

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Analýza řízení projektu ve vybrané firmě

Bc. Matěj Hlaváč

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Matěj Hlaváč

Podnikání a administrativa

Název práce

Analýza řízení projektu ve vybrané firmě

Název anglicky

Analysis of the project in the selected company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je popis a rozbor vybraného projektu ve firmě Chytrý Honza a.s. Dílčím cílem budou konkrétní návrhy pro zlepšení práce projektového manažera.

Metodika

Diplomová práce bude zpracována na základě studia odborné literatury. Prvním krokem bude popis a rozbor vybraného projektu v rámci jeho životního cyklu, dokumentace i postupů řízení. Vlastní návrhy, které vzniknou identifikací slabých míst řízení daného projektu, budou průběžně konzultovány v praxi společnosti Chytrý Honza a.s. Vlastní návrhy na zlepšení práce projektového manažera budou zaměřeny na tvorbu a vedení dokumentace, řízení odpovědnosti, řízení rozsahu projektu. Součástí práce bude diskuze výsledků. Po vypracování praktické části diplomové práce bude sepsána literární rešerše na základě průběžného studia odborné literatury.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, finanční poradenství, IT projekt, řízení odpovědnosti, řízení rozsahu, slabá místa projektu.

Doporučené zdroje informací

Dvořák, D., Répal, M., Mareček, M.: Řízení portfolia projektů. Nejlepší praktiky portfolio managementu. Brno: Computer Press, 2011, ISBN 978-80-251-3075-9

KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Fifth edition. Norwich: TSO (The Stationery Office), 2009. 457 s. ISBN 978-011-3312-023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Fifth edition. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

ROSENAU, M D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.

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

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 19. 3. 2017

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.3.2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a za podnětné návrhy, které ji obohatily. Rovněž děkuji společnosti Chytrý Honza a.s. za poskytnutí dat a spolupráci. Mé díky také patří mé rodině za podporu a trpělivost

Analýza řízení projektu ve vybrané firmě

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na problematiku projektového řízení ve vybrané firmě, konkrétně na rozbor současného stavu pomocí analýzy vzorového projektu a následná doporučení na zlepšení práce projektového manažera, vycházející z identifikovaných slabých míst projektu. Teoretická část vymezuje základní pravidla a metody projektového řízení, včetně mezinárodních standardů a vysvětlení jednotlivých fází životního cyklu projektu, nebo vybraných nástrojů projektového managementu. Následně je v praktické části krátce představena společnost a její současný stav z pohledu projektového řízení, na který navazuje případová studie konkrétního projektu. Na základě zhodnocení dodržení postupů řízení projektu v rámci životního cyklu je provedena diskuze a vytvořen soubor vlastních návrhů a doporučení pro zlepšení práce projektového manažera, které jsou předkládána firmě k případné implementaci.

Klíčová slova

Projektové řízení, Životní cyklus projektu, Řízení rozsahu, Řízení odpovědnosti, Finanční služby, Projekt IT, Slabá místa projektu

Analysis of the project in the selected company

Summary

The thesis is focused on project management in the selected company, specifically on the analysis of current status of the project management processes by analyzing a sample project and following recommendations to improve the work of the project manager, based on the identification of weaknesses of the project. The theoretical part defines the basic rules and methods of project management, including international standards and explanation of the various phases of the project life cycle and selected project management tools. In the practical part, there is briefly introduction of the company and its current status in terms of project management, which is followed by a case study of a specific project. On the base of comparison whether the project management processes of the life cycle are followed is made a discussion and a set of individual recommendations for improving the work of the project manager, which are submitted to the company for eventual implementation.

Keywords

Project management, Project life cycle, Scope management, Responsibility management, Financial services, IT project, Project weakness

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika.....	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika	11
2.2.1	Koncepce literární rešerše	11
2.2.2	Získávání podkladů.....	11
2.2.3	Rozbor projektu.....	12
2.2.4	Vytvoření vlastních návrhů a doporučení	12
3	Teoretická východiska	13
3.1	Projektové řízení	13
3.1.1	Základní definice projektového managementu	13
3.1.2	Základní definice projektu	14
3.1.3	Trojimperativ projektu	15
3.1.4	Logický rámec projektu	17
3.1.5	Sestavování projektového týmu	18
3.2	Životní cyklus projektu	22
3.2.1	Fáze životního cyklu projektu.....	26
3.2.2	Procesy projektového managementu	36
3.3	Vybrané nástroje pro řízení projektů	38
3.3.1	Work Breakdown Structure	38
3.3.2	Ganttův diagram	41
3.4	Mezinárodní standardy	42
3.4.1	IPMA Competence Baseline	43
3.4.2	PRINCE2.....	44
3.4.3	PMBOK	46
4	Vlastní práce.....	50
4.1	O společnosti Chytrý Honza a.s.	50
4.1.1	Aktivity společnosti	51
4.1.2	Organizační struktura.....	53
4.2	Projektové aktivity společnosti Chytrý Honza a.s.	55
4.2.1	Současný stav projektového řízení ve společnosti.....	55
4.3	Případová studie	56
4.3.1	Předprojektová fáze, Iniciace	57

4.3.2	Projektová fáze plánování	61
4.3.3	Projektová fáze řízení a koordinace	68
4.3.4	Projektová fáze kontroly a uzavření projektu	73
4.3.5	Poprojektová fáze	76
4.4	Dodržení postupů řízení projektů v projektech společnosti Chytrý Honza a.s.	77
4.4.1	Fáze Iniclace	78
4.4.2	Fáze Plánování.....	80
4.4.3	Fáze Řízení a koordinace	82
4.4.4	Monitorování a kontrola	83
4.4.5	Fáze Uzavření	83
4.5	Diskuze a konkrétní návrhy pro zlepšení práce projektového manažera	84
4.5.1	Předprojektová fáze, Iniclace	85
4.5.2	Fáze plánování.....	87
4.5.3	Fáze řízení a koordinace	89
4.5.4	Fáze kontroly a uzavření projektu.....	90
4.5.5	Souhrn návrhů a doporučení.....	92
4.5.6	Vyjádření projektového manažera	93
5	Závěr.....	94
6	Zdroje	96
6.1	Literatura.....	96
6.2	Elektronické zdroje.....	96
7	Seznamy obrázků a tabulek	98
7.1	Seznam obrázků	98
7.2	Seznam tabulek	98

1 Úvod

Současné konkurenční prostředí firem vytváří velký tlak na rychlá, flexibilní a efektivní řešení. Proto stále roste význam projektového managementu při dosahování podnikových cílů. Projektoví manažeři a jejich týmy jsou tak vystavováni větším nárokům díky rostoucí konkurenci a překážkám prostředí, ve kterém působí. Přesto, že se v podnikovém prostředí pracovníci setkávají s pojmem projekt velmi často, ne vždy se jedná o projekt v pravém smyslu. Označení se často používá nesprávným způsobem, jelikož skutečný projekt musí splňovat určité konkrétní náležitosti, jejichž vysvětlení je součástí práce.

Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na objasnění a vymezení základních pojmů a parametrů projektového řízení, které budou následně využívány pro další část práce. Praktická část práce pak již obsahuje vlastní popis stavu projektového řízení ve společnosti Chytrý Honza a.s. a následný rozbor vybraného projektu. Součástí práce je také diskuse a soubor návrhů pro zlepšení práce projektového manažera, který se tvoří na základě zjištěných nedostatků.

Společnost Chytrý Honza a.s. nepatří mezi společnosti, které jsou svou hlavní činností závislé na realizaci projektů. Přesto díky svému růstu stále častěji dochází ve firmě k realizaci různých druhů projektů, které jsou převážně úzce spojeny s informačními technologiemi. Jedná se o obchodní společnost na trhu finančního zprostředkování, který podléhá nejen přísné regulační politice, ale také náročné konkurenci. Jejím hlavním cílem je digitalizace finančních služeb a jejich zjednodušení pro koncového spotřebitele. Díky rychlému růstu však společnost postrádá pevně zavedené procesy a řídicí metodiky, a proto mohou být výstupy této práce pro podnik velmi přínosné i přes individuální charakter projektů.

Vzhledem k pokračujícímu rozvoji nejen společnosti, ale celého trhu, je klíčovým faktorem zavedení metodických pravidel, která by zvýšila úspěšnost projektových aktivit. Základem pro zlepšení aktuálního stavu je rozbor jednotlivých cyklů projektu a nalezení opakujících se chyb v řízení, na základě kterých je pomocí metodik možné stanovit návrhy na změny. V případě využití těchto doporučení by mělo ve společnosti Chytrý Honza a.s. dojít ke zvýšení kvality a efektivity projektového řízení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce „Projektové řízení ve vybrané firmě“ je popis a rozbor stavu projektového řízení pomocí konkrétního projektu, na jehož základě jsou pak identifikována slabá místa. Dílčím cílem je vytvoření souboru vlastních návrhů a doporučení pro zlepšení práce projektového manažera.

V teoretické části diplomové práce je cílem vymezení základních pravidel a metod projektového řízení, které jsou nutné pro tvorbu praktické části. Jelikož společnost v současnosti nevyužívá konkrétní všeobecné metody nutné pro řízení projektů a řídí se běžnými procesními pravidly, je jejím zájmem zlepšení projektových činností. Pro tento účel je tedy cílem vytvoření doporučení na základě rozboru jednotlivých cyklů projektu v současném stavu, identifikace konkrétních nedostatků a diskuse s využitím mezinárodních standardů.

2.2 Metodika

2.2.1 Koncepce literární rešerše

Pro vymezení konkrétní projektové problematiky a vytvoření literární rešerše bylo využito studium odborné literatury v českém i anglickém jazyce. Na základě získaných informací byly popsány základní pojmy projektového řízení, fáze životního cyklu projektu, vybrané nástroje a mezinárodní standardy.

2.2.2 Získávání podkladů

Následně došlo odsouhlasení spolupráce firmy při sběru podkladů pro vypracování diplomové práce, které vycházelo z již dlouhodobě probíhající spolupráce s autorem. Základní informace o společnosti byly získány z podnikového intranetu a webových stránek firmy a jejího investora. Podklady k projektovým aktivitám a konkrétnímu projektu byly poskytnuty za spolupráce s projektovým manažerem a vedením společnosti. Smluvní dokumentace pak byla poskytnuta interním právním oddělením. Ostatní doplňující

informace byly získány formou osobního pohovoru s projektovým manažerem a členy projektového týmu.

2.2.3 Rozbor projektu

Při tvorbě praktické části byla nejdříve charakterizována firma a její vnitřní fungování. Následně byl charakterizován aktuální stav projektového řízení a rozebrán konkrétní projekt jako případová studie. Rozbor vycházel z rozdělení projektových činností do fází životního cyklu projektu dle mezinárodních standardů, které umožnilo hodnotit dodržení vybraných pravidel těchto metodik. Na základě tohoto hodnocení byly identifikovány konkrétní nedostatky v řízení projektů.

2.2.4 Vytvoření vlastních návrhů a doporučení

Na základě získaných poznatků o fungování projektového řízení ve společnosti a předchozího studia odborné literatury byly vytvořeny konkrétní návrhy na zlepšení práce projektového manažera. Na základě diskuse pak vznikl soubor doporučení, která jsou pro firmu nejvíce vhodná.

3 Teoretická východiska

3.1 Projektové řízení

3.1.1 Základní definice projektového managementu

„Projektový management se skládá z plánování, organizování, kontroly a řízení firemních zdrojů pro dosažení relativně krátkodobých cílů a záměrů, které si společnost stanovila. Kromě toho využívá projektový management systémový přístup k řízení pomocí přiřazování specifické role pro konkrétní projekt.“ (H. Kerzner, 2009, s. 4)

Projektový management je svou podstatou odlišný od běžného managementu, jelikož je definován svým dočasným charakterem, a omezením přidělených zdrojů za konkrétním účelem a potřebami. Projektový management se tedy skládá z konkrétních projektů, které mají jasně stanovený cíl, po jehož dosažení je projekt ukončen. Jednotlivým projektům jsou přiřazovány zdroje a jsou časově omezeny na základě plánu jejich optimálního využití. Za úspěšný projektový management lze tedy považovat takový, jehož cíle bylo dosaženo za dodržení časového omezení, dodržení plánované spotřeby zdrojů a naplnění očekávání z výsledku. (J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kolektiv, 2009, s. 36)

Projekt lze považovat za úspěšný, když:

- je funkční,
- jsou splněny požadavky zákazníka,
- jsou uspokojena očekávání zainteresovaných stran,
- výsledný produkt projektu je dodán včas,
- výsledný produkt má plánovanou kvalitu a cenu,
- je dosahováno předpokládané návratnosti z projektu,
- je dopad na životní prostředí v obecně přijatelné formě a podobně.

(J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kolektiv, 2009, s. 36)

Aktuálně nejvíce využívané pohledy na projektové řízení se rozlišují na manažerský a systémově analytický. První ze zmíněných má svůj základ v klasickém managementu a

zabývá se hlavně praktickou částí realizace projektu. Konkrétně tedy řeší problematiku odpovědnosti za jednotlivé úkoly, řízení lidských zdrojů, včetně tvorby managementu na všech úrovních, motivace a dalších faktorů. Systémově analytický pohled se pak zaměřuje na matematickou podstatu projektového řízení a tvorbu různých matematických modelů projektu. (T. Šubrt, P. Langrová, 2004, s. 7)

3.1.2 Základní definice projektu

Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit jedinečný produkt, službu nebo výsledek. Dočasná povaha projektů naznačuje, že projekt má určitý začátek a konec. Ukončení projektu je dosaženo, je-li dosaženo konkrétních cílů, není-li možné těchto cílů dosáhnout, případně neexistuje-li již potřeba dosažení stanovených cílů. Projekt může být rovněž ukončen, pokud si klient přeje jeho ukončení. Dočasnost nemusí nutně znamenat krátké trvání projektu, ale určuje spíše zapojení do projektu. Za dočasné projekty tak obvykle nelze považovat výrobu, servis, nebo výsledek vytvořený v rámci projektu. Většina projektů se má za cíl vytvořit trvalý výsledek. Například projekt na vybudování národní památky má za cíl vytvořit výsledek, který přetrvává celá staletí. Projekty mohou mít také sociální, ekonomické a ekologické dopady, které trvají i dlouho po jejich ukončení. (Project Management Institute, 2013, s. 29)

Projekty:

- Projekt je realizovatelný.
- Projekt je omezen v čase, má svůj začátek i konec.
- Projekt je svou podstatou unikátní.
- Projekt, který je cílově orientovaný, má pouze jeden výsledek.
- Projekt má časový rámec a činnosti s logicky provázanou strukturou.
- Projekt má stanovený rozpočet a zdroje.

(D. Dvořák, M. Répal, M. Mareček, 2011, s. 103)

Dle Aleny Svozilové je projekt nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Jedná se o jakýkoli sled úkolů při předpokladu aplikace pravidel a metod projektového managementu.

Úkol tak získá formu díky procesu s jasným začátkem a koncem, která podléhá jasně stanoveným pravidlům. V opačném případě nemusí soustava úkolů vyústit ve výsledek, který by byl shodný s očekáváními. Projekt tak lze považovat za konkrétně cílené úsilí, které bylo vynaloženo na dosažení cíle, nebo vytvoření produktu, které probíhá v rámci podniku a nemá tedy právní subjektivitu. (A. Svozilová, 2011, s. 21)

3.1.2.1 Kategorie projektu

Přesto, že projekty jsou navzájem shodné jen zřídka, mají několik společných charakteristik. Tyto charakteristiky lze pak využít pro účelné zařazení do různých kategorií. Tabulka 1 – *Kategorie projektů dle Vladimíra Němce* znázorňuje, jak mohou být projekty rozmanité nejen dle času, ale také například dle nákladů a rozsahu. Všechny tyto kategorie však mají společný jmenovatel a tím jsou shodné principy a metody řízení. (V. Němec, 2002, s. 12-13)

Tabulka 1 - Kategorie projektů dle Vladimíra Němce

Kategorie projektu	Specifikace	Obvyklý řád inovace
Komplexní	unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů a pod.	5. až 7.
Speciální	střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice, na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady	3. až 5.
Jednoduchý	malý projekt, krátkodobý, jednoduchý cíl, vyhotvitelný jednou osobou, několik málo činností, využití standardizovaných postupů	0. až 3.

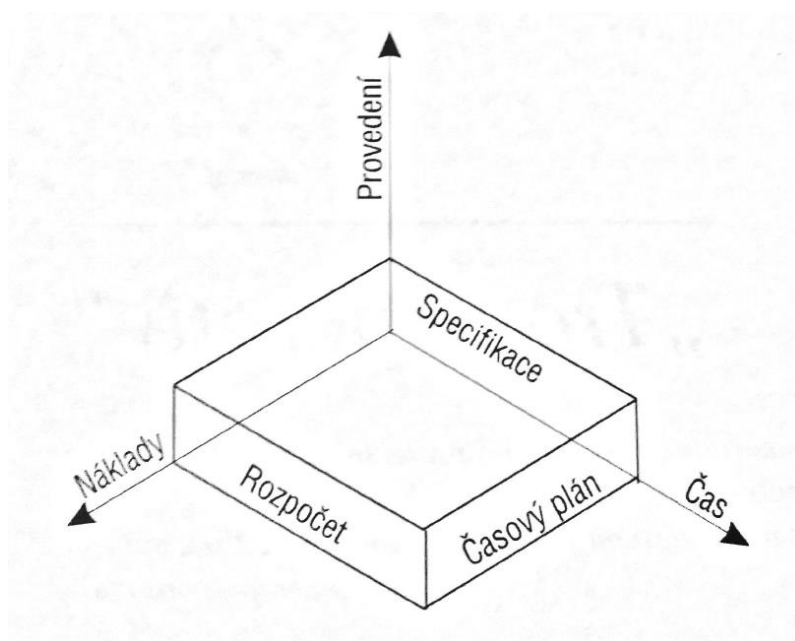
(vlastní zpracování na základě V. Němec, 2002, s. 12)

3.1.3 Trojimperativ projektu

Úspěšný projekt je vždy závislý na dosažení několika zásadních cílů. Konkrétně požadovaných parametrů výsledku projektu, nebo také kvalitu, dále nákladovost projektu v podobě financí, nebo i pracovních hodin a jeho včasné splnění, případně splnění před termínem. Jelikož tyto cíle jsou vzájemně propojeny, avšak mají různý směr, je důležité jejich vyvážení a směřování projektu dle požadavků zájmových skupin. Působení cílů znázorňuje Obrázek 1 – *Trojimperativ podle Milтона D. Rosenaua*. Vzájemný vztah cílů je

vyjádřen pomocí specifikace, rozpočtu a časového plánu. Tato provázanost funguje napříč celým projektem, ale i v rámci jednotlivých aktivit. (J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kolektiv, 2009, s. 62-63)

Obrázek 1 - Trojimperativ podle Milтона D. Rosenaua



(M. D. Rosenau, 2007, s. 20)

Směr jednotlivých cílů je zřejmý, provedení, nebo také kvalita má maximalizační formu, zatímco nákladové a časové cíle mají formu minimalizační. Splnění všech podmínek troj imperativu dle požadavků může být velmi obtížné a proto je důležité správně stanovit vyváženost a následné očekávání. (J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kolektiv, 2009, s. 63)

Výraznou roli tak má správná definice cílů projektu, jelikož je důležité vyjádřit očekávání. Pro definování takových cílů a jejich následné vyvážení existuje metoda SMART, která určuje jejich předmět. Jednotlivá písmena označují vlastnosti cíle dle George T. Dorana:

S = Specifický (*Specific*) - je nutné vydefinovat potřeby,

M = Měřitelný (*Measurable*) - je nutné určit, čeho bylo dosaženo,

A = Přiraditelný (*Assignable*) - je nutný souhlas a povědomí všech zúčastněných,

R = Realistický (*Realistic*) - je nutné, aby nebyla očekávání příliš přehnaná,

T = Termínovaný (*Time-related*) - je nutné znát časový rámec.

