap a jeho doručení v čas. Jsou zde vidět etapy tak jak navazují na sebe, některé z nich probíhají i paralelně. Ty na základě časového harmonogramu identifikujeme a musí se jim věnovat dostatečná pozornost a úsilí, aby paralelně opravdu proběhly. Vytvořená kritická cesta (Ganttův diagram viz. Obrázek 5) vyznačí nejkratší dobu, za kterou může být projekt zpracován. Tuto kritickou cestu je třeba hlídat, protože pokud na ní provedeme jakékoliv úpravy, změní se nám tím i celková doba trvání projektu. Z kritické cesty by se také v případě jednotlivých činností zjistilo, jestli pro nějaké činnosti existuje časová rezerva, o kterou se může činnost prodloužit, aniž by došlo

k ovlivnění začátku následující činnosti. Příklad časového harmonogramu je zpracován na obrázku 4:

Obrázek 4 Příklad podrobnějšího časového harmonogramu pro firmu XYZ s.r.o.

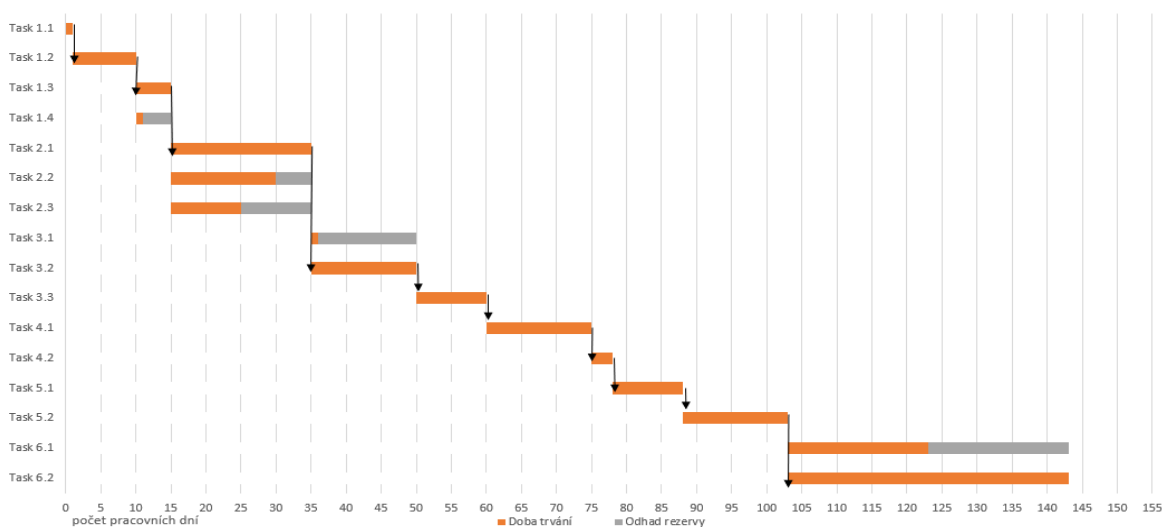
Project POP	Zdroj	Doba trvání aktivity(dny)	2021																															
			Leden				Únor				Březen				Duben				Květen				Červen				Červenec				Srpen			
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
1. Zahájení projektu																																		
1.1 Kick off meeting	Zam X, Zam Y	1	1																															
1.2 Seznámení se současným stavem	Zam X, Zam Y	9	9																															
1.3 Představení obchodní strategie pro jednotlivé značky	Zam X, Zam Y	5		5																														
1.4 Definice klíčových etap projektu	Zam X, Zam Y	1			1																													
2. Sběr dat																																		
2.1 Výzkum trhu a chování spotřebitele	Zam X, Zam Y	20			20																													
2.2 Nákup konkurenčních vzorků	Zam X, Zam Y	15			15																													
2.3 Zajištění vlastních vzorků	Zam X, Zam Y	10			10																													
3. POP workshop																																		
3.1 Potvrzení pozice značek ve dané cenové hladině	Zam X, Zam Y	1						1																										
3.2 Porovnání vzorků s konkurencí, vytvoření standardu na trhu	Zam X, Zam Y	15						15																										
3.3 Porovnání svých vzorků se standardem ve dané cenové hladině	Zam X, Zam Y	10								10																								
4. POP katalog																																		
4.1 Definice konkrétních specifikací pro jednotlivé cenové hladiny	Zam X, Zam Y	15								15																								
4.2 Zpětná kontrola specifikací	Zam X, Zam Y	3									3																							
5. Vyjednávání s dodavateli																																		
5.1 Potvrzení dostupnosti požadované specifikace	Zam X, Zam Y	10									10																							
5.2 Vyjednávání o ceně	Zam X, Zam Y	15										15																						
6. Implementace																																		
6.1 Rychlé úpravy	Zam X, Zam Y	20											20																					
6.2 Komplexnější úpravy	Zam X, Zam Y	40												40																				