V některých případech je uváděno také I (*integrated*) – nutnost integrovanosti cíle do organizační strategie. (Duncan Haughey [online], 2014)

3.1.4 Logický rámec projektu

Dle logického rámce projektu lze v podstatě shrnout a propojit vše podstatné pro stanovení cílů projektu a způsobů jejich dosažení. Slouží ke koordinaci lidských zdrojů, řízení změn a umožní účastníkům projektu rychle pochopit, proč se projekt realizuje a čeho se má dosáhnout. Výstupem je tedy sjednocení jednotlivých pohledů na celkovou problematiku. Logický rámec lze aplikovat ve všech fázích projektu od plánování, po hodnocení. Jednotlivé složky logického rámce dle Doležala, Máchala a Lacka zobrazuje Tabulka 2 – *Logický rámec*. (J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kolektiv, 2009, s. 64)

Tabulka 2 - Logický rámec

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé,...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

(vlastní zpracování na základě J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kolektiv, 2009, s. 64)

Jednotlivé pojmy v polích mají svůj specifikovaný význam. V prvním sloupci, který specifikuje strom cílů je na prvním poli specifikován záměr. Jedná se o objektivní popis přínosů realizace daného projektu pomocí otázky „proč“ má být projekt realizován. Tento účel musí být objektivně ověřitelný a představuje základní motivaci realizace. Další

položkou je specifikace cíle, který představuje konkrétní odpověď na otázku „čeho“ má být realizací dosaženo. Pro každý projekt se stanovuje vždy jediný cíl a pro více cílů je tedy nutné spustit více projektů. Zde je také jasné objektivní měřítko, zda bylo cíle dosaženo. Cílů se dosahuje prostřednictvím činností a jejich výstupů. Výstup je opět objektivně ověřitelný a specifikuje tedy „jak“ má být cíle dosaženo. Výstup vytváří zároveň požadavky na fyzickou realizaci projektu. Samotné zdroje pak určují aktivity, které určují klíčové ukazatele výkonnosti. Kromě nutných zdrojů určují aktivity materiální, personální či finanční a rámcový harmonogram. Ve třetím sloupci jsou obecně definována rizika ohrožující projekt a předpoklady, ze kterých se vycházelo při definici předchozích polí a celého projektu. (J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kolektiv, 2009, s. 65-67)

3.1.5 Sestavování projektového týmu

Úspěch projektu závisí kromě uplatňovaných pravidel na kvalitě jednotlivých členů projektového týmu. Stejně jako u ostatních druhů řízení, je i v projektovém řízení pro dosažení cílů aplikováno pravidlo působení řídicích subjektů na řízené. Pro úspěšné uplatňování řídicí autority je nutné členy projektového týmu rozdělit do přechodné organizační struktury. Prostředí, které vytváří organizační struktura, je dějištěm interakcí mezi jednotlivými členy. V ohledu osobních závazků rozlišuje Kerzner základní principy řídicích vlivů na pověření (authority), odpovědnost (responsibility) a zodpovědnost, či závaznost (accountability). (H. Kerzner, 2009, s. 106-107)

Projektový tým je sestaven z různých druhů subjektů, které mají specifické znalosti a dovednosti, vyžadované pro úspěšné dokončení projektu. Dle metodiky PMBOK obsahuje projektový tým několik následujících rolí, z nichž některé se podobají již zmíněným zájmovým skupinám:

- **Projektové vedení** (Project management office) – které obstarává řídicí činnosti v projektu jako rozvrhování, rozpočtování, kontrolu, řízení komunikace, řízení rizik, administrativní podporu a podobně.
- **Pracovníci** (Project staff) – jsou všichni členové týmu, kteří se podílí na činnostech v rámci projektu.
- **Odborníci** (Supporting experts) – se podílí na činnostech, potřebné k projektovému rozvoji. Jejich vliv a počet závisí na rozsahu a specializaci projektu a vyžadovaných

specializací. Mezi využívané specializace se řadí například finanční řízení, bezpečnost, testování, logistika, nebo kontrola kvality.

- **Zástupci uživatelů a zákazníků** (User and customer representatives) – kteří mají za úkol schvalovat jednotlivé výstupy v podobě produktů, nebo služeb a upřesňovat požadavky na výsledky projektu.
- **Dodavatelé** (Sellers) – nebo také distributoři, realizátoři a kontraktóři mají převážně formu externích firem, které na základě smluvní dohody dodávají komponenty a znalosti nutné pro dokončení projektu. Mohou také nést rizika spojená s dokončením projektu a jejich role v projektovém týmu tak může být významná.
- **Pracovníci z řad obchodních partnerů** (Business partner members) – mohou být přiřazeni do projektu za účelem zajištění řádné koordinace.
- **Obchodní partneři** (Business partners) – ve formě externích organizací mají specifický vztah s podnikem, který realizuje projekt. Pevně se jedná o formě spolupráce, která má poskytnout pro účely projektu určité znalosti, či službu. Dohoda může zahrnovat například instalaci, přizpůsobení, školení, nebo podporu výstupu projektu.

(Project Management Institute, 2013, s. 36)

Podle Aleny Svozilové je možné rozdělit subjekty projektového týmu do následujících skupin dle pravidel odpovědnosti a podřízenosti:

- Manažer projektu
- Asistent manažera projektu, pokud to rozsah projektu vyžaduje
- Projektová kancelář, pokud to rozsah projektu vyžaduje
- Projektový tým

(A. Svozilová, 2011, s. 29)

Pro vytvoření projektového týmu má manažer k dispozici hned několik zdrojů, jako například členy týmu, kteří připravovali návrh projektu, zaměstnanci podniku, ale i lidé mimo firmu, dodavatelé, nebo externí specialisté. Jako nejlepší zdroj členů týmu je pak jistě

původní návrhový tým, který připravil obsah celého projektu a nevyžaduje tak školení. Výhodné vzhledem ke znalostem podniku je také využití ostatních zaměstnanců organizace. Zdrojů externích pracovníků existuje mnoho a mají různé specializace, které mohou být pro projekt přínosné. Jejich nábor, školení a následné seznámení s projektem je ovšem zdlouhavé a pro dočasné projekty tedy i nákladné. (M. D. Rosenau, 2007, s. 178-179)

3.1.5.1 *Manažer projektu*

V rámci definovaných skupin se jedná o samostatnou řídicí jednotku. V projektu jde o klíčovou osobu s přímým vlivem na veškeré dění a činnosti v projektu, včetně tvorby projektového plánu, obsazení projektového týmu, koordinace procesů, kontroly, uzavření a předání výstupu projektu. Manažer je odpovědný za naplnění všech stanovených cílů projektu při dodržení jeho charakteristik a omezení. V závislosti na rozsahu projektu, typu organizace a vlastnostech řídicích činností se mění postavení projektového manažera v podniku. Pro správnou volbu manažera pro konkrétní projekt hraje roli několik vlivů. Mezi hlavními je to vhodnost pro konkrétní projekt dle specializace, zkušenost, technická zdatnost a vztah k zákazníkům. V závislosti na projektu a globálních povinnostech projektového manažera lze odvodit jeho odpovědnosti:

- Řízení zdrojů projektu
- Plánování a kontrola
- Řízení ostatních subjektů a procesů

(A. Svozilová, 2011, s. 31-32)

3.1.5.2 *Asistent manažera projektu*

Je-li v rámci projektu vyžadována podpora řízení projektu, dojde k vytvoření v případě potřeby hned několika pozic asistenta manažera projektu. Tento asistent vykonává dílčí úkoly manažera projektu pod přímým dohledem a dle svých schopností. Za správnost řešení činností tak odpovídá manažer projektu. Mezi aktivity asistenta manažera projektu patří například plánování dílčích aktivit, koordinace jednotlivých úkolů v rámci projektového týmu, kontrola a informování o stavu činností. (A. Svozilová, 2011, s. 32)

3.1.5.3 *Projektová kancelář*

Manažer projektu společně se svým podpůrným administrativním týmem tvoří projektovou kancelář. Přesto, že se může zdát, že asistenti v administrativním týmu mají podobnou roli jako projektový manažer, není tomu tak. Jejich hlavní odlišení je v komunikaci se zákazníkem, ve které reprezentují firmu. Manažer projektu musí mít s těmito členy dobrý pracovní vztah, aby v nich vyvolal stejné odhodlání, jako má on sám. Odpovědnosti projektové kanceláře zahrnují:

- Působí jako kontaktní místo pro vnitřní kontrolu i pro zákazníka.
- Kontroluje dodržování rozpočtu, časového plánu, výkonnosti a dodržování smluvních požadavků.
- Zajišťuje dostatečnou dokumentaci a následnou distribuci mezi klíčové zaměstnance.
- Zajišťuje, aby veškeré výstupy byly schvalovány a odpovídali schválené dokumentaci.

(H. Kerzner, 2009, s. 169)

3.1.5.4 *Projektový tým*

Mezi základní úkoly projektového manažera patří sestavení projektového týmu a jeho organizační struktury, který má v projektu výkonnou roli. Osoby, které jsou členy projektového týmu, mají pověření provádět stanovenou činnost dle definovaného zadání a za účelem dosažení konkrétního cíle, v určitém čase a pod dohledem manažera projektu. Pro konkrétní role v projektovém týmu jsou vždy vyžadovány určité odpovídající vlastnosti pracovníka. Významná je odbornost každého člena týmu, pak jeho dostupnost a náklady v čase. Odpovědnosti členů projektového týmu se mohou lišit dle projektu, nebo společnosti, základní struktura je však následující a odpovídá vždy době existence projektu:

- Pracovní a časové zatížení člena týmu odpovídá plnému využití kapacity pracovníka.
- Při využití časového fondu pracovníka v rámci projektu podléhá vždy takový pracovník řízení projektového manažera.

- V případě, že není využita plná kapacita člena projektového týmu pro projektovou činnost, podléhá řízení zbylého časového fondu pod jeho liniového manažera, případně pod manažera jiného projektu.
- Za plnění přidělené projektové činnosti, pracovní výkon a kvalitu odpovídá liniový manažer daného pracovníka.
- Při nasazení pracovníka pro činnost v rámci projektu se souhlasem liniového manažera, musí být jednotlivec informován o předmětu úkolu a jeho časové náročnosti.
- Veškeré dotazy, připomínky a problém řeší pracovník po přiřazení již s manažerem projektu.

(A. Svozilová, 2011, s. 33)

3.2 Životní cyklus projektu

Každý projekt má charakter procesu, který se skládá z určitých fází napříč celým životním cyklem. Při správném porozumění jednotlivým fázím životního cyklu projektu, mohou manažeři lépe kontrolovat a řídit prostředky k dosažení cílů. V oblasti životního cyklu se jednotlivé metodiky rozcházejí. Pro každý projekt však může být pojmenování a počet jednotlivých fází různý. (H. Kerzner, 2009, s. 68)

Dle publikace profesora Kerznera neexistuje žádná shoda mezi jednotlivými odvětvími, ani v rámci jednoho odvětví, jak přistupovat k jednotlivým fázím životního cyklu. Dle teoretické definice však lze použít následující definice fází:

- **Koncepční fáze** – zahrnuje předběžné vyhodnocení nápadu a studii proveditelnosti. Skládá se z předběžné analýzy rizik, časové náročnosti, nákladů a dopadů na zdroje společnosti.
- **Plánovací fáze** – má za účel z přesnění konceptu, jde o hlavní projektovou fázi. Dochází tak k reálné identifikaci potřebných zdrojů, časové náročnosti a podobně. Od této fáze je očekáváno pevné stanovení náklady pro celý projekt. V plánovací fázi vznikají základní dokumenty, které provází celý životní cyklus a zároveň již probíhají výběrová řízení pro konkrétní řešení pod dohledem vrcholového managementu.

- **Testovací fáze** – se skládá s převážně z ověření plánování a standardizace výstupů. V této musí být již veškerá dokumentace kompletní.
- **Implementační fáze** – integruje výstup projektu v podobě služby, nebo produktu do provozu podniku odběratele. V případě, že je projekt zároveň finálním produktem, který je určený k prodeji, obsahuje v sobě implementační fáze i jednotlivé fáze životního cyklu produktu.
- **Fáze uzavření** – představuje přerozdělení zdrojů. V případě podniku, pro který je výstupem projektu konkrétní prodejní produkt, dochází k neustálé návaznosti projektů, s cílem vyvinout další produkty, než ty stávající dosáhnou své poslední životní fáze. Fáze uzavření také hodnotí úsilí projektového týmu, ale i celého systému.

(H. Kerzner, 2009, s. 68-71)

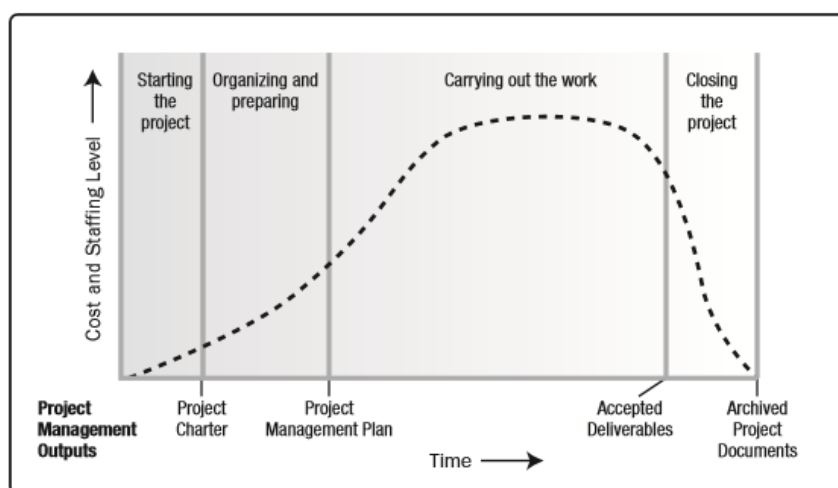
Metodika PMBOK popisuje životní cyklus projektu jako řadu fází s různou délkou a náročností, kterými projekt postupně prochází od zahájení, po jeho ukončení. Počet a pojmenování fází vymezuje management projektu, podstata projektu a potřeby organizace. Jednotlivé fáze se skládají z funkčních a dílčích cílů, nebo ze stanovených milníků, které vychází z rozsahu prací, nebo finančního řízení a mohou se vzájemně překrývat, nebo probíhat sekvenčně. Přesto, že projekt samostatný má jasně definovaný svůj počátek a konec, jednotlivé výstupy v jeho průběhu se mohou s projekty lišit. Jelikož je životní cyklus pouze rámcem řízení projektu, který vychází ze stanoveného plánu, je rozložení konkrétních výstupů variabilní. Detailní rozsah se pak definuje pro konkrétní výstupy, či iterace na jejich počátku. Přes to, že projekty se liší svou velikostí a složitostí, mohou být všechny řízeny pomocí následující generické struktury životního cyklu:

- Zahájení projektu
- Organizace a příprava
- Provádění projektových prací
- Uzavření projektu

(Project Management Institute, 2013, s. 37-38)

Tato struktura slouží často ke komunikaci detailů a stavu projektu směrem k managementu. Životní cyklus projektu je dle metodiky nezávislý na životním cyklu produktu, který představuje výstup projektu, ale přesto by měl projekt brát fázi životního cyklu produktu v úvahu. Generická struktura životního cyklu obecně vykresluje několik vlastností. Jako první zobrazuje nákladovou funkci, podle které jsou náklady a personální zatížení na počátku projektu na nízké úrovni a svého nejvyššího využití dosáhnou až na vrcholu projektu, po kterém přichází opět propad míry využití zdrojů, jak je uvedeno v grafu na Obrázku 2 - *Vývoj nákladu v čase dle PMBOK*. Hned další vlastnost však říká, že některé typy projektů mohou vyžadovat vysoké investiční náklady hned na svém počátku. (Project Management Institute, 2013, s. 38-43)

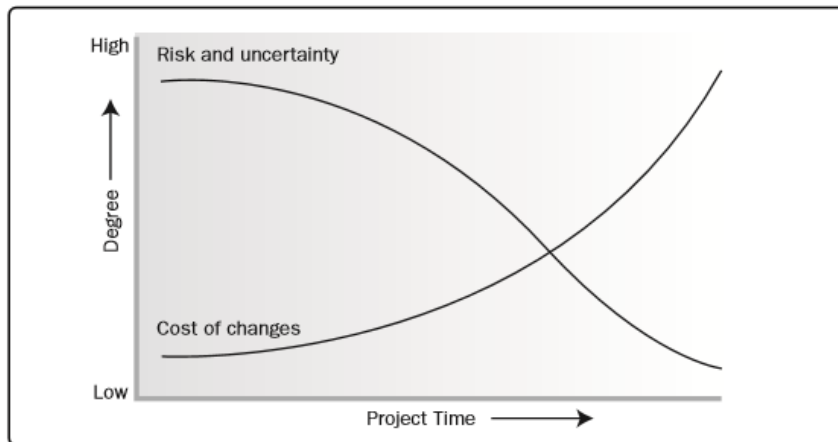
Obrázek 2 - *Vývoj nákladu v čase dle PMBOK*



(Project Management Institute, 2013, s. 39)

Třetí vlastnost popisuje vývoj rizika a nejistoty, které jsou nejvyšší na počátku projektu a v jeho průběhu klesají s postupnou realizací rozhodnutí. Poslední charakteristika určuje, kdy je nejvíce možné ovlivnit konečnou vlastnost výstupu bez výrazného dopadu na náklady. Dle tohoto pravidla je nejvhodnější fází pro změny počátek projektu a s jeho postupem se poměr změna nákladů zhoršuje. Tyto skutečnosti znázorňuje graf na Obrázku 3 - *Vývoj rizika nákladů na změny v čase dle PMBOK*. (Project Management Institute, 2013, s. 40)

Obrázek 3 - Vývoj rizika nákladů na změny v čase dle PMBOK



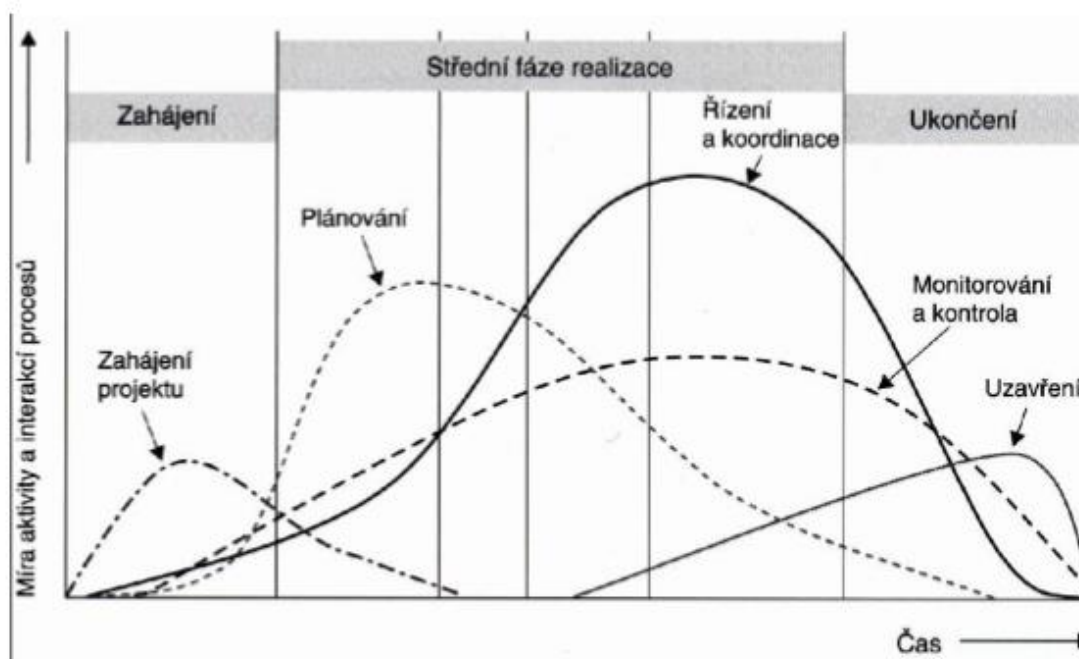
(Project Management Institute, 2013, s. 40)

Popis životního cyklu projektu dle Aleny Svozilové aplikuje teorii systémů a identifikuje fáze dle pěti hlavních skupin procesů:

- Iniclace a zahájení projektu
- Plánování projektu
- Koordinace
- Monitorování a kontrola
- Uzavření projektu

(A. Svozilová, 2011, s. 46)

Obrázek 4 - Rozložení procesů v životním cyklu podle Aleny Svozilové



(A. Svozilová, 2011, s. 71)

3.2.1 Fáze životního cyklu projektu

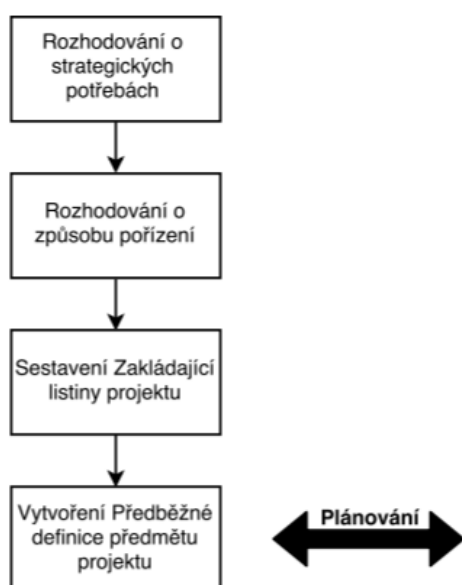
3.2.1.1 Iniclace a zahájení projektu

Ve fázi zahájení projektu, nebo také v předprojektové fázi dochází k jeho vymezení vzhledem k běžně realizovaným procesům a také k definici jeho cílů a rozsahu (Statement of Work). Pro určení cíle projektu a základních předpokladů realizace projektu je nutné obsáhnout několik základních specifikací, formulací, kritérií a procesů. Mezi takové patří například formulace podmínek a omezujících kritérií, vytvoření nutných kontraktů, vytvoření odpovědnostního modelu a podobně. Samotný cíl je pak možné definovat pomocí zmíněné metody SMART. (A. Svozilová, 2011, s. 77-83)

Při popisu procesu vychází obecný popis Aleny Svozilové z teorií PMI. Pro vymezení a realizaci procesů v rámci iniciace a zahájení je nutná existence pevně vymezeného globálního cíle a potřeby podniku. Na tyto cíle pak mohou být navázány způsoby jejich zajištění, předpoklady realizace a podobně. Iniciační fáze tak svou podstatou odpovídá prohlášení o existenci potřeby dosáhnout konkrétních cílů pomocí projektových

aktivit. Samotný proces shrnuje diagram na Obrázku 5 - *Proces Iniclace a zahájení projektu*. Jelikož v sobě cíl projektu zahrnuje i omezující podmínky, je v této fázi nutné stanovit i nákladové parametry, metody řízení rizik a způsoby pořizování kontraktů. Cena projektu v této fázi vzniká formou předběžného rozpočtu, který je předkládán managementu podniku. Rozhodující je také volba pořízení projektu, tedy zda bude projekt realizován vlastními silami, nebo nakoupen. V případě dodávky projektu hraje pak významnou roli výběr vhodného dodavatele na základě navrhovaného řešení, návratnost investice a také kontrakt, neboli dohoda stran o provedení dodávky, nebo určitého pracovního výkonu. (A. Svozilová, 2011, s. 84-107)

Obrázek 5 - *Proces Iniclace a zahájení projektu*



(vlastní zpracování na základě A. Svozilová, 2011, s. 78)

Činnost v této projektové fázi má za hlavní cíl vytvoření několika základních dokumentů, které zahrnují výše zmíněné informace rozšířené po potřebné analýzy. Obecně jsou tyto dokumenty následující:

- **Zakládací listina projektu** (Project Charter) – je konkrétní dokument, který formalizuje samotný projekt a jeho vznik. Dokument definuje cíl a účel projektu,

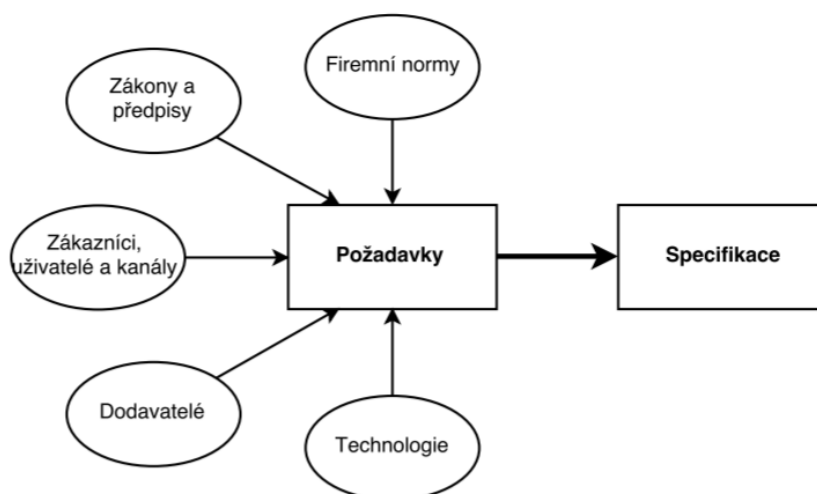
rozděluje autoritu a organizační vztahy, vymezuje časový rámec a rozsah potřebných zdrojů a definuje omezení a předpoklady. Představuje tak rozhodnutí managementu o zahájení prací na projektu.

- **Předběžná definice předmětu projektu** (Primary Project Scope Statement) – má roli srozumitelné a konkrétní definice všech požadovaných cílů, kterých má projekt dosáhnout. Na základě tohoto stanovení cílů je posuzováno jejich naplnění v závěru projektu. Dokument tak má formu schválení obsahu projektu od managementu.

(A. Svozilová, 2011, s. 76-84)

Jelikož je fáze Inicie a zahájení projektu svou podstatou specifikační fází, je velmi důležité zahrnout do definice všechny faktory, které mohou požadavky i výsledný předmět ovlivnit. Tyto specifikace mohou vznikat na straně managementu, ale i v rámci prostředí realizace projektu a z okolních podmínek. Faktory, které mohou výslednou specifikaci ovlivnit, zaznamenává diagram na Obrázku 6 – *Faktory ovlivňující výslednou specifikaci podle Miltona D. Rosenaua*. (M. D. Rosenau, 2007, s. 34)

Obrázek 6 - Faktory ovlivňující výslednou specifikaci podle Miltona D. Rosenaua

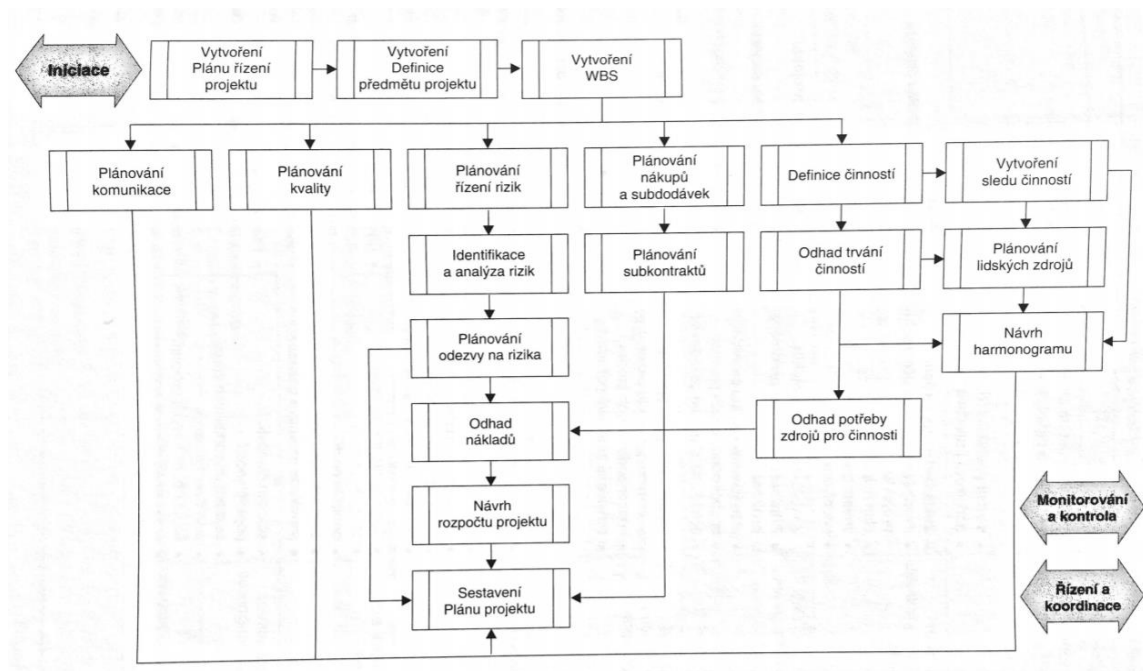


(vlastní zpracování na základě M. D. Rosenau, 2007, s. 35)

3.2.1.2 Plánování projektu

Plánování je souborem činností, které tvoří svým způsobem simulaci projektu. Tyto činnosti se zaměřují na vytvoření konkrétního plánu, který umožní dosáhnout stanoveného cíle s využitím dostupných zdrojů a prostřednictvím mířeného úsilí. Činnosti, které se týkají plánování, se často prolínají i s předchozí fází, aby mohl být stanoven reálný odhad využití zdrojů, posouzení rizik a časový rámeček. Plánovací fáze tak pokrývá čtyři základní aktivity, definování předmětu projektu, vytváření odhadů, předpokladů, posudků a návrhů, optimalizaci a úpravy návrhů a vyjednávání a schvalování. Fáze vychází z výstupu iniciační fáze a ten podrobuje detailnímu rozboru z pohledu času, nákladů, technologií, metodologie a pracovních zdrojů. Z výstupu je pak cílem procesní skupiny sestavení plánových dokumentů projektu a zpřesnění stanoveného globálního cíle po stránce konkretizace výstupů a rozdělení do pracovních skupin, přípravy metodik, tvorby projektového týmu, zpřesnění zdrojů a definice rizik. Diagram na Obrázku 7 – *Procesní skupiny Plánování projektu dle Aleny Svozilové* zobrazuje dílčí procesy s jejich orientačními vazbami. Jednotlivé skupiny procesů mohou probíhat souběžně a mohou být kdykoli znovu spuštěny, nastane-li změna v jakékoli fázi projektu. (A. Svozilová, 2011, s. 112-114)

Obrázek 7 - Procesní skupiny Plánování projektu dle Aleny Svozilové



(A. Svozilová, 2011, s. 115)

Jádro procesů fáze Plánování spočívá ve vytvoření dvou významných projektových dokumentů, mezi kterými je vytvořena vazba na základě podrobného rozpisu prací:

- **Definice předmětu projektu** – má za úkol definovat činnosti, které je nutné vykonat, aby výstup projektu měl všechny stanovené vlastnosti. Dokument tak říká, **co** bude projektem vytvořeno a je současně odpovědí na požadavek o nabídku (Request for Proposal). Globální cíl je v dokumentu rozpracován na dílčí cíle, je zdrojem požadavků a základem pro rozhodování manažera. Minimální součásti dokumentu pak jsou detailní popis cílů, detailní popis předmětu, limity a omezení a základní požadavky na kvalitu.
- **Plán projektu** – shrnuje činnosti projektu, které jsou nutné pro vytvoření stanoveného předmětu projektu a dosažení cíle. Dokument má podobu seznamu výkonných i řídicích činností s jejich podrobným popisem, postupy a přístupy. Plán projektu tak říká, **jak** bude v rámci projektu postupováno a skládá se s jednotlivých účelných plánů, kterými jsou:
 - Plán řízení projektu
 - Plán řízení předmětu projektu
 - Plán řízení nákladů
 - Plán obsazení projektu
 - Plán řízení projektové komunikace
 - Plán řízení subdodávek
 - Plán řízení rizik
 - Plán řízení kvality
- **Podrobný rozpis prací** – rozepisuje výstup projektu do logické hierarchie úkolů (Work Brakedown Structure), který byl popsán v předchozích kapitolách. Podrobný rozpis prací se rozkládá podle organizační struktury do šesti standardních úrovní. Na manažerské úrovni směrem dolů na program, projekt a podprojekt a na technické úrovni na úlohu, úkol a soubor úkonů.

(A. Svozilová, 2011, s. 120-130)

Časový harmonogram všech činností projektu je nedomyšlitelnou součástí Plánu projektu. Aktivita se rozdělují do jednotlivých časových úseků se stanovenými termíny a sledem konkrétních kroků. Časový rozpis je reprezentován diagramy a harmonogramy činností, které umožňují přehlednou orientaci a snazší řízení informací, jako jsou milníky, sled úkolů, trvání úkolů a jejich vazby. Pro tvorbu diagramů existuje množství podpůrných softwarových nástrojů. Nejznámější a již zmiňovaný Ganttův diagram je aktuálně nejvyužívanější a nejprehlednější formou diagramu pro řízení časového harmonogramu. Nedostatky v řízení návazností aktivit a jejich změn pak lze řešit pomocí mnoha meto, jako je například Metoda hodnocení a kontroly projektu (Project Evaluation and Review Technique), Metoda kritické cesty (Critical Path Method), Metoda síťových diagramů (Precedence Diagram Method) a další. (A. Svozilová, 2011, s. 137-138)

Z pohledu řízení projektu je obsazení lidských zdrojů do projektu komplikované, převážně v případě rozsáhlého zaměření projektu. Významnou roli hraje kromě správného obsazení organizační struktury i správné vytvoření vazeb na hierarchii podrobného popisu prací a rozdělení autorit, odpovědností, závazků a přiřaditelnosti. Vytvořit odpovědnostní model může být převážně u rozsáhlejších projektu náročné. Za tímto účelem se často využívá například odpovědnostní matice, která přehledně vymazuje okruh aktivit, včetně jejich logického sledu a jim přiřazené odpovědné osoby. Dalším nástrojem, který pomáhá projektovému manažerovi obsadit role v rámci projektu, může být histogram, který znázorňuje využití pracovních jednotek v čase. (A. Svozilová, 2011, s. 153-155)

Neméně významnou součástí Plánu projektu je pak řízení nákladů projektu. Rozpočet představuje plán, který v čase reprezentuje využití peněžních, nebo pracovních jednotek. V plánovací fázi se využívají pro vyjádření očekávaných potřeb na realizaci projektu metody prognózování a odhadování. Metody jsou však samy o sobě závislé na předchozím plánování a vychází z hierarchické struktury činností. Odhad by měl být prováděn na detailních částech celého projektu, tedy nejlépe na jednotlivých činnostech, které jsou opak sečteny pro získání celkových nákladů. Pomocí parametrického odhadu je možné určit mnohem přesnější odhad nákladů na aktivitu, i na případné změny díky historickým údajům. (M. D. Rosenau, 2007, s. 117-123)

Pro vytvoření celkového plánu projektu je nutné vytvořit i mnoho dílčích plánů, které byly zmíněny v této kapitole. Například plán řízení rizik, který navazuje na hierarchickou

strukturu činností, plán řízení nákladů a podobně. Jde o soubor aktivit, které musí být naplněny za účelem odvrácení, či odstranění vlivů, které by mohli narušit procesy v rámci projektu. Pro stanovení rezerv a pojistek na rizika je nutné stanovit rizikovost na nízkorizikový, nebo vysokorizikový. Těmto rizikům je pak třeba věnovat pozornost v průběhu celého projektu. Neméně důležitou roli hraje i plán řízení předmětu, komunikační plán, plán řízení kvality a plán projektové dokumentace. Všechny plány mají za cíl stanovit jednoznačná pravidla, procesy a charakteristiky, kterými se budou při realizaci projektu řídit členové projektového týmu a pomohou manažerovi projektu udržet dohled v průběhu všech fází. (A. Svozilová, 2011, s. 165-167)

3.2.1.3 Řízení projektu a koordinace

Proces řízení projektu má výkonnou funkci mezi fázemi životního cyklu vzhledem ke stanovenému cíli. V této fázi dochází k převodu předepsaných plánů naplnění projektových aktivit dle Definice předmětu projektu. Výstupem je v tomto případě již samotný produkt, či služba. Započítí této fáze je možné až v momentě, kdy dojde k ukončení schvalovacích fází. Jednotlivé úkoly jsou řízeny pomocí formální a neformální autorizace, podle velikosti projektu. Řízení a koordinace projektu se skládá z následujících aktivit, které jsou současně i souborem manažerských technik:

- Obsazování
- Delegování
- Koordinace
- Motivace
- Dohled
- Školení
- Poskytování rad

(A. Svozilová, 2011, s. 153-155)