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V příkladu časového harmonogramu na obrázku 4 jsou rozepsány jednotlivé činnosti etap podle toho, jak byly činnosti rozděleny ve WBS projektu na obrázku 3. K jednotlivým činnostem jsou pak přiděleny doby jejich trvání, v tomto případě jsou jednotkou času pracovní dny.

Obrázek 5 Kritická cesta v Ganttově diagramu

Vyznačení kritické cesty v Ganttově diagramu



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

4.5.5 Komunikace

Projektový manažer by měl jasně stanovit, jak bude probíhat komunikace mezi členy projektového týmu a měl by vytvořit komunikační plán. Doporučil bych, aby hlavní členové projektového týmu, tj. projektový manažer a garanti výstupu měli pravidelné schůzky ať už prezenčně nebo online skrze firemní aplikace, na kterých bude rozebrán postup projektu a případně řešeny nejasnosti. Vhodné by z hlediska komunikace také bylo, aby se alespoň jednou za měsíc pořádal pracovní workshop, kde se sejdou všichni členové projektového týmu a sladí se jejich priority a postup prací. Všechny tyto schůzky a workshopy je vhodné zdokumentovat.

Důležité je také pravidelné (např. měsíční) informování managementu firmy o průběhu a případných potížích, se kterými se projektový tým střetává.

4.5.6 Riziková analýza

K tomu, aby firma správně určila rizika a zhodnotila jejich vliv na projekt bych doporučil vypracovat analýzu a registr rizik (nebo použít RIPRAN metodu – jelikož se jedná o velkou firmu a v minulosti dělali již několik projektů budou mít dostatek statistických údajů k použití metody RIPRAN).

Základem rizikové analýzy je identifikace rizik. V tomto případě bych pro identifikaci rizik využil metody brainstormingu, kdy členové projektového týmu ve společné diskusi navrhnou potenciální rizika. Následuje analýza těchto rizik, pomocí které se odhadne pravděpodobnost výskytu rizik. V tomto případě bych doporučil využít kvalitativní analýzu, pomocí které si slovně stanovím výši pravděpodobnosti. Následně jednotlivá rizika ohodnotíme a zjistíme jakým rizikům se věnovat a jaká můžeme zanedbat. V dalším kroku se navrhne, jak na riziko reagovat v případě, že by nastalo, aby došlo k minimalizaci jeho dopadu na projekt. Nakonec by se mělo riziko sledovat (monitorovat), kdyby nastala situace, která výrazně zvýší pravděpodobnost výskytu, aby byl projektový tým schopen včas zareagovat navrženými opatřeními. Výstupem všech těchto kroků je již zmíněný registr rizik, který může pro projekt firmy XYZ s.r.o. vypadat následovně (tabulka 5):

Tabulka 5 Registr rizik projektu firmy XYZ s.r.o.

ID rizika	popis rizika	Míra pravděpodobnosti, že riziko nastane	Vliv rizika na projekt (v případě, že nastane)	Stupeň dopadu	Jak předcházet riziku, co dělat, aby riziko nenastalo	Odpovědná osoba za riziko
1	Nepřidělení lidských zdrojů od vedení firmy	2	Nedostatek lidí k realizaci projektu nebo ohrožení dodání projektu v požadovaném čase a kvalitě	3	Odsouhlasení projektového týmu a jeho vyčlenění pro práci na projektu, a to ještě před samotným zahájením projektu	Zam X
2	Změna priorit firmy	1	Řešení zásadnějších problémů. Projekt může být odložen nebo úplně zrušen	4	Projekt je mezi odsouhlasenými prioritami pro následující období	Zam Y
3	Neschopnost zakoupit vzorky a transportovat je k analýze	2	Neschopnost provést analýzu konkurenčních obalů včas	4	Dostatečné plánování různých způsobů nákupu, alternativních způsobů dopravy, vyčlenění dostatečného času na nákup vzorků	Zam X
4	Nedostatečný rozpočet projektu	2	Nebudou prostředky pro nákup vzorků	4	Naplánování a odsouhlasení rozpočtu předem s dostatečnou rezervou	Zam X
5	Ztráta podpory managementu firmy	1	Výsledky projektu nemusí být realizovány v praxi.	5	Zajištění podpory managementu pro projekt a následná průběžná komunikace o průběhu a přínosech projektu	Zam Y