Klíčovým faktorem ve fázi je efektivní týmová komunikace. V tomto směru je za funkční týmovou spolupráci odpovědný projektový manažer, který musí komunikaci nejen řídit a usměrňovat, ale i vytvářet a aktivně se účastnit. Pro udržení kontroly nad komunikací

a efektivní řízení musí manažer vybudovat komunikační síť, která bude vytvořena z několika kanálů, bude dostupná ve více médiích a podporována množstvím příležitostí. S rostoucí velikostí projektového týmu je však kontrola komunikačních kanálů složitější v jakékoli podobě, formální i neformální, externí i interní, skupinové i individuální. Základem řízení komunikace je správa forem projektové komunikace, nedojde tak ke generování různých odchylek. (A. Svozilová, 2011, s. 184-186)

Primárním komunikačním zdrojem celého týmu jsou projektové schůzky, které se v různých fázích mohou lišit nejen obsahem, ale i zúčastněnými osobami. První schůzkou je Zahajovací schůzka (Kick-Off Meeting), která slouží k seznámení, první motivaci a vysvětlení cílů projektu. Dalšími schůzkami jsou pak například Interní schůzka projektového týmu (In-house Meeting), pro bližší koordinaci, Jednání projektového týmu (Team Meeting) pro koordinaci a kontrolu aktivit, nebo Individuální schůzky. Z přehledových schůzek jsou to například Jednání o postupu projektu (Project Progress Meeting), Kontrola stavu projektu (Project Review), nebo Jednání projektových výborů (Committee Meeting) pro kontrolu a schvalovací procesy. Všechny tyto schůzky by měly být doprovázeny příslušnou dokumentací. Zároveň by měla být zachována kvalita komunikace, aby nedocházelo ke zkreslování komunikace. Velmi úzce propojeným tématem s komunikací je pak kooperace projektového týmu. Budování projektového týmu je pouze základnou pro jeho spolupráci a rozvoj. Základem funkčního týmu, který bude schopen plnit stanovené cíle, je spojení osobních cílů a hodnot jednotlivců. (A. Svozilová, 2011, s. 187-191)

Poslední součástí řízení je řízení subdodavatelů, kteří jsou v rámci projektu angažováni. Tento proces se skládá ze tří hlavních segmentů, specifikace subdodávek, výběr subdodavatelů a vlastní koordinace a řízení. Hlavním tématem při řízení subdodavatelů je kvalita, dodržení termínů, náklady a odpovědnost, které je nutné zajistit příslušným kontraktem. (A. Svozilová, 2011, s. 199-219)

3.2.1.4 Monitorování a kontrola projektu

Fáze projektové kontroly se zaměřuje na porovnání sledovaných hodnot postupu projektu vůči stanovenému plánu. Účelem této fáze je zajištění efektivity aktivit vůči stanovenému cíli. Kontrola je důležitou součástí celého projektu, jelikož zajišťuje dosažení

správné podoby finálního výstupu. Proces Monitorování a kontroly lze shrnout do tří základních kroků:

- Měření
- Hodnocení
- Korekce

Samotný proces monitorování se zaměřuje na sbírání poznatků o stavu projektu a zjištění případného nesouladu výkonu s plánem z pohledu času, nákladů, kvality a rizik. V případě zajištění odchylky dochází k její evaluaci a návrhu dalších kroků. Proces v sobě zahrnuje také integraci vyžádaných změn, jelikož jsou svou podstatou rizikem pro finální výstup projektu. Funkční kontrolní metody by měly mít základ na stanoveném měřítku, limitech a faktech. Základními měřítky, které jsou obsaženy v plánu jsou časový rozvrh, předmět projektu, rozpočet, kvalita a rizika. (A. Svozilová, 2011, s. 223-227)

Význam kontroly předmětu roste s velikostí projektu z důvodu dílčích cílů. Pro kontrolu předměty jsou důležité vstupní podklady, jako například kontrakt, Definice předmětu projektu, plán řízení předmětu projektu, podrobný rozpis prací, akceptační kritéria a další dokumenty stanovené v předchozích fázích. (A. Svozilová, 2011, s. 227-229)

Kontrola podle časového rozvrhu vychází opět ze vstupních podkladů a dokumentů, které vychází z předchozích fází. Slouží k ověření vývoje realizačního procesu se stanoveným časovým plánem a identifikaci případných odchylek. (A. Svozilová, 2011, s. 233)

Dalším kontrolním systémem projektu je kontrola podle rozpočtu projektu, která informuje o nákladovém vývoji vůči stanovenému rozpočtovému plánu. Kontrolní mechanismus vychází ze sledovacích procesů, které jsou v projektu průběžně prováděny. Například průběžné vykazování času pracovníků, nebo spotřeba materiálů. Za účelem sledování nákladů je vedeno nákladové účetnictví, sledováno cash-flow a prováděna kontrola rozpracovanosti vůči stanovenému plánu. Pro sledování rozpracovanosti existuje několik metod, jejichž volba závisí na managementu projektu, v praxi to můžou být:

- **Pravidlo 0/100** – které zaznamená náklady aktivity až po jejím dokončení.
- **Pravidlo 20/80** – nebo také Paretovo pravidlo, které účtuje náklady na dva díly 20% a 80%.

- **Pravidlo 50/50** – které podobně jako Paretovo pravidlo dělí náklady na dvě části, ovšem více progresivněji.

(A. Svozilová, 2011, s. 234-239)

Kontrola dodržování řízení rizik je podmíněna existencí Plánu řízení rizik. V rámci Plánu projektu. Průběžná kontrola dodržování plánu rizik je důležitá pro minimalizaci dopadů jejich dopadu. Na základě jakýchkoli zjištění jsou ihned týmem pro řízení rizik sjednávány opravné akce. (A. Svozilová, 2011, s. 244-245)

Proces kontroly kvality vychází ze dvou základních přístupů. Zjištění kvality (Quality Assurance), který má kromě monitorovací funkce i úkol definování návrhů na zlepšení procesů pro dosažení požadovaných vlastností výstupu. Dalším přístupem je kontrola kvality (Quality Control), která spočívá v technickém ověření kvality a zachycení nedostatků, které jsou následně co nejdříve odstraněny. (A. Svozilová, 2011, s. 246-247)

3.2.1.5 Uzavření projektu

Závěrečnou fází je uzavření projektu se všemi náležitostmi, kdy se výstup projektu stává know-how podniku. Dochází k ukončování veškerých projektových aktivit a procesů, vypořádání veškeré agendy, předání výstupů projektu, uvolnění pracovních sil, zpracování zkušeností, dokumentace a hodnocení. (A. Svozilová, 2011, s. 252-253)

Proces uzavření projektu začíná předáním všech dodaných výstupů k akceptaci a vypořádání v rámci Uzavření kontraktu, kdy je převeden produkt projektu schválen a do své životní fáze. Součástí dílčího procesu je také hodnocení průběhu projektu, které vytváří poučení o jeho průběhu (Lessons Learned). Po převedení výstupu projektu do užívání nastává chvíle pro vydání závěrečné fakturace projektu, kterou provádí příslušná dokumentace o dodání a převedení práv k užívání. Vyžaduje-li to povaha výstupu projektu, dochází v dalším období i k údržbě předmětu projektu. Tato činnost však může být řešena formou outsourcingu, nebo převedením na uživatele produktu. Převážně u softwarových řešení bývá zvykem dohoda o údržbě, která zahrnuje i další drobný rozvoj. Závěrečné analýzy, hodnotící dokumenty a poučení jsou součástí samotného procesu Uzavření projektu. Administrativní ukončení projektu s sebou přináší účetní vypořádání, ukončení

zapojení realizačního týmu a včetně osobního hodnocení. V rámci vytvoření dokumentu Poučení z realizace projektu dochází k hodnocení:

- Naplnění cílů
- Porovnání měřitelných výsledků
- Rekapitulace změn předmětu projektu
- Splnění plánu kvality
- Zvládnutí řízení rizik
- Efektivity projektového managementu

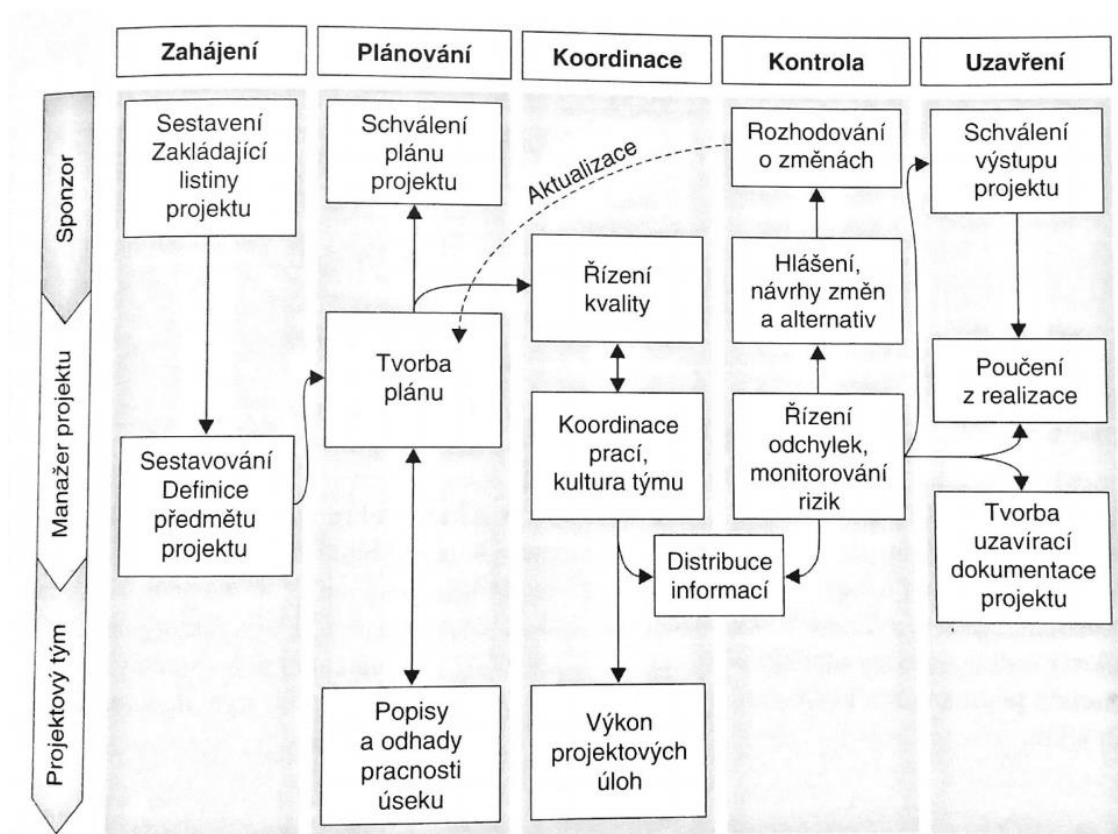
(A. Svozilová, 2011, s. 253-260)

3.2.2 Procesy projektového managementu

Dle Aleny Svozilové je projekt skupinou procesů, které se v době své existence vyvíjí a nachází se v různých stádiích, které tvoří fáze životního cyklu projektu. Proces samotný je uspořádanou sestavou činností, které mají za cíl vykonání určité práce. Na rozdíl od projektu může mít proces z operativního hlediska relativně neomezené trvání a není charakterizován konkrétním plánem, ani metodikou. (A. Svozilová, 2011, s. 58)

Přesto, že realizace projektu je specifickým procesem, lze říci, že samotný projekt není jediný souvislý proces, složený z úkolů, ale že jde o soustavu procesů, které se navzájem ovlivňují, doplňují, spolupracují spolu a vzájemně na sebe působí. Pomocí logického modelu lze jednotlivé procesy pro přehlednost seskupit dle jejich vlastností, zařazení do projektové fáze a vlivu na celkový projekt. V diagramu na Obrázku 8 – *Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu* od Aleny Svozilové jsou nejvýznamnější procesy zakresleny do konkrétních skupin a přiřazeny subjektům. Ve skutečném projektu jsou pak tyto procesy umístěovány a upravovány pro konkrétní projekty.

Obrázek 8 - Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu



(A. Svozilová, 2011, s. 59)

Plán řízení celého projektu se skládá minimálně z následujících plánů procesů řízení, které zaznamenávají, jak bude projekt postupovat i v případě změn:

- Plán řízení projektu - Definice předmětu projektu - Vytvoření WBS
- Plán řízení komunikace
- Plán řízení kvality
- Plán řízení rizik
- Plán řízení nákladů a subdodávek
- Plán a definice činností
- Plán lidských zdrojů

(A. Svozilová, 2011, s. 115)

3.3 Vybrané nástroje pro řízení projektů

3.3.1 Work Breakdown Structure

Dle Project Management Institute je Work Breakdown Structure proces, který rozděluje projekt jako dodávaný celek na jednotlivé výstupy a aktivity do menších dílů, které je snadnější řídit a poskytují tak jasnější pohled na celkový výstup projektu. WBS definuje celkový předmět projektu a představuje výstup ve schválené oblasti působnosti. Rozdělený celkový hierarchický rámec práce pak určuje v pracovních balíčcích jednotlivé úkoly projektového týmu pro dosažení stanovených cílů. Tyto balíčky podléhají samostatnému sledování a kontrole výstupu. Oblíbeným přístupem k rozdělení činností je metoda Top-down, která respektuje hierarchická pravidla společnosti směrem od vyšších úrovní. Alternativou pak může být metoda Bottom-Up. Velikost a množství balíčků přímo závisí na předmětu celého projektu. Dekompozice projektu na pracovní balíčky podléhá odbornému posudku, který analyzuje informace, potřebné k rozdělení výstupů a následujícím krokům:

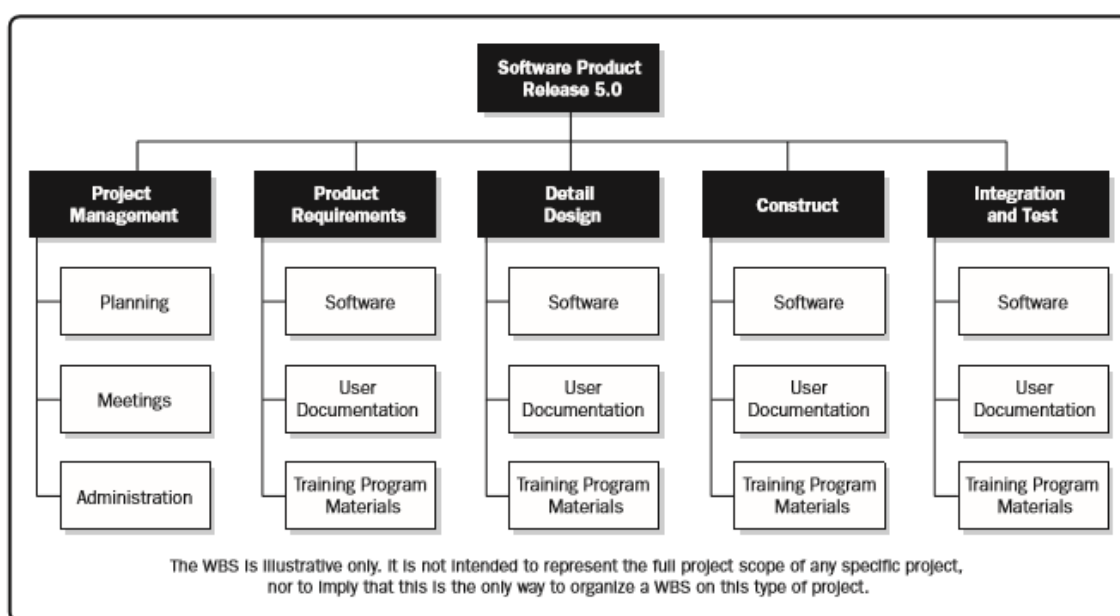
- Identifikace a analýza výstupů pro konkrétní činnosti.
- Strukturování a organizování WBS.
- Dekompozice WBS z vyšších úrovní na detailní prvky.
- Rozvoj a přiřazení rozlišovacích prvků do složek WBS.
- Ověření, že míra dekompozice na jednotlivé výstupů je vhodná.

(Project Management Institute, 2013, s. 125-127)

Jelikož jednotlivé pracovní balíčky představují konkrétní subdodávky, je nutné k nim přistupovat jako k samostatným jednotkám z pohledu kontroly produktu, služby a výsledku. WBS může při rozdělování výstupů vycházet například z organizační struktury společnosti, nebo projektového týmu, ale může tuto strukturu i sama definovat. Ověření správnosti zvolené strukturální dekompozice vyžaduje určení, jaké složky nižších úrovní jsou nezbytné pro dosažení odpovídajících výstupů na vyšší úrovni. Čím větší je dekompozice, tím složitější je ovšem řídit jednotlivé výstupy a může vést až k neproduktivnímu úsilí managementu a neefektivnímu využití zdrojů. Jednotlivé pracovní balíčky musí být dále zpracovatelné v určitém časovém rámci, jelikož na nich obvykle závisí splnění pracovního

balíčku na vyšší úrovni. Tato metoda návaznosti se nazývá rolling wave planning a pracuje s pravidlem 100%, tedy pravidla, které definuje kompletní dokončení všech dílčích výstupů, pro dokončení celého projektu. WBS je však pouze ilustrativní rámec a pro každý projekt je nutné jednotlivé balíčky vydefinovat. Ilustrativní náhled dekompozice je zobrazen v diagramu na Obrázku 9 – *Ilustrativní vývoj software*. (Project Management Institute, 2013, s. 127-128)

Obrázek 9 - Ilustrativní vývoj software



(Project Management Institute, 2013, s. 129)

Do projektu je WBS zpracována pomocí schválené základny rozsahu. Ta má podobu dokumentu, jehož změny je vždy nutné podrobit schvalovacímu procesu. Základna v sobě obsahuje následující složky:

- **Prohlášení o předmětu projektu** – obsahuje popis rozsahu projektu, seznam hlavních výstupů, předpokladů a doporučení.
- **Samostatná WBS** – která obsahuje plán rozkladu pracovních balíčků do projektového týmu, v zájmu dosažení stanovených cílů. Na tomto základě jsou vytvářeny sledované položky, kterým je přiřazován rozpočet a harmonogram.

- **Slovník WBS** – v podobě dokumentu, který obsahuje detailní popis všech informací, které může WBS obsahovat:
 - Pravidla identifikace účtu
 - Popis práce
 - Předpoklady a omezení
 - Odpovědnostní organizace
 - Rozvržení milníků
 - Plán činností
 - Vyžadované zdroje
 - Odhad nákladů
 - Požadavky kvality
 - Akceptační kritéria
 - Technické reference
 - Informační souhlas

(Project Management Institute, 2013, s. 132)

„V současné době se WBS přiznává trojí podoba, podle způsobu její tvorby: ProcessOriented (rozklad skrze procesy projektu), Action-Oriented (rozklad skrze klíčové aktivity projektu), Deliverable-Oriented (rozklad skrze dodávky a přínosy projektu). Rozklad ve WBS jde vždy přes pracovní balíky až k atomickým činnostem s uvedením odpovědností, nákladů, a jiné. Jde jen o úhel pohledu, pro který se u svého projektu rozhodneme. Pokud budeme chtít přizvat významné stakeholdery (např. sponzora), Deliverable-Oriented se přímo nabízí, pokud se budeme chtít více zaměřit na své týmové vedoucí, je výhodnější sáhnout po Action-Oriented, a podobně“ (J. Bartoška [online], 2016)

Pro tvorbu WBS je nutné dodržovat několik klíčových pravidel a doporučení. Z pohledu posloupnosti musí být veškeré činnosti číslovány v posloupnosti. Všechny tyto aktivity, včetně subdodávek musí být ve struktuře zahrnuty dle pravidla 100% a měly by mít rozsah 1-10 dní. Dále musí mít každá činnost na poslední úrovni struktury právě jednu odpovědnou osobu, při dodržení přiměřenosti hloubky této struktury. S celou WBS by pak měly být seznámeny všechny zapojené osoby projektu. (J. Bartoška [online], 2016)

3.3.2 Ganttův diagram

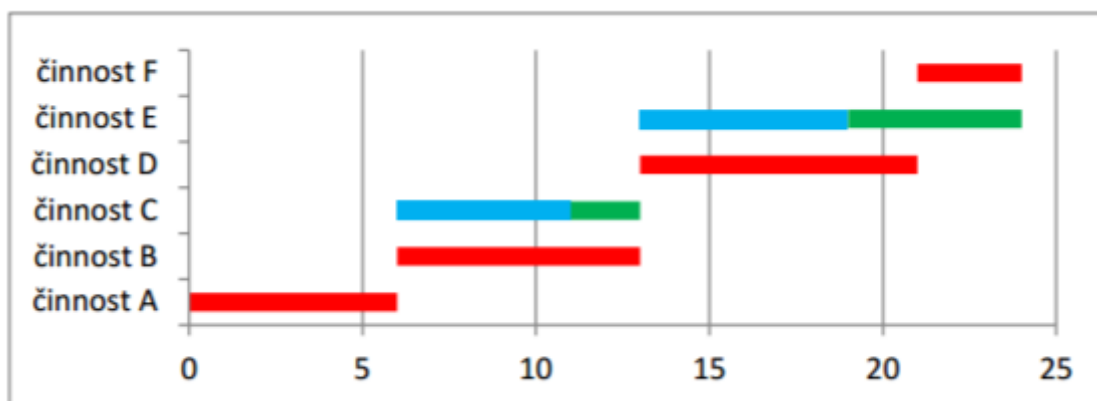
Podle Aleny Svozilové WBS vychází z dokumentu „Definice předmětu projektu“. Společně s časovým plánem tvoří základnu celého projektu. Převodem jednotlivých detailně popsaných prací v rozpisu na dílčí láný lze získat harmonogram v podobě Ganttova diagramu. (A. Svozilová, 2011, s. 123)

„Sestavit a používat Ganttův diagram patří mezi základní dovednosti každého projektového manažera. Alespoň takto to očekávají mezinárodní standardy a metodiky, podle kterých se v současné době certifikuje. Často saháme po softwarovém nástroji, který to dělá za nás, a v našich prezentacích se poté skví na předním místě Sledovací Ganttův diagram úkolů, etap nebo fází projektu (tj. rozšířený Ganttův diagram o vazby a závislosti).“ (J. Bartoška [online], 2016)

Položka diagramu představuje množství práce potřebné výstupu v čase. Konkrétní aktivity jsou pak v diagramu vyjádřeny pomocí sloupce, seřazené hierarchicky pod sebou dle logiky WBS. Posloupnost aktivit vytváří finální časový rámeček. Jednotlivé činnosti mají mezi sebou navzájem určité vazby. Činnost, jejíž zahájení, nebo dokončení je závislé na dokončení jiné činnosti se nazývá následník a naopak činnost, na jejímž dokončení je závislé započítí, nebo dokončení jiného úkolu se nazývá předchůdce. (H. Kerzner, 2009, s. 557-561)

Cílem projektového plánování je dosažení co nejkratšího realistického termínu dodávky projektu. Je tedy nutné správným způsobem skládat činnosti v diagramu, aby nedocházelo pouze k souběžnému plnění činností, ani ke zbytečnému řetězovému skládání činností. Jde tedy o logické hledání možností a přípustnosti pomocí vhodné metody, například CPM (Critical Path Method). Pro její realizaci je nutná znalost síťových grafů, jako jsou například Activity On Arrow, Metro Potential Method, nebo Precedence Diagramming Method. Tyto metody pro běžné projekty v praxi patří spíše mezi expertní. (J. Bartoška [online], 2016)

Obrázek 10 - Ukázka Ganttova diagramu



(J. Bartoška [online], 2016)

3.4 Mezinárodní standardy

„PRINCE2 je systematickou "kuchařskou knihou" receptů, která Vám pomůže "dobře uvařit" Vaše projekty. PMI je "vybavení kuchyně" poskytující široký soubor nástrojů a technik, které můžete využít pro úspěšné řízení Vašich projektů. IPMA definuje "dobrého kuchaře", tedy jaké způsobilosti má mít odborník na projektové řízení.“ (Projects On Time In Full On Budget [online], 2014)

V současnosti je možné se setkat hned s několika druhy mezinárodně využívaných přístupů. Je však nutné rozlišit mezi standardy a normami. Přesto, že v případě standardů dochází k výkladu teorie řízení projektu, mají spíše formu zkušeností, ze kterých vycházejí různá doporučení, nástroje a návody. Pro využití v praxi tak není nutné postupovat přesně krok za krokem, dle psaných pravidel, ale naopak přizpůsobit formát standardu konkrétnímu projektu. Opačným případem jsou normy, které přesně diktují stanovený rámec a postup pro její implementaci. I přes velkou rozdílnost standardů existuje pevná základná, názvosloví a pravidla, které se ve všech variantách shodují. Je tak při řízení projektu možné, až výhodné standardy kombinovat a zachovat srozumitelnost a konzistentnost projektu. Mezi nejznámější a nejvyužívanější metodiky patří IPMA, PRINCE2 a PMI.

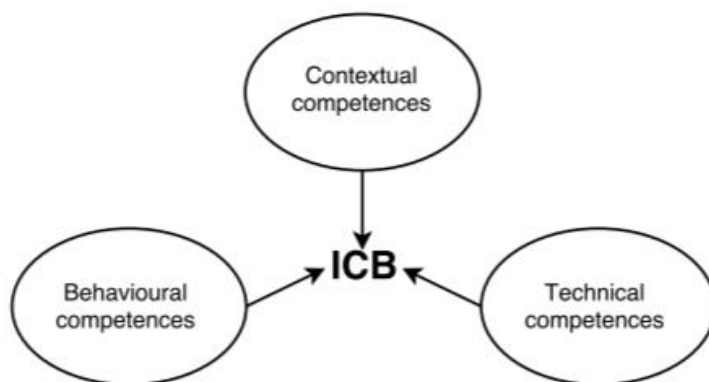
3.4.1 IPMA Competence Baseline

Standard ICB je vytvářen a spravován nadnárodní profesní asociací projektových manažerů (International Project Management Association – IPMA), v tomto případě jde o jeho třetí vydání. Asociace byla založena ve Švýcarsku v roce 1965, jako první organizace projektového řízení na základě norem evropských států. Standard ICB se zakládá na kompetencích. Zaměření směřuje spíše ke kompetenčním vlastnostem, jako jsou dovednosti a kompetence pro řízení projektů, než k technickým definicím procesů a jejich implementaci. Standard tedy nediktuje dodržování konkrétních procesů, ale definuje kroky a činnosti, které je třeba podniknout pro úspěšné řízení projektu. Tato skutečnost však není v rozporu s možností přesného procesního řízení projektu. Základ metodiky tvoří tři pilíře kompetenčních oblastí:

- Technické kompetence (Technical competences)
- Behaviorální kompetence (Behavioural competences)
- Kontextové kompetence (Contextual competences)

(J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kolektiv, 2009, s. 26)

Obrázek 11 - Pilíře kompetenčních oblastí ICB



(Vlastní zpracování na základě International Project Management Association [online], 2015)

Základ standardu definuje požadavky nutné pro řízení projektů formou několika pevně definovaných kompetencí, rozřazených do skupin kompetenční základny. Seznam těchto kompetencí obsahuje Tabulka 3 – *Přehled kompetencí ICB*. Kompetenční oblasti sjednocují jednotlivé kompetence do základních témat. Standard je asociací vydáván v jednotné podobě, tedy základní dokumentací National Competence Baselines (NBC), jehož aktuální verze je 3.1. (J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kolektiv, 2009, s. 27-29)

Tabulka 3 - Přehled kompetencí ICB

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

(vlastní zpracování na základě J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kolektiv, 2009, s. 29-30)

3.4.2 PRINCE2

Metodika PRINCE2 (PRoject IN Controlled Enviroments no. 2) je v současnosti využívána ve více než 150 zemích po celém světě díky možnosti přizpůsobení pro jakýkoli

druh projektu. Vznik této metodiky se datuje k roku 1989, kdy byla vydána úřadem OCG (Office of Government Commerce) pro vládní potřeby a byla určena převážně pro sféru IT projektu. Teprve postupem času se začala využívat i v soukromém sektoru. Rozvoj metodiky PRINCE2 vychází z rozsáhlých zkušeností, získaných konzultací a modelací reálného světa. Tvorba standardu tak vychází z připomínek uživatelů a zkušeností úspěšných projektů. (Martin Klusoň [online], 2010)

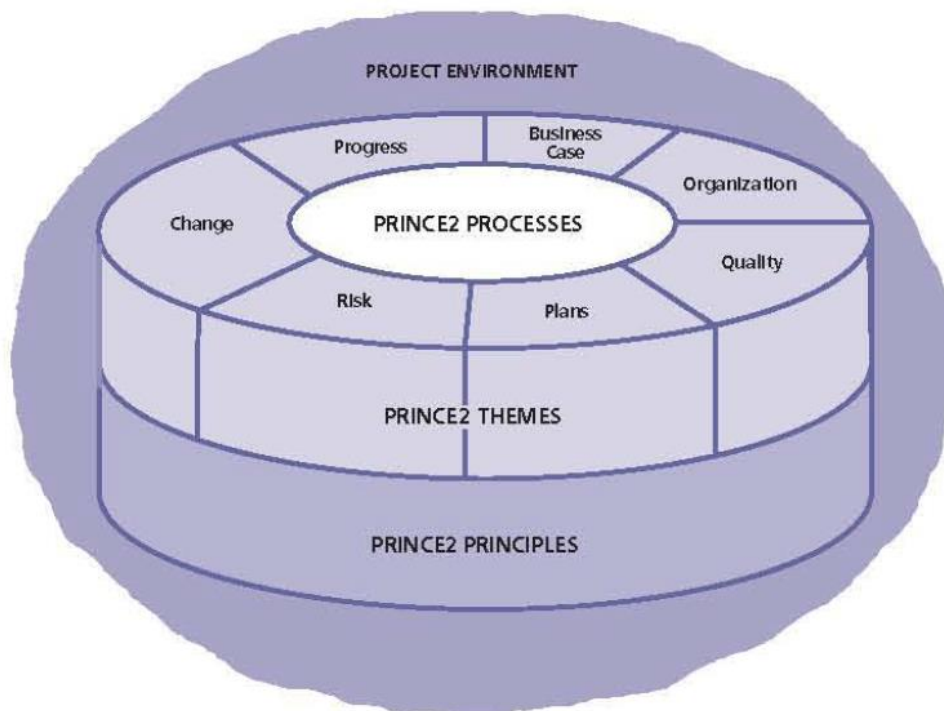
Základem PRINCE2 je 7 principů, které vychází sedmi témat, vytvořených sedmi procesů životního cyklu (Starting Up a Project, Initiating a Project, Directing a Project, Controlling a Stage, Managing Product Delivery, Managing a Stage Boundary a Closing a Project) projektu a jeho prostředí. Tento základní vztah je vyjádřený pomocí modelu na Obrázku 12 – *Struktura projektu dle PRINCE2*. Z pohledu řízení procesů existuje v metodice šest proměnných v každém projektu, které představují šest aspektu výkonnosti projektu, které je nutné řídit:

- Náklady (Costs)
- Časový harmonogram (Timescales)
- Kvalita (Quality)
- Předmět (Scope)
- Rizika (Risk)
- Užitek (Benefits)

(Office of Government Commerce, 2009, s. 4-5)

Variabilita metodiky umožňuje skutečné přizpůsobení na dle požadavků projektu do takové míry, že některé dokumenty, které popisuje, je možné nejen přizpůsobit, ale i vynechat. Důležité je však zachování principů, aby projekt byl zachován v kontrolovaném prostředí standardu PRINCE2. Samotné přizpůsobení metodiky pak shrnuje metodika sama. V popisnosti procesů a dokumentů je ovšem metodika velmi důsledná a to včetně příloh, které například metodika PMBOK nezahrnuje. Na rozdíl od standardu ICB není metodika PRINCE2 konkrétní v otázce schopností vedení. Neobsahuje také konkrétní popisy technik plánování, kontroly a podobně. (Martin Klusoň [online], 2010)

Obrázek 12 - Struktura projektu dle PRINCE2



(Office of Government Commerce, 2009, s. 6)

3.4.3 PMBOK

Další světovou institucí, která sjednocuje znalostí projektového managementu je PMI (Project Management Institute), založena v roce 1969 v USA. Standard, který nezisková organizace vydává je pojmenován PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) a s počtem přes 170 zemí, které využívají tuto metodiku pro řízení projektů, se řadí rovněž mezi nejvyužívanější standardy. Nejaktuálnější vydání metodiky s názvem A Guide to the Project Management Body of Knowledge existuje již v pátém vydání. (Martin Klusoň [online], 2010)

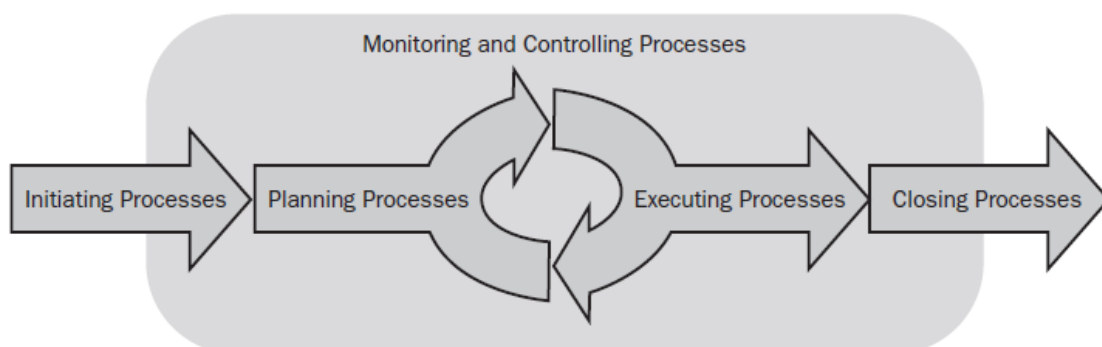
Dle PMI je projektové řízení aplikací znalostí, dovedností, nástrojů a technik do projektových aktivit tak, aby splňovaly požadavky projektu. Samotné řízení projektu pak probíhá pomocí souboru 47 navazujících procesů, které jsou rozděleny do pěti logických a iterativně seřazených fází:

- Zahájení
- Plánování

- Řízení
- Monitorování a kontrola
- Uzavření

(Project Management Institute, 2013, s. 5)

Obrázek 13 - Návaznost fází projektu dle PMI



(Project Management Institute, 2013, s. 42)

Všech 47 jednotlivých procesů je dále seskupováno do deseti znalostních okruhů, které představují kompletní sadu koncepcí, pojmů a činností. Znalostní pole tak kombinuje pět zmíněných procesních fází se znalostními okruhy, jak je znázorněno na Obrázku 14 - *Procesní skupiny projektového managementu v kombinaci se znalostními okruhy dle PMI*. Využití těchto okruhů závisí na potřebách projektového týmu a projektu. Detailní popis procesů projektových fází, vysvětlení doporučených technik a nástrojů slouží managementu pro dosahování jednotlivých cílů výstupu projektu. (Project Management Institute, 2013, s. 60)

Obrázek 14 - Procesní skupiny projektového managementu v kombinaci se znalostními okruhy dle PMI

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4.6 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project Time Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Resources 6.5 Estimate Activity Durations 6.6 Develop Schedule		6.7 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Control Quality	
9. Project Human Resource Management		9.1 Plan Human Resource Management	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Control Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Control Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	12.4 Close Procurements
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Management	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Control Stakeholder Engagement	

(Project Management Institute, 2013, s. 61)

Cílem PMBOK není být skutečnou metodikou ale spíše poskytnout nejlepší znalosti a zkušenosti pro správné pojetí projektového řízení. Oproti standardu PRINCE2 obsahuje PMBOK bohatší znalostní oblasti, které jsou svým obsahem spíše širší. Metodika poskytuje například více informací o řízení lidských zdrojů a zdrojů projektu celkově. Velký důraz klade PMI na plánovací fázi, kde je proces popsán do větší hloubky. K dispozici však metodika dává i několik užitečných vzorců a kalkulací, které mohou řízení zpřesnit.

Obrázek 15 - Rámcové srovnání metodik PRINCE2 a PMBOK

PRINCE2	PMBOK
metoda řízení projektů	souhrn nejlepších praxí pro řízení projektů
normativní	není normativní
ucelený souhrn procesů a témat (z jednotlivých oblastí není možné čerpat nezávisle na ostatních)	z každého tématu se dá čerpat nezávisle od druhých
pokrývá všechny role řízení projektů	je zaměřen na projektové manažery
neobsahuje mezilidské vztahy a „jemné dovednosti“	popisuje „jemné dovednosti“ (soft skills)
odvolává se na techniky	popisuje techniky řízení projektů

(Martin Klusoň [online], 2010)

4 Vlastní práce

4.1 O společnosti Chytrý Honza a.s.

Chytrý Honza a.s. je nebankovní společnost, která se zabývá finančními službami v online prostředí a finančním poradenstvím na základě oprávnění finančního zprostředkovatele České národní banky. Specializuje na český trh, své znalosti však plánuje rozšířit i do zahraničí. Svým způsobem spolupráce s partnery a obchodními zástupci se řadí mezi takzvané poradenské pooly a s počtem zaměstnanců přes padesát se pak řadí Chytrý Honza mezi střední podniky. Mezi pooly patří společnost mezi největší v České republice s počtem více, než 1800 aktivních, spolupracujících obchodních zástupců. Zároveň spolupracuje Chytrý Honza s více, než osmdesáti finančními institucemi a s téměř dvěmi sty jejich divizemi. Tabulka 4 - *Produkční informace (v Kč)* zachycuje produkční vývoj společnosti mezi lety 2013 a 2016.