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V tabulce 5 jsou nejprve jednotlivá rizika očíslována a popsána. V tomto případě se identifikovalo pět rizik, které mohly projekt firmy XYZ s.r.o. ohrozit. Následně se ohodnotila míra pravděpodobnosti výskytu rizika. 1 značí malou pravděpodobnost výskytu (pod 10 %), 2 střední pravděpodobnost (10–50 %) a 3 velkou pravděpodobnost výskytu (nad 50 %). V další části tabulky registru rizik je popsáno, jak riziko může projekt ovlivnit, kdyby nastalo a pak ohodnotili jeho stupeň dopadu na projekt. V tomto případě byla hodnotící škála pro dopad rizika následovná 1- Velmi malé riziko, 2 – malé riziko, 3- střední riziko, 4- vysoké riziko, 5- velmi vysoké riziko. Potom jsou navrženy opatření, jak předejít jednotlivým rizikům a v neposlední řadě určen člen projektového týmu zodpovědný za sledování rizika.

4.5.7 Ukončení projektu

Dále bych doporučil, aby projektový tým projekt alespoň formálně uzavřel, aby byl jasný začátek i konec projektu a bylo jasné, k jakému úseku se vztahují případné poznatky. Stejně tak je dobré oficiálně rozpustit projektový tým a zbavit je přidělených rolí a zodpovědností. Doporučil bych také vypracovat závěrečnou zprávu projektu.

4.6 Dopad implementace návrhů na zlepšení projektové řízení na výsledky projektu společnosti XYZ s.r.o.

Pokud by se realizovalo **rozdělení projektových fází** na projektu firmy XYZ s.r.o., zlepšila by se orientace v projektu jako celku. Bude také jasné, co je potřeba v těchto fázích projektu vypracovat, aby se co nejvíce zvýšila šance úspěšnou realizace projektu, který splní očekávané cíle.

Zpracování **registru zainteresovaných stran** zpřehlední jednotlivá (v některých případech dokonce protichůdná) očekávání zainteresovaných stran. Umožní projektovému týmu adresnou komunikaci, která zvýrazní přínosy a zároveň dovysvětlí případné negativní dopady výstupů projektu na jednotlivá oddělení – zainteresované strany. Komunikace by se měla soustředit na zainteresované strany, které mají velkou moc projekt ovlivnit a zastávají k projektu neutrální nebo negativní postoj. Změna jejich postoje k pozitivnímu je důležitá pro úspěch projektu.

Tvorba **WBS** by měla zefektivnit práci na projektu. Jsou zde vidět jednotlivé části projektu graficky a jejich detaily, a projektový manažer bude mít lepší přehled o činnostech, ze kterých se projekt skládá

Díky **detailnímu časovému plánování** je daleko přehledněji a podrobněji popsána návaznost jednotlivých činností a zároveň je vidět možnost některé z nich provádět současně. Aplikace **Ganttova diagramu** (kritické cesty) na Obrázku 5 následně ukáže, že projekt lze realizovat v kratším čase. Dle mnou upraveného podrobnějšího časové harmonogramu (viz. Obrázek 4) Ganttův diagram ukazuje možnost zkrácení délky projektu o 4 týdny.