K založení společnosti došlo v roce 2008 s projektem honzovahypoteka.cz, tržištěm nabídek služeb hypotečních úvěrů. V roce 2010 rozšířila společnost svoji působnost i na pojistný trh a hned následující rok spouští první elektronický obchod s finančními službami. V roce 2013 dochází ke vzniku strategické spolupráci s makléřskou společností Bonnet.cz, zabývající se službami pro obchodní zástupce na trhu financí. Tato spolupráce umožnila společnosti Chytrý Honza obsloužit i zákazníky, pro které v online prostředí neexistoval vhodné nabídky. V roce 2015 došlo k fúzi obou společností a vytvoření multikanálového poolu. Zároveň společnost změnila v tomto roce i svou formu na akciovou společnost se základním kapitálem 150 milionů Kč z dosavadní společnosti s ručením omezeným.

Mezi strategické cíle řadí společnost udržení a posílení své vedoucí pozice na trhu finančního zprostředkování, rozvoj stávajících i nových projektů a rozšíření své působnosti. I přes stále častější regulace činnosti zprostředkovatelů finančních služeb ze strany České národní banky a dynamiku trhu finančních služeb se daří firmě zvyšovat svůj tržní podíl a udržovat trend růstu.

Od svého vzniku má za sebou Chytrý Honza silného investora v podobě Rockaway Capital. Tato společnost se zaměřuje na podniky, které působí na internetovém trhu a mají technologický potenciál. V současnosti mají ve svém portfoliu více jak 35 firem, mezi které řadí i významné hráče, jako *czc.cz*, *invia.cz*, *Mall.cz*, nebo *Heureka.cz*, *bileto* a další. Všechny tyto společnosti sdružuje pro spolupráci a usnadnění jejich dalšího rozvoje. (<https://www.rockawaycapital.com/cs/> [online], 2017)

Tabulka 4 - Produkční informace (v Kč)

	2016		2015		2014		2013	
	objem (tis. Kč)	počet smluv	objem (tis. Kč)	počet smluv	objem (tis. Kč)	počet smluv	objem (tis. Kč)	počet smluv
Roční pojistné	191 660	40 500	177 000	31 500	145 300	27 700	90 960	18 000
Roční příspěvek penzijního připojištění	8 140	780	2 700	300	460	550	6 110	1 680
Výše vkladu	84 300	200	56 700	150	56 500	170	47 180	170
Inv. částka	264 870	950	361 100	1 300	197 400	850	65 510	330
Výše úvěru	10 532 000	7 260	7 460 000	5 400	5 257 000	4 240	4 070 000	3 300
Celkový počet nových smluv		49 690		38 650		33 510		23 480

(<https://www.bonnet.cz/intranet/> [online], 2017)

4.1.1 Aktivity společnosti

4.1.1.1 Klíčové aktivity

Hlavním cílem společnosti bylo od počátku obslužení klienta, poptávajícího finanční služby pomocí online kanálu, který se snaží naplnit pomocí neustálého rozšiřování nabídek obchodovatelných online a rozšiřování srovnávaných produktů. Proces digitalizace finančního trhu je základem vize celé společnosti. Tato strategie se rozšiřovala s navázáním spolupráce se společností Bonnet.cz a jejím následným spojením. Vzniklo tak multikanálové prostředí, kde může být klient obslužen jak online, tak přímo jedním z 1800 obchodních zástupců, v závislosti na povaze individuální potřeby klienta. Celý proces v sobě zahrnuje několik kroků, od srovnání v online prostředí, přes rozšíření požadavků pomocí kontaktu s

callcentrem v případě neuspokojení poptávky pomocí e-shopu, až k systému pro rozdělení klientů do offline kanálu mezi obchodní zástupce, s názvem Honzův klient.

Honzův klient je unikátní systém tržiště klientů a jejich konkrétních poptávek v podobě webové a mobilní aplikace. Umožňuje obchodním zástupcům získat poptávku ve svém území a odpovídající své kvalifikaci. Zároveň dochází k nejrychlejšímu možnému obslužení klienta, při vysoké úrovni služeb. Obchodní zástupci využívají kompletního servisu společnosti Chytrý Honza a.s., včetně bonusových programů. K dispozici mají propracované nástroje na správu smluv, klientského kmene, B2B CRM, ale také affiliate programu.

Tento program s názvem Poradce 2020 má za cíl snížení administrace při poradenské práci a umožňuje zástupcům dokončit část svých klientských akvizic znovu v online prostředí. Rozšiřování tohoto prostředí je závislé na produktových partnerech v podobě Bank, Pojišťoven, Investičních společností a dalších institucí, je však stále obsáhlejší a konkrétnější. Zároveň z tohoto programu vychází i vývoj nabídky elektronického obchodu pro koncové klienty.

Kromě rozvoje online prostředí, rozšiřuje společnost i svou působnost na offline trhu, pomocí projektu Chytrá Adresa. Tento projekt je založen na budování sítě poboček se zástupci společnosti po celé České republice. Jejich aktuální počet 15 každý měsíc narůstá. Na projekt poboček s názvem Chytrá Adresa je navázáno i několik dílčích aktivit společnosti a vytváří další základ pro multikanálovou obsluhu klienta.

4.1.1.2 Vedlejší aktivity

Vzhledem k rozsáhlé klientské struktuře se společnost soustředí i na poptávky klientů, které sama uspokojit nedokáže. Vzniká tak několik dílčích projektů, které jsou založeny na spolupráci s dalšími společnostmi. Jednou z nich je Reality IQ, která se zabývá realitním makléřstvím. V základní úrovni dochází ke spojení poptávky po nemovitosti a úvěrových produktech. V rámci projektu Chytrá Adresa bylo několik kontaktních míst spojeno s kontaktními místy Reality IQ a klienti získali možnost vyřešit své požadavky na realitní i finanční trh na jednom místě.

Stejně jako Reality IQ se na projekt Chytrá Adresa napojila i internetová banka Zuno, člena skupiny Raiffeisen, která vlastní pobočky nemá. Díky spojení však mohou klienti řešit některé požadavky i osobně a využít i služeb, které nabízí Chytrý Honza a.s.

Jednou z hlavních aktivit společnosti je poskytování kompletního servisu pro obchodní zástupce finančních služeb, jako kompletní zpracování a provizní řízení smluv, metodická a technická podpora, poskytování systémů pro práci s klient a mnoho dalších, převážně technologických nástrojů. Jako vedlejší služby společnost poskytuje různé bonusové programy, od telekomunikačních služeb a nabídku zvýhodněného IT hardware, až po možnost zvýhodněných vozů na operativní leasing a dalších služeb, které zástupci mohou pro svou práci využít. Vzhledem k rozsáhlé a stále rostoucí poptávce po těchto službách se stal bonusový program jednou ze zásadních aktivit, které je nutné rozvíjet.

Počátkem roku 2016 společnost Chytrý Honza a.s. vstoupila do strategické spolupráce s ústředím mezinárodní pojišťovny Aegon se sídlem v Nizozemí. Aegon investovala do Chytrého Honzy a získala tak menšinový podíl, v rámci kterého vybuduje partnerství pro globální operace. Cílem spolupráce je sdílení know-how a technologické platformy pro aktivní expanzi na trh střední a východní Evropy a Asie. Celý projekt je založen na vývoji nové generace informačního systému společnosti na základě znalostí a struktury stávajícího řešení. O vývoj systému se stará jeden z členů investiční skupiny Rockaway Capital, společnost Finnology. V současné době již probíhá aktivní komunikace do cílových zemí a průzkum trhu, který umožní zajistit univerzálnost celého řešení. (<http://chytryhonza.cz/> [online], 2017), (<https://www.bonnet.cz/> [online], 2017)

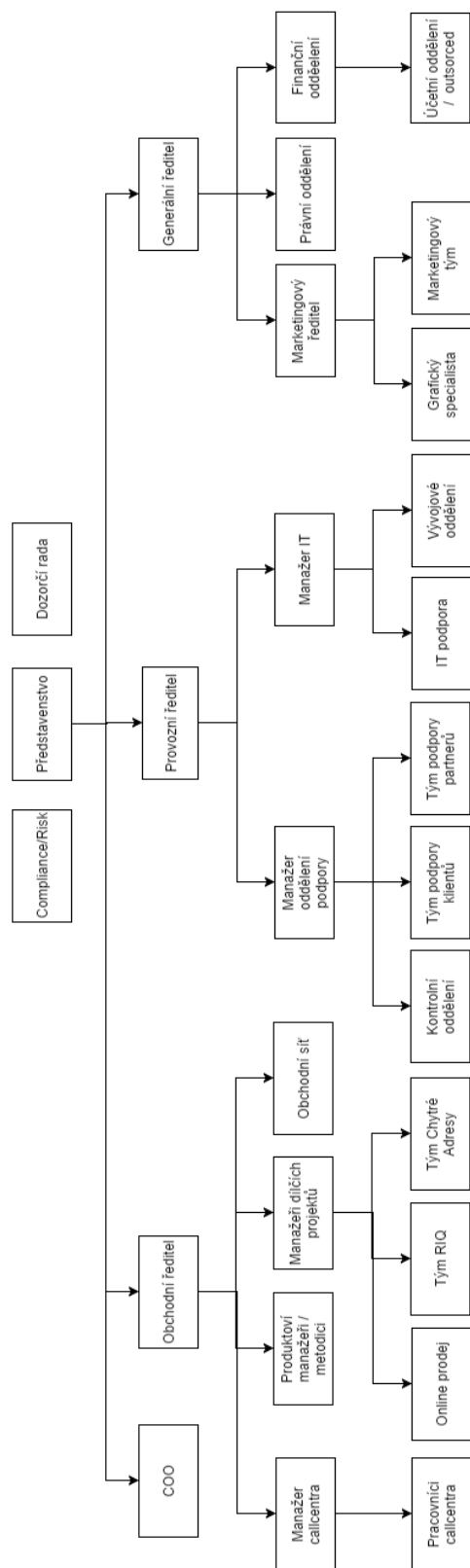
4.1.2 Organizační struktura

Společnost má pevně stanovenou a formální, liniově orientovanou organizační strukturu pro běžný provoz, jak je zachyceno na Obrázku 16 - *Diagram organizační struktury společnosti*. Pro realizaci dílčích projektů ovšem využívá výběr nejvhodnějších pracovníků z různých oddělení, tedy maticový typ struktury.

Rozhodovací pravomoci jsou soustředěny na úzký kruh vedení a v mnoha případech přímo na CEO společnosti. Jde tedy z hlediska pravomoci a zodpovědnosti o centralizovaný druh řízení s poměrně horizontální strukturou. Toto platí v rámci projektového řízení, vedení vyžaduje vysokou úroveň informovanosti o průběhu jednotlivých projektů.

Ve společnosti probíhá série pravidelných schůzek vedení v týdenních i měsíčních cyklech, kde jsou vydávány důležitá řídicí rozhodnutí a poskytovány informace, které pak odpovědní manažeři jednotlivých oddělení předávají směrem dolů ve struktuře. Tito manažeři jsou také odpovědní za výkony jednotlivých oddělení, případně za své projekty.

Obrázek 16 - Diagram organizační struktury společnosti



(vlastní zpracování - draw.io)

4.2 Projektové aktivity společnosti Chytrý Honza a.s.

4.2.1 Současný stav projektového řízení ve společnosti

Pro řízení projektů ve společnosti Chytrý Honza a.s. nejsou v současnosti využívány žádné konkrétní metodiky. V pozici projektových manažerů vystupují specialisté na jednotlivé úseky, jejichž aktivitu a výstupy kontroluje generální ředitel společnosti. Jelikož tito lidé nemají vzdělání z oboru projektového řízení a nejsou ani kontrolováni projektovým oddělením, postupují dle intuitivních rozhodnutí a základních metod řízení požadavků. Veškeré problémy, které vznikají během realizace projektu, řeší až při jejich výskytu. Mezi takové patří nejčastěji chybovost dodavatelské IT firmy, nebo změny v řešení na straně produktových partnerů.

4.2.1.1 Definice pojmů zavedených ve společnosti

- **Projekt:** Projektem je ve firmě vývoj a následná správa konkrétní služby. Tato služba má sloužit jako nástroj buď obchodní zástupce a pracovníky společnosti, nebo přímo pro koncové klienty. Společnost tak nevystupuje pouze jako dodavatel projektu, ale i jako jeho následný uživatel. Jednotlivé projekty pomáhají společnosti si udržet konkurenční výhodu na trhu a zefektivnit práci svých zaměstnanců. Každý projekt má odlišný charakter, proto jsou jim přizpůsobovány jednotlivé přístupy. Vzhledem k absenci vnitřních pravidel pro projektové řízení jsou tyto přístupy velmi individuální a jejich kontrola je náročná.
- **Produktový dodavatel:** Finanční instituce jsou vnitřně nazývány jako produktoví dodavatelé, nebo také produktoví partneři. S těmito institucemi je společnost Chytrý Honza v úzké spolupráci a patří mezi ně banky, pojišťovny, penzijní fondy, nebo investiční společnosti. Společnost vystupuje jako zprostředkovatel služeb, které tito partneři poskytují.
- **Produkt:** Produktem je konkrétní finanční služba, jako například povinné ručení vozidla, investice a podobně. Společnost Chytrý Honza vystupuje jako zprostředkovatel těchto služeb od produktových partnerů. Tyto služby poskytuje klientům prostřednictvím obchodníků, kteří jsou součástí rozsáhlé obchodní sítě, prostřednictvím webového portálu, nebo call-centra.

- **Projektový manažer:** Osoby, které ve společnosti vystupují, jako projektoví manažeři nemají téměř v žádném případě vzdělání projektového manažera. Patří ale mezi specialisty v konkrétním oboru, kterého se projekt týká. Role projektového manažera zahrnuje kromě projektového řízení i iniciaci projektu a jeho následnou údržbu a řízení účastníků projektu, včetně jeho dalšího rozvoje a zajištění rentability.
- **Development roadmap:** Jedná se o plán vývoje jednotlivých projektů, které ve společnosti probíhají. Vzhledem k tomu, že všechny projekty mají základ v informačních technologiích, které jsou dodávány jedinou firmou, sestavuje společnost Chytrý Honza tento plán priorit vývoje, podle důležitosti jednotlivých projektů. Na tvorbě tohoto plánu se podílí vrcholový management včetně představenstva.

4.3 Případová studie

Trh finančních služeb a jejich zprostředkování patří mezi nejvíce regulované trhy a přináší s sebou velké množství administrace v podobě tištěných dokumentů, zápisů z jednání a zdoluhavé spolupráce s produktovými partnery. Způsob takzvaného off-line finančního zprostředkování je zároveň velice chybový a vyžaduje důsledný dohled ze strany kontrolního oddělení a administrativního týmu, který je velmi nákladný a celý proces zpomaluje. S rostoucím počtem spolupracujících zástupců a evidovaných smluv je nutné snížit objem administrativní práce, snížit převést sjednávání co možná největšího počtu klientských smluv do online prostředí.

Tento krok je velmi klíčový pro budoucí vývoj společnosti z pohledu růstu počtu nových obchodních zástupců. Jednoduchá práce při sjednání online obchodních smluv, napříč všemi druhy finančních produktů je velmi atraktivní a zatím unikátní na českém trhu. Cílem společnosti je tak kromě snížení vlastních administrativních nákladů i zisk nových obchodních zástupců a klientů v online prostřední finančního trhu.

Projekt Broker 2.0 je tedy z velké části projektem tvorby nových informačních technologií. Druhou stránkou projektu jsou legislativní a regulativní požadavky České národní banky a jednání s produktovými dodavateli. Výsledkem dokončení projektu je služba pro obchodní zástupce a koncové zákazníky, která ovšem zasáhne činnost celé společnosti z důvodu změny administrativních procesů.

4.3.1 Předprojektová fáze, Iniciace

Společnost Chytrý Honza a.s. je aktuálně fungujícím srovnávačem finančních produktů, který umožňuje sjednání online jednoduchých pojištění, jako například cestovní pojištění. Na této platformě bude stavět i nové produkty, které propojí s provizním prostředím a umožní obchodním zástupcům pracovat s klienty přímo na webových stránkách Chytrého Honzy. Pro řízení provizních rozpadů a evidenci smluv je plně nastaven aktuální systém. K rozvoji bude tedy docházet na straně webové platformy, kterou dříve přepracovala dodavatelská společnost zaměřená na informační technologie Finnology.

4.3.1.1 Cíle a výnosy projektu

Firma musí důsledně zhodnotit jasně měřitelný výnos z projektu v podobě úspor na administrativních nákladech, tak dlouhodobý vliv na její vývoj. V tabulce 5 - *Náročnost zpracování obchodních smluv* je zachycena průměrná časová náročnost na zpracování smlouvy obchodním zástupcem a společností dle jednotlivých kategorií, včetně času potřebného řešení chybovosti smluv. Časové hodnoty vychází z vlastního měření a informací metodických specialistů. Následně je zde uvedena i doba zpracování smlouvy pomocí webové aplikace v kategorii majetkového a cestovního pojištění a odhad této doby u ostatních kategorií, s červeným označením, jelikož nejsou v aplikaci zatím dostupné. Odhad průměrné procentuální hodnoty poklesu náročnosti na zpracování smluv vychází z nabídek, které jsou v současnosti již dostupné v rámci aplikace. Pomocí této hodnoty pak byl vytvořen odhad času pro zpracování v online prostředí. Dle předpokladů lze očekávat úsporu administrativních nákladů kolem 86% na jednotlivé smlouvy.

Tabulka 5 - Náročnost zpracování obchodních smluv

Kategorie produktů	Časová náročnost (min:s)						Časová úspora po převedení do Broker2.0 (%)
	offline			online			
	obchodní zástupce	CHH	Chybovost	obchodní zástupce	CHH	Chybovost	
Majetkové pojištění	14:45:00	0:00:00	1:30:00	2:15:00	0:00:00	0:00:00	86,15%
Cestovní pojištění	9:30:00	0:00:00	0:30:00	1:25:00	0:00:00	0:00:00	85,83%
Pojištění vozidel	18:05:00	0:00:00	1:30:00	2:31:54	0:00:00	0:00:00	86,00%
Úrazové pojištění	18:15:00	0:45:00	2:30:00	2:33:18	0:30:00	0:00:00	86,00%
Pojištění odpovědnosti	9:45:00	0:45:00	2:30:00	1:21:54	0:30:00	0:00:00	86,00%
Životní pojištění	30:00:00	0:45:00	2:30:00	4:12:00	0:30:00	0:00:00	86,00%
Ostatní pojištění	15:00:00	0:45:00	1:30:00	2:06:00	0:00:00	0:00:00	86,00%
Investiční produkty	13:00:00	0:45:00	1:30:00	1:49:12	0:30:00	0:00:00	86,00%
Úvěrové produkty	22:30:00	0:45:00	1:30:00	3:09:00	0:30:00	0:00:00	86,00%
Stavební spoření	12:10:00	0:00:00	0:30:00	1:42:12	0:00:00	0:00:00	86,00%
Spořicí účty	8:45:00	0:00:00	0:30:00	1:13:30	0:00:00	0:00:00	86,00%

(vlastní zpracování – MS Excel)

Přesto, že úspora administrativních nákladů je jasně měřitelný cíl, není však hlavní. Firma za uplynulá období eviduje meziměsíční čistý nárůst počtu obchodních zástupců o přibližně 50 osob. Tento výsledek lze považovat za velmi dobrý vzhledem k tomu, že na trhu vystupuje více společností jako brokerská síť, která poskytuje své nástroje jako službu na

klíč a obchodní zástupci tak mají mnoho možností na výběr. Projekt Broker 2.0 je proto velmi důležitý a má za cíl přilákat další obchodní zástupce a udržet hodnotu jejich meziměsíčního nárůstu na stávajících výsledcích, případně i vyšších. Úspěch platformy Broker 2.0 by měl také rozšířit kanál prodeje financí po síti pro koncové klienty. Celkový výsledek velmi ovlivní mínění celého trhu a pravděpodobně i jeho rozvoj.

4.3.1.2 Dodavatel a náklady

Technologickou stránku projektu bude zpracovávat zmíněná firma Finnology, se kterou je společnost Chytrý Honza již ve spolupráci. Není tedy nutné zakládat smlouvu o dodávání a ceny hodin, které vývojáři věnují projektu. Tyto náležitosti řeší hlavní kontrakt obou společností a pravidla vzájemné spolupráce mezi společností investiční skupiny. V rámci analýzy a tvorby zadání pro Finnology dochází pouze k ocenění časové náročnosti ve dnech (man-day) a zařazení mezi další vývojové požadavky, které Chytrý Honza pravidelně zadává v rámci operativních změnových požadavků. Tento způsob spolupráce významně pomáhá rozložení nákladů na celý projekt, protože jednotlivé produktové kategorie a konkrétní produkty jsou k vývoji zadávány zvlášť po dokončení analýzy a následně předávány k nasazení. Produktoví partneři, kteří jsou v rámci projektu oslovováni, ponесou náklady na technologické změny na své straně sami.

Za účelem kontroly práce vývojového tým Finnology vystavuje projektový manažer společně s vedením vývojářů servisní dokument. Tento dokument zahrnuje pravidla Service-level agreement, tedy pravidla plnění požadavků včetně pravidel jejich zadávání a termínů plnění. Tento dokument vychází z již platných pravidel, která jsou nastavena mezi oběma společnostmi v rámci správy stávajících systémů. Tato pravidla budou následně platná i v dalších fázích životního cyklu projektu. Dokument zároveň obsahuje popis metodiky řízení vývoje na straně Finnology, díky kterému umožní zařazení zadání do správných vývojových cyklů.

Finnology i Chytrý Honza jsou součástí stejné investiční skupiny a sdílí spolu i kancelářské prostory. Tento fakt umožňuje výrazně užší a jednodušší spolupráci. Problémem je ovšem důvěra kladená ve společný cíl. Veškeré dokumenty o spolupráci neobsahují sankce za nedodržení zadání, nebo termínů. Zároveň nejsou také schvalovány na vyšších úrovních a mnohdy jsou dohody uzavírány pouze ústní formou. Mnoho rychlejších jednání

probíhá formou stand-up meetingu, ze kterých pak neexistují zápisy a požadavky se tak mohou ztratit. Tato forma jednání není pro vztah odběratele a dodavatele příliš vhodná a má za následek problémy s finálním produktem. Na druhé straně přínosem této spolupráce jsou výrazně nižší náklady a možnost barterového obchodu, jelikož Finnology pro vývoj své platformy potřebuje znalosti z Chytrého Honzy.

4.3.1.3 Rozložení projektu

Za dokončení celého projektu lze považovat stav, kdy bude mít obchodní zástupce i koncový klient možnost sjednat všechny standardní typy finančních služeb v online prostředí Chytrého Honzy. Celý projekt je ale nutné rozložit do několika iterací. Konkrétně do dílčích projektů podle finančních produktových kategorií, jako jsou například cestovní pojištění, majetkové pojištění, úvěrové produkty a podobně. Tyto jednotlivé iterace se skládají z konkrétních kroků, ke kterým je nutné přistupovat také jako k subprojektům. Vytvoření každé produktové kategorie vyžaduje kromě analýzy svého fungování na webu, potřeb pro založení jednotlivých finančních produktů a legislativních potřeb i zavedení konkrétních produktů od finančních produktových dodavatelů. Produktoví dodavatelé v podobě bank, pojišťoven a investičních společností musí být účastníky těchto subprojektů, jelikož je nutné, aby provedli příslušné úpravy na své straně. Těmto krokům předchází rozsáhlá jednání o nastavení celé spolupráce mezi konkrétní finanční institucí a Chytrým Honzou.

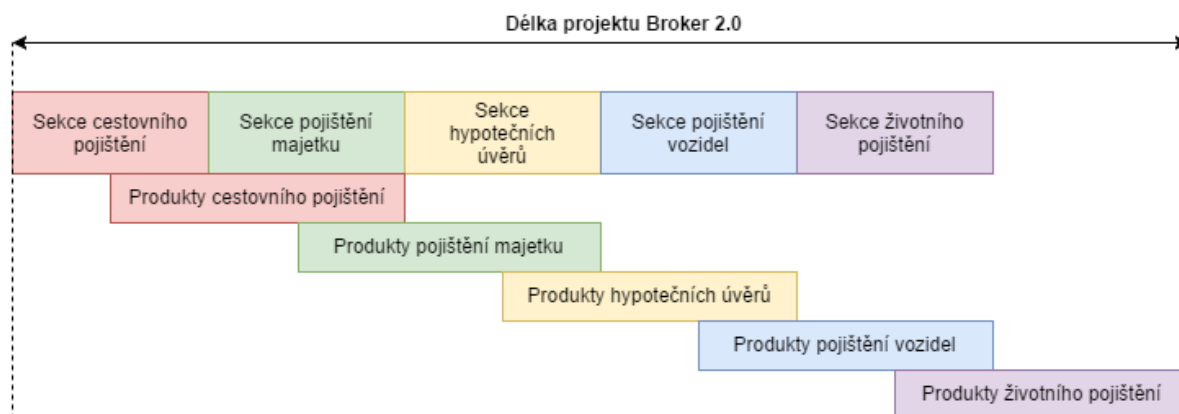
Ne všechny z více než osmdesáti spolupracujících finančních institucí mají zájem, nebo technologické zázemí k účasti na takovém projektu. Vybrány proto byly pro spolupráci vždy pouze ty nejvíce využívané instituce a jejich produkty. Pro fázi spuštění vždy konkrétně čtyři nejvýznamnější a později pak další, které budou mít zájem se na projektu podílet, až do pokrytí všech standardně sjednávaných finančních produktů. V tomto směru se řadí mezi hlavní produktové partnery například mezi pojišťovny ČSOB pojišťovna, AXA pojišťovna, Česká pojišťovna a pojišťovna Slavia. Tito partneři byly ještě před počátkem plánování osloveni s nabídkou, kterou přijali. Dle očekávání se ostatní finanční produktoví partneři do projektu zapojí s vlastní iniciativou.

Development roadmap jednotlivých projektů v čase znázorňuje zjednodušený

Obrázek 17 - Rozložení projektu Broker 2.0. Z diagramu je patrné, že fáze práce na

jednotlivých produktech dané kategorie je možné započít až po dokončení několika klíčových fází tvorby celé sekce. Doplnění produktů od jednotlivých partnerů má pak přesah do započítí vývoje další sekce. Tento postup je možný pouze díky rozdílnosti vývojových skupin, tedy na skupinu, která vytváří jednotlivé sekce a skupinu, která pracuje na konkrétních produktech dané sekce na straně dodavatele software. Cílem je vždy před spuštěním sekce do provozu mít k dispozici nabídky minimálně od tří produktových partnerů. Detailní rozložení tvorby sekcí a doplňování produktů do nabídky je součástí plánovací fáze, jelikož jednotlivé produkty vychází z analýzy produktů a jednání s produktovými partnery.

Obrázek 17 - Rozložení projektu Broker 2.0



(vlastní zpracování - draw.io)

4.3.2 Projektová fáze plánování

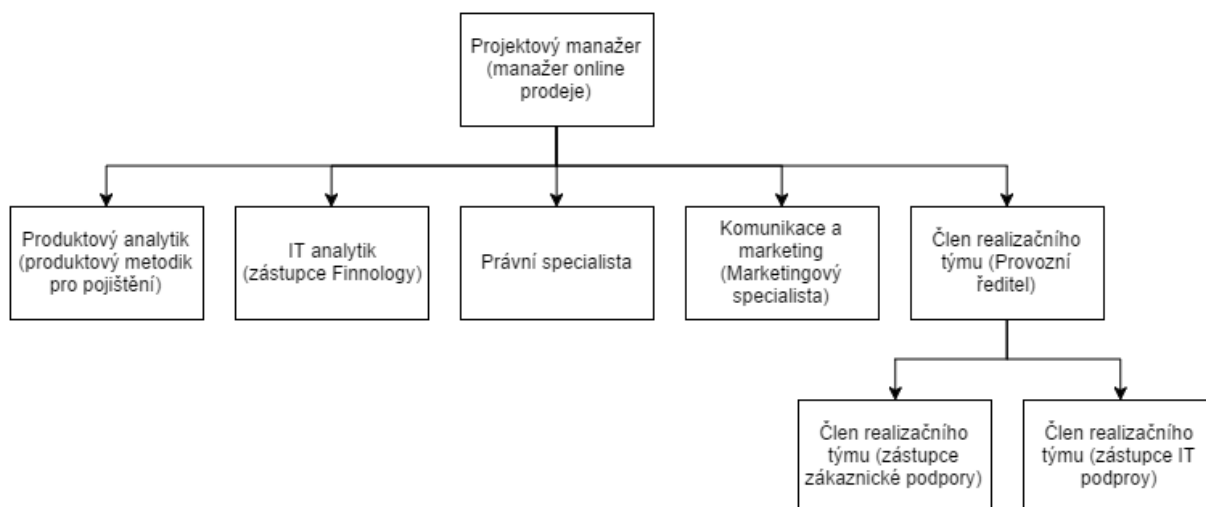
Proces plánování a následné realizace jednotlivých sekcí a jejich produktů je u subprojektů obsahově shodný. Lze tedy vyjmout jednu konkrétní sekci, jako modelovou a na té pak provést konkrétní analýzy a popsat proces plánování i realizace. Za tímto účelem je ideální sekce majetkového pojištění, která byla dokončena v roce 2016. Sekce cestovního pojištění je tou dobou již plně funkční a ostatní sekce jsou ve fázi vývoje a celkového plánu. Sekce tedy vystupuje jako samostatný projekt s jednotlivými subprojekty v podobě konkrétních produktových nabídek na webových stránkách.

4.3.2.1 Organizační struktura pro projekt Broker 2.0

Pro účely projektu byla dočasná organizační struktura vytvořena v rámci interních zdrojů a odpovídá diagramu Obrázek 18 - *Organizační struktura projektu*. Vázanost členů týmů nemusí být ve všech fázích projektu úplná. Každý člen vlastní další neodstranitelnou, mimoprojektovou agendu, která je pro jeho konkrétně určenou fázi v projektu omezena, nebo delegována.

- Jako autorita, zodpovědná osoba a projektový manažer vystupuje v tomto případě manažer online prodeje. Ze své pozice je zodpovědný za realizaci projektu představenstvu společnosti. Svou kvalifikací je spíše specialistou na rozvoj webových prodejních kanálů a online produktový management. Projekt přímo vychází z jeho oddělení, pro které je klíčovou aktivitou.
- Pro analýzu produktového prostředí a jednání s produktovými partneru je v začleněn metodik pro pojištění jako produktový analytik. Na základě svých pravomocí rozhodnout o jednotlivých produktech zahrnutých do projektu, má následně povinnost provádět důslednou analýzu potřeb těchto produktů pro jejich převedení do online prodeje. Zodpovídá také za metodickou správnost ve finálním řešení.
- Za technickou stránku projektu zodpovídá IT analytik, zastoupený osobou z dodavatelské společnosti. Jeho úkolem je podílet se na analýze potřeb, příprava zadání a následné zajištění technické správnosti řešení ze strany dodavatele software.
- Právní specialista má v projektu roli spíše konzultačního charakteru. Připravuje informace a povinnosti, které vyplývají ze zákon a směrnic vydávaných Českou národní bankou.
- Pro komunikaci s cílovými uživateli a marketingové řízení nové služby je v týmu zahrnut Marketingový specialista. Jeho úkolem je mimo jiné dohlédnout na finální hodnotu celého projektu a na jeho dopad na obchodní stránku.
- Za řízení administrativních činností a dílčích úkonů, jako je například specifikace produktů v novém rozhraní je zodpovědný provozní ředitel, který jednotlivé úkoly deleguje mezi své podřízené. Zástupci podpory budou mít ve fázi užívání dohled nad fungování a administrací realizovaného projektu.

Obrázek 18 - Organizační struktura projektu



(vlastní zpracování - draw.io)

4.3.2.1.1 Řízení zdrojů a komunikace v rámci projektu

Řízení zdrojů v rámci projektu lze rozdělit na externí a interní. Řízení interních zdrojů je závislé na aktuální fázi projektu. Z počátku projektu, kdy probíhá převážně jednání s produktovými dodavateli a analýza je realizační a marketingová část spíše pasivní, ke konci projektu se ale situace otáčí. Je proto důležité aby byl každý člen týmu dobře informován o termínech jednotlivých fází a mohl tak vyhradit svůj čas pro nutnou aktivitu, jelikož je fond pracovní doby v mnoha případech snížen o běžnou agendu pracovníků.

Externí tým není přímo odpovědný projektovému manažerovi, ale vlastnímu vedení dodavatelské společnosti, která je vázána hlavním kontraktem. Pro účely plánování zpřístupnila náhled na jednotlivé cykly, ve kterých vývoj provádí. Tyto cykly mají délku 14 dní a jejich obsah je plánován týden před svým započítím. Náhledem na cykly tak získává projektový manažer možnost přizpůsobit další fáze vývoje a vyhnout se tak zbytečným prodlevám při čekání na jejich dokončení.

Validace zadání tvorby sekce i jednotlivých produktů probíhá mezi všemi členy týmu a umožňuje poslední úpravy. Předchází jí však jednání a několik analytických sezení. Každé takové sezení je doprovázeno zápisy, ze kterých pak vychází dokumenty požadavků a zadání. V rámci společnosti a projektu jsou mimo osobní setkání využívány jako komunikační nástroje elektronická pošta a komunikační nástroj *Slack*, který umožňuje velmi

rychlou a méně formální komunikaci. Mezi hlavní dokumentace, která jsou týmu zpřístupněny na sdíleném disku, pak patří zápisy z jednání, jednotlivé analýzy, dokumenty požadavků, výstupy z testování, příprava marketingové komunikace a shrnutí validačních jednání. Úkolem projektového manažera je pak předávat informace představenstvu.

Jak bylo již zmíněno v předchozí fázi, zásadním problémem v komunikaci je neformálnost některých jednání, ze které plyne nedostatečná dokumentace podobě zápisů. Projektový tým je také výrazně oslabován tím, že jednotliví členové se musí kromě projektu věnovat i svým pravidelným aktivitám a není možné dedikovat jejich kapacitu pouze pro potřeby projektového manažera. Je pak mnohem náročnější řídit veškerá jednání a výstupy od členů projektového týmu, které způsobují značná zpoždění.

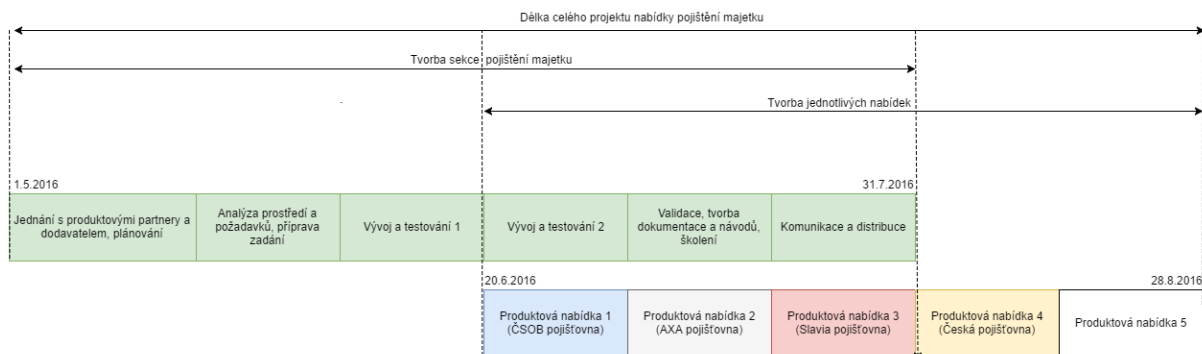
4.3.2.2 Časový plán projektu a rozpis prací

Rozložení jednotlivých částí projektu na kratší časové úseky vychází z pravidla cyklů, které dodržují vývojáři dodavatelských firem. Samotnému počátku realizace projektu předcházela rozsáhlá jednání s produktovými dodavateli a za počáteční jsou tedy považována ta jednání, kde se již řeší samotné produkty a realizace. Stejným způsobem je zkrácena v diagramu Obrázek 19 - *Sekce pojištění majetku* poslední fáze, kde na hlavní marketingovou navazují další kampaně a stejně tak i doplňování dalších nabídek pojištění majetku, které budou dlouhodobě přidávány podle toho, jak se budou zapojovat ostatní produktoví partneři.

- Projekt má dle plánu započít 1.5.2016 jednáním s hlavními třemi partnery, se kterými bude systém na počátku zpuštěn. Vést tato jednání má za úkol projektový manažer, společně s produktovým analytikem, kteří konzultují své kroky s právním specialistou. Pro tuto fázi je v plánování vymezena doba tří týdnů, podle počtu partnerů.
- Následnou fází jsou analýzy a tvorby zadání, kdy se přidá k jednáním i IT analytik a zpracuje technickou specifikaci požadavků a následně konkrétní zadání pro vývojový tým dodavatelské společnosti. Termín pro dokončení fáze je rozdělen do dvou týdnů, kdy v prvním týdnu probíhá hrubý základ zadání, aby byla dodržena týdenní doba dodání podkladů před započítím vývoje. V druhém týdnu je zadání upřesňováno a vytvářena nutná dokumentace a validace.