Zlepšená komunikace má nesporné výhody pro zvýšení efektivity práce projektového týmu. Na základě komunikačního plánu bude jasné, že každý člen bude mít dostatek informací pro vypracování svého dílčího cíle, ale také o postupu celého projektu, o návaznostech na další cíle. Navíc bude každý člen týmu informován, když nastane nějaká neočekávaná situace

Díky vytvořené **dokumentaci** (zápisu) z jednotlivých schůzek nebo workshopů budou v obraze členové, kteří se schůzky z nějakých důvodů nemohli účastnit. Dalším přínosem existence zápisu je možnost, zpětného nahlédnutí a případně kontroly, co se na jednotlivých

schůzkách řešilo, popřípadě dohodlo / odsouhlasilo. Některý z těchto zápisů by pak také mohl sloužit jako zpráva pro management firmy. Některé dokumenty, by pak bylo možné použít v dalších projektech.

Registr rizik dává jasný přehled o možných rizicích, která potenciálně mohou ohrozit průběh či výsledek projektu. Po jeho zpracování projektový manažer i celý projektový tým vidí, na jaká rizika se musí přednostně připravit – rizika s velkým dopadem a vysokou pravděpodobností výskytu. Zároveň mají zpracované plány, jak takovým rizikům předcházet. Díky registru rizik viz. Tabulka 5 budou potenciální rizika plně eliminována nebo alespoň minimalizován jejich dopad na projekt.

Implementace **závěrečné zprávy** umožní uplatnit poznatky z projektu (pozitivní či negativní) v nových projektech. Oficiální rozpuštění projektového týmu a zbavení je přidělených rolí/ zodpovědností pak umožní využít tyto lidské zdroje v jiných činnostech nebo dalších projektech firmy XYZ s.r.o.

Z hlediska ekonomického dopadu na společnost XYZ s.r.o. by se muselo pro realizaci zlepšení investovat do zaškolení projektového týmu v oblasti tvorby WBS, registru rizik a zainteresovaných stran, časového harmonogramu a Ganttova diagramu. Také by se museli členové projektového týmu zaškolit v oblasti komunikace a tvorby dokumentů týkající se projektu (zápisy z porad, závěrečná zpráva). Jelikož se jedná o poměrně jednoduché a přehledné metody, zaškolení jednoho člena by trvalo zhruba dva dny. Jelikož má projektový tým 15 členů, celkový náklad by byl 30 mandays. Zároveň se ale díky zkrácení projektu o 4 týdny (20 pracovních dní) ušetřilo 300 mandays. Čistý přínos pro společnost XYZ s.r.o. by tak byl 270 mandays.

5 Závěr

Projektové řízení je v dnešní době již nedílnou součástí našich životů. Mimo profesní život se s ním setkáme i v životě osobním, aniž bychom tušili, že se jedná o projektové řízení. Pro společnosti je klíčové, aby když už se rozhodne pro realizaci projektu, byl projekt dobře zpracován, řízen a dosáhlo se požadovaného cíle.

V bakalářské práci se proto seznamujeme s postupy, metodami a nástroji, které zefektivní realizaci projektů ve firmě XYZ s.r.o. Cílem této práce bylo porovnat projektové řízení ve firmě XYZ s.r.o. s mezinárodním standardem IPMA a navrhnout zlepšení. Pro analýzu projektového řízení ve firmě byl využit projekt, který firma poskytla a zároveň byly provedeny rozhovory se zaměstnanci této firmy k získání podrobnějších informací o projektu a způsobu jakým jsou projekty ve firmě XYZ. s.r.o. řízeny.

Na základě komparace s mezinárodním standardem IPMA pak byly doporučeny metody jejichž použití by měla v rámci řízení projektu firma zvážit, aby zvýšila úspěšnost svých projektů.

Jednou z těchto metod k zlepšení projektového řízení ve firmě bylo rozdělení projektu na projektové fáze, díky nimž by bylo jasné, na co se, v jaké fázi připravit, a zvýšit tím tak šanci na kvalitně zpracovaný projekt. V dalším kroku bylo doporučeno sestavení registru zainteresovaných stran, který by pomohl tyto strany jasně identifikovat a popsat jejich postoj. Z registru by pak bylo jasné, jaké straně věnovat nejvíce času.

Dodatečná tvorba WBS pomůže firmě XYZ s.r.o. graficky znázornit jednotlivé etapy projektu pro lepší orientaci a rozdělení prací. Následně byla navržnuta tvorba podrobného časového harmonogramu, který zpřehlednil časové trvání jednotlivých etap a jejich činností a časových závislostí. Zároveň časový harmonogram definoval ty činnosti, které mohly probíhat zároveň a bylo nutné se jim více věnovat. V rámci zlepšení komunikace byla navržnuta tvorba komunikačního plánu, pravidelné schůzky projektového týmu a tvorba zápisu z těchto schůzek. Z pohledu rizik bylo doporučeno vytvořit registr rizik, popřípadě zpracovat analýzu pomocí metody RIPRAN, pro kterou by měla firma dostatek podkladů z předchozích projektů. Řízení rizik pomůže minimalizovat dopady potenciálních rizik na projekt.

Jelikož projekt neobsahoval žádné shrnutí a ukončení, bylo doporučeno vypracovat závěrečnou zprávu, která by mohly být následně použita při tvorbě dalšího nového projektu. Formální ukončení projektu by pak umožnilo přidělit lidské zdroje na jiné činnosti nebo projekty ve firmě XYZ s.r.o.

Tyto metody projektového řízení jsem zvolil z hlediska jejich přehlednosti a jednoduchého vypracování. Pro projekty pod vedením zkušenějších projektových manažerů by bylo možno využít některé další metody, které souvisí s danou problematikou.

V závěru poté došlo k odhadu, jaký vliv by měla případná implementace těchto metod na efektivitu projektu společnosti XYZ s.r.o.

6 Zdroje

Knižní zdroje

- BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi: [co nejlepší projektoví manažeři vědí, říkají a dělají] : [osvědčené rady a tipy, jak úspěšně řídit projekty]. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: GRADA Publishing, 2009. Management. ISBN 978-80-247-2838-4.
- DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. Projektový management. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692875.
- DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 9788024756202.
- DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 9788024746319.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- DOSKOČIL, Radek. Metody, techniky a nástroje řízení projektů. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-863-2.
- DVOŘÁK, Drahoslav. Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1885-6.
- HINDE, David. PRINCE2® study guide. Chichester: Wiley, c2012. ISBN 978-1-119-97078-1.
- KLOPPENBORG, Timothy J., Debbie TESCH a Chris MANOLIS. Project Success and Executive Sponsor Behaviors: Empirical Life Cycle Stage Investigations. Project Management Journal [online]. 2014, 45(1), 9-20 [cit. 2021-11-06]. ISSN 8756-9728. Dostupné z: doi:10.1002/pmj.21396
- KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN. Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy. I. vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 9788087865262.

- LOCK, Dennis, The Essentials of Project Management [online]. 4th ed. 711 Third Avenue, New York, NY 10017, USA: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016. [cit.2021-11-06]. ISBN 9781315239941. Dostupné z: https://sfx.techlib.cz/sfxlcl41?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aasid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Abook&rft.genre=book&rft.title=The+essentials+of+project+managmanag&rft.au=Lock%2C+Dennis&rft.date=2016-01-01&rft.pub=Routledge%2C+Taylor+%26+Francis+Group&rft.isbn=9781315239941&rft.eexternalDBI=GB4&rft.externalDocID=001814026¶mdict=cs-CZ
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- Project management Institute: A guide to the project management body of knowledge. Sixth Edition. Newtown Square: Project Management Institute, [2017]. ISBN 978-1-62825-184-5.
- ŘEHÁČEK, Petr, Projektové řízení podle PMI. Praha: Ekopress. 2013. ISBN 978-80-86929-90-3.
- ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Přeložil Eva BRUMOVSKÁ. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 9788025115060.
- ROWE, Sandra F. Project Management for Small Projects, Third Edition. [online]. Berrett-Koehler Publishers, 2020 [cit. 2022-02-28]. ISBN 9781523097692. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=2348854&lang=cs&site=ehost-live>
- SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA, 2010. Projektový management a potřebné kompetence. V Plzni: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-704.3-975-3.
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada), 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 9788027100750
- ZWIKAEL, Ofer a John R. SMYRK. Project Management: A Benefit Realisation Approach [online]. Springer International Publishing, 2019 [cit. 2022-02-28]. ISBN 9783030031749. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/techlib-ebooks/detail.action?docID=5738718>

Ostatní zdroje

- Rozhovory s členy projektového týmu společnosti XYZ s.r.o. (včetně projektového manažera)
- Projekt společnosti XYZ s.r.o.