- Samotný vývoj u dodavatelské firmy se dělí na dva čtrnáctidenní cykly, které vyžaduje dodavatelská společnost. Tyto cykly jsou v rámci společnosti Finnology nazývány sprinty. Na konci každého sprintu provádí dodavatel představení výstupu odběrateli a následně dochází po testování k nasazení do provozu a odevzdání hotového software.
- Hotový software v následujících čtrnácti dnech prochází důkladnou kontrolou celého týmu. Jsou vytvářeny návody a školení pro administrátory nové sekce. Celý systém je zdokumentován a představen ostatním členům společnosti a představenstvu.
- Poslední fáze, která projekt z pohledu tvorby nové sekce je marketingová komunikace a distribuce, která v sobě zahrnuje hlavní marketingovou kampaň a distribuci pro obchodní zástupce. Její zakončení je dle plánu 31.7.2016.
- 20.6.2016 tedy v po prvním sprintu ve vývoji dodavatelské společnosti začíná postupné zadávání nabídek do sekce. Touto dobou již existuje základ sekce, který umožňuje specifikaci parametrů, které stanovuje produktový partner na své produkty. Počátek v půlce vývoje sekce je nutný, aby bylo možné stihnout dodání produktů tří produktových partnerů, než bude systém spuštěn. Každý produkt vyžaduje analýzu a následně konzultaci s IT analytikem a kratší vývoj, který nespadá do cyklických sprintů. Další produkty jsou dodávány postupně po spuštění sekce, kdy zároveň má probíhat analýza další sekce. Dodání pěti klíčových nabídek je cílovým stavem pro ukončení prací na dané sekci. Ukončení prací na sekci je v plánu stanoveno na 28.8.2016.

Obrázek 19 - Sekce pojištění majetku



(vlastní zpracování - draw.io)

4.3.2.3 Rozpočet projektu

Stejně jako při řízení zdrojů, tak i pro sestavení rozpočtu projektu je nutné rozdělit náklady na externí a interní. Jako základní externí a přímý náklad vystupují služby dodavatelské IT společnosti Finnology v podobě dodaného software. Oceňování tohoto nákladu probíhá jednotlivě pro dané sekce na základě IT analýz a dokumentu požadavků. Tato ohodnocení mohou mít tedy dle náročnosti sekce velmi široké rozpětí. Jednotlivé produkty se pak oceňují vždy stejnou hodnotou, jelikož bylo dohodnuto, že se na drobné rozdíly nebude přihlížet. Pro modelovou sekci majetkového pojištění probíhal odhad na základě akceptovaného zadání s následujícím výstupem dle první části Tabulky 5 - *Rozpočet sekce majetkového pojištění*. Cena jednotlivých hodin práce vývojáře je již dohodnuta, jak bylo popsáno v předchozích kapitolách, proto jsou náklady vedeny v hodnotách práce jednoho vývojáře za den. Tedy při rozpočítání jsou náklady na den kalkulovány na 12 000Kč, tedy 8 pracovních hodin, které jsou vynásobeny hodinovou sazbou 1500Kč. V prvním sloupci je zapsán odhad nákladů na sekci a ve vedlejší pak na jednotlivé produkty.

Interní náklad je sestaven převážně z mezd pracovníků. Společnost ovšem v několika případech tyto mzdy do nákladů projektů nepromítá, jelikož není snadné je přesně zachytit. Většina pracovníků, kteří se na projektu podílí pouze částí svého fondu pracovní doby, nebo působí v projektu pouze konzultačně, nevykazuje svůj odpracovaný čas způsobem, který by umožnil projektovému managementu přiřadit přesně jejich čas strávený na projektu. Do nákladů na mzdy je tedy zahrnován pouze celkový odhad od projektového manažera.

Přesně měřitelným odhadem jsou plánované náklady na marketingové kampaně. Tyto kampaně se zakládají na přesměrování klientů z jiných webových adres, reklamní bannery a další marketingové nástroje a jsou pořádány ve dvou fázích, tedy před a po spuštění sekce.

Nepřímé náklady v podobě pronájmů, cestovného a podobně, nejsou ve společnosti při kalkulaci rozpočtu projektu uvažovány, jelikož jsou pro firmu fixní, nebo zanedbatelné. Stejně tak nejsou uvažovány náklady na straně produktových partnerů. Souhrn, průměrných interních nákladů je zahrnut v druhé části Tabulky 6 - *Rozpočet sekce majetkového pojištění*. Přesnost celého odhadu rozpočtu je narušována právě neznalostí všech mzdových nákladů, a proto je celý odhad udávaný s vloženou odchylkou 10%. Odhad mzdových nákladů

130 000Kč byl tedy navýšen na 143 000Kč. S rezervami pro případná rizika není v řízení projektového rozpočtu ve společnosti Chytrý Honza a.s. počítáno.

Tabulka 6 - Rozpočet sekce majetkového pojištění

Sekce - pojištění majetku					
Finnology (externí)			Chytrý Honza a.s. (interní)		
sekce (M/D)	produkty (M/D)		Mzdy (Kč)	Kampaně	
12	3	ČSOB	143 000 Kč	8 000 Kč	14 000 Kč
	3	AXA		8 000 Kč	14 000 Kč
	3	Slavia		8 000 Kč	14 000 Kč
	3	ČP		8 000 Kč	14 000 Kč
	3	ostatní		8 000 Kč	14 000 Kč
Celkem M/D, Kč	27	324 000 Kč	Celkem Kč	253 000 Kč	
Celkový odhad finančních nákladů			577 000 Kč		

(vlastní zpracování – MS Excel)

4.3.2.4 Řízení kvality

V rámci spolupráce dodavatelské společnosti Finnology a Chytrého Honzy došlo k přizpůsobení několika významných kroků řízení projektu vývojovému týmu. Kromě periodicity, která je nastavena pro dodavatelský vývojový tým, je podstatná i akceptace a dodání celého řešení. Po dokončení celého software a před jeho spouštěním do provozu probíhá takzvaná demo schůzka, na které je dokončené řešení představeno. Probíhá také ukázka funkčnosti v provozu a následná akceptace projektovým týmem. Podkladem pro akceptaci není pouze vizuální funkčnost řešení. Probíhá také validace zahrnutí funkcionalit na základě původního zadání, tedy pomocí Checklistu, který se sestavuje společně se zadáním a je tak významným dokumentem v celém projektu.

Schůze, na které je představen výstup od vývojářů členům týmu, je plánována těsně před samotným nasazením změn. Není tedy žádný prostor pro případ, kdy výstup neodpovídá zadání, nebo kdy je chybový. V takových případech je nutné dojednat opravu, která se ovšem zařazuje do dalšího čtrnáctidenního cyklu, zakončeného Demo schůzkou. Zpoždění dodání projektu je tak opravdu výrazné. Správnost řešení a jeho soulad se zadáním

je navíc ovlivněna nekontrolovanými jednáními, takže pravděpodobnost vrácení výstupu k opravě vysoká.

4.3.3 Projektová fáze řízení a koordinace

Započetí fáze realizace projektu je podmíněno schvalovacím jednáním vedení společnosti a projektového vedoucího. K tomuto jednání není ve společnosti vystaven schvalovací dokument a je závislé výstupu plánovací fáze projektového manažera. Projektový manažer je odpovědný vůči vedení společnosti za realizaci celého projektu i projektový tým. Do této chvíle může být realizace konkrétní sekce pozastavena, nebo i zrušena. Tento fakt by však významně poznamenal mínění zájmových skupin.

4.3.3.1 Obsazení a řízení projektového týmu

V plánovací fázi je počítáno s účastí členů projektového týmu, kteří ovšem náleží do různých oddělení ve společnosti a jsou zatíženi neodkladnou agendou. Proto je při započetí realizace velmi významný plán jejich zapojení do realizace v rámci jednotlivých milníků. Tito členové pak při své práci podléhají svým časovým rozpočtem pod projektového manažera, který jim mimo projekt nadřízený není. Podobným způsobem jsou řešeny kapacity ze strany dodavatelské společnosti s rozdílem, že vývojáři zůstávají odpovědní svým nadřízeným a analytikům zadání. Dá se tak říci, že dodavatel vystupuje v roli oddělení zapojeného do projektu.

Tyto skutečnosti znesnadňují koordinaci celého týmu například pro hromadné jednání všech členů. Dále může být pro projektového manažera problematické získání autority a motivace členů týmu. Práce na projektu není pro členy týmu hodnocena nadstandardně. Veškeré výkonové hodnocení vychází z domluvy projektového manažera a přímého nadřízeného člena projektového týmu, stejně jako dohoda a uvolnění dodatečné kapacity pracovníka.

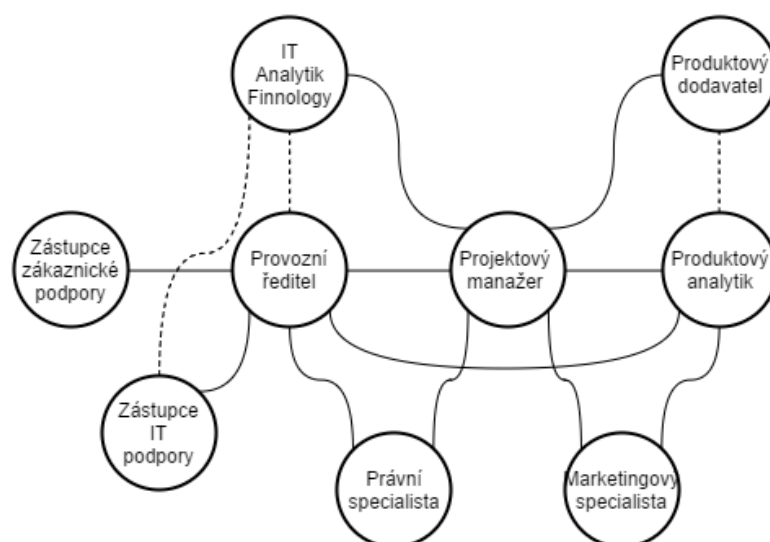
Členům týmu jsou přiřazovány a delegovány jednotlivé úkoly od projektového manažera na základě celkových zadání a projektových schůzek. Dohled nad výstupy provádí projektový manažer na základě konzultací a osobního dohledu. Jakákoli změna v průběhu

projektu vyžaduje náročné změny v plánování kapacit, které mohou ohrozit běžný chod firmy.

4.3.3.2 Komunikační model projektu

V rámci projektu se pro jednotlivé sekce portálu vytváří mírně odlišné komunikační sítě podle toho, jak se mění členové projektového týmu. Pro sekci pojištění majetku je síť zachycena na Obrázku 20 - *Komunikační síť pro realizaci sekce pojištění majetku*. Uprostřed této sítě stojí projektový manažer, který by měl mít pod kontrolou převážně informace vedené externě k produktovým partnerům a systémovému dodavateli. Mezi členy týmu však existují komunikační vazby (v diagramu šrafovane) z mimoprojektových aktivit a tak vznikají neformální komunikační kanály, které nejsou dokumentovány, ani kontrolovány.

Obrázek 20 - Komunikační síť pro realizaci sekce pojištění majetku



(vlastní zpracování - draw.io)

Pro interní komunikaci jsou využívány v Chytrém Honzovi různé druhy médií. Od osobního jednání, telefonické rozhovory, elektronickou poštu, po společné úložiště evidenční systémy a komunikační nástroj *Slack*. Internímu projektovému týmu je převážně doporučováno komunikace pomocí *Slacku*, jelikož umožňuje skupinové diskuze, rychlou reakci a vše s možností archivace. Pro jednání s dodavateli a partnery se využívá

elektronická pošta, nebo sdílené datové uložiště. Validace zadání pro vývojový tým se provádí na schůzích v evidenčním systému *Easy Redmine*. Nejvýznamnějším médiem však stále zůstávají individuální schůzky a skupinová jednání.

Mezi nevýznamnější se řadí *Kick-Off Meeting*, který slouží k přípravě projektu, sestavení pravidel projektu a seznámení případných nových členů týmu. Dalším využívaným druhem jednání je ve společnosti *Team Meeting*, kterého se účastní i zástupce vývojářů a analytika dodavatelské společnosti Finnology a slouží i jako *Project Progress Meeting*. Pro uzavřená jednání projektového týmu pak slouží *In-house Meeting*. V rámci schvalování, akceptace je svoláván *Committee Meeting*, na kterém dodavatel software předvádí výstup v podobě prezentace demo-ukázky. Velmi častým druhem jednání je osobní setkání. Je mnohem rychlejší, než komunikace skrz ostatní zmíněná média, ale zároveň má i několik zásadních nedostatků. Na rozdíl o výše zmíněných jednání ho neprovází dokumentace a mnoho informací se tak může ztratit. Osobní jednání pouze v užším kruhu pak může vést také k nedokonalosti výstupu, jelikož nemají ostatní členové týmu možnost se vyjádřit jako odborníci pro danou problematiku. Hlavním problémem, kromě klasických chyb jednání v podobě nedostatečné připravenosti a podobně, se tak stává deformace zadání a požadavků na výsledný produkt, které nejsou navíc nikde zaznamenány.

4.3.3.3 *Milníky fáze realizace projektu*

Samotnou realizaci a aktivity projektu lze rozdělit do několika milníků, kterých se účastní konkrétní členové projektového týmu a které mají vlastní výstup. Postupují od jednání o technické realizaci s obchodními partnery až ke spuštění a marketingové komunikaci.

Jednání s partnery a dodavateli

Základem pro započetí celého projektu je jednání s produktovými partnery o technické realizaci. Tato jednání lze považovat za *Kick-off meeting* realizační fáze, jelikož spolupráce samotná je v tomto bodě již dohodnuta. Tato jednání probíhají za účasti projektového manažera a manažerů všech úseků, které jsou do vývoje zapojeny. Jak jednání postupují a získávají více technický ráz, zvyšuje se i účast analytiků i z týmu Finnology. Jednání probíhají převážně na osobních schůzkách, případně pomocí e-mailové komunikace.

Jejich výstupem je dodatek o spolupráci na projektu online zprostředkování služeb, který je vytvářen ke stávající smlouvě o zprostředkování. Dodatek ve většině případů neobsahuje povinné termíny a sankce za neplnění závazků. Jednání s produktovými dodavateli je totiž poměrně křehké a v tak krátkém čase není příliš prostoru pro vyjednávání. Proto se navazuje na hlavní smlouvu, kde jsou stanoveny objemové hranice a servisní úroveň.

Analýza požadavků

Zadání, které je výstupem analýzy požadavků má převážně technický charakter. Vzniká za úzké spolupráce projektového týmu a vývojového týmu dodavatelské společnosti Finnology. První část požadavků, které jsou součástí zadání, vychází z jednání s partnery a dodavateli. Jde převážně o požadavky na integraci řešení dodavatelů se systémem pro online zprostředkování.

Druhá část požadavků pak vychází z analýzy prostředí, ve kterém bude nový produkt nastavován. Mezi tato patří hlavně legislativní a produktové prostředí, které vytváří nejzásadnější překážky pro realizaci projektu. Příkladem překážky, kterou je nutné v rámci projektu implementace majetkového pojištění do online prostředí překonat je zahrnutí povodňových zón do výpočtu pojistného. Tento parametr vyžaduje napojení na databázi povodňových oblastí. Podobný problém, který je nutné zahrnovat do kalkulace pojistné částky je zabránění podpojištěnosti, tedy nastavení minimální částky pojistného plnění.

Třetí částí je pak skupina požadavků na marketingové řešení. Zahrnuje požadavky na design, možnosti sledování chování klient a podporu nové sekce.

Po zpracování požadavků a jejich schválení a tvorbě zadání na dodavatelskou společnost Finnology za účasti jejich technických specialistů a analytiků. Dochází tedy k requirement freeze, jelikož veškeré požadavky jsou umísťovány do vývojového sprintu a není možné je upravit až do konce tohoto cyklu.

Výroba a testování

Samotný vývoj na základě zadání nové sekce probíhá na straně dodavatele Finnology a projektový tým v tomto období vyčkává na dodávku. Na jednotlivé úkoly má projektový manažer náhled, ovšem bez možnosti zásahu.

Na dokončených částech je následně prováděno testování vývojového týmu. Z těchto procesů vychází výstupní dokument v podobě testovacího zápisu, který je předáván projektovému vedení. Druhá fáze testování, tedy uživatelská je prováděna až po dokončení vývojového cyklu a dodání celkového produktu.

V průběhu vývoje může dodavatelská společnost oslovit členy projektového týmu o konzultaci, případně upřesnění. Nesmí však již dojít ke změně zadání. Hotový produkt je představován na validační schůzce v podobě demo verze, která není nasazena v produkčním prostředí.

Validace

Představení dokončeného produktu a jeho validace probíhá na demo meetingu. Této schůzce se účastní celý projektový tým, dodavatelský tým, i vedení společnosti. Hlavní náplní je představení funkcionalit nové sekce, naplnění požadavků v zadání a předání k uživatelskému testování. Výstupem této schůzky je akceptační zápis, který obsahuje všechny připomínky a následující úkoly pro produkční otestování řešení.

Zákaznickou část testování zajišťuje projektový tým, který jednotlivým stakeholderům předkládá řešení k otestování a doplňuje připomínky do akceptačního zápisu. Na toto testování je v projektu u Chytrého Honzy vymezen velmi krátký čas, a proto je zpravidla velmi stručné a spoléhá na testování dodavatele. Nedostatečné testování pak zapříčiňuje, že dokončený projekt musí být po spuštění upravován a jeho administrace je nákladnější, než bylo očekáváno.

V případě, že není řešení v pořádku, dochází k jednání o navrácení řešení do vývojového cyklu a pozdržení harmonogramu projektu. Toto rozhodnutí musí být potvrzeno vedením společnosti. Časová prodleva a nutnost oprav, se kterými se v projektu nepočítá, znamená výrazné náklady jak pro dodavatele, tak pro projekt Chytrého Honzy.

Spuštění

Ihned po schválení dodaného řešení dochází ke spuštění produkční verze nového produktu, nebo celé sekce. Toto rozhraní je však předstupněm ostrého provozu a je zpřístupněno vybraným zástupcům, kteří zkouší řešení před spuštěním pro všechny obchodníky a veřejnost. Má se tak zabránit nechtěnému přetížení a vytvoření podkladů pro podporu systému.

Následně je na schůzce projektového týmu a vedení společnosti odsouhlaseno spuštění plného provozu a marketingových akcí, které jsou již průběžně připravovány. Jelikož se často jedná o finanční produkty zatížené sezonními výkyvy je správné načasování marketingových kampaní důležité a tedy i dodání projektu ve stanoveném termínu. Často společnost Chytrý Honza započíná kampaně ještě před samotným ukončením vývoje, aby byl trh připraven, a investuje do nich značné prostředky. Proto má pro tuto fázi projektu každé zpoždění výrazné následky.

Součástí projektového týmu jsou i členové oddělení podpory, kteří mají na starost administraci celého systému a tedy i všech implementovaných inovací. Vedení tohoto oddělení má za úkol zajistit veškerá školení a podklady pro bezproblémový chod a údržbu. Tyto kroky jsou velmi problematické, jelikož neexistují podrobné dokumentace ke všem inovacím. Děje se tak nejčastěji proto, že projekty nabírají zpoždění a ve snaze o dodržení termínu je tato část aktivit opomíjena. Podpora systému tak bývá v počátečních fázích méně profesionální, než je očekáváno a tato skutečnost může poškodit vnímání systému jako služby.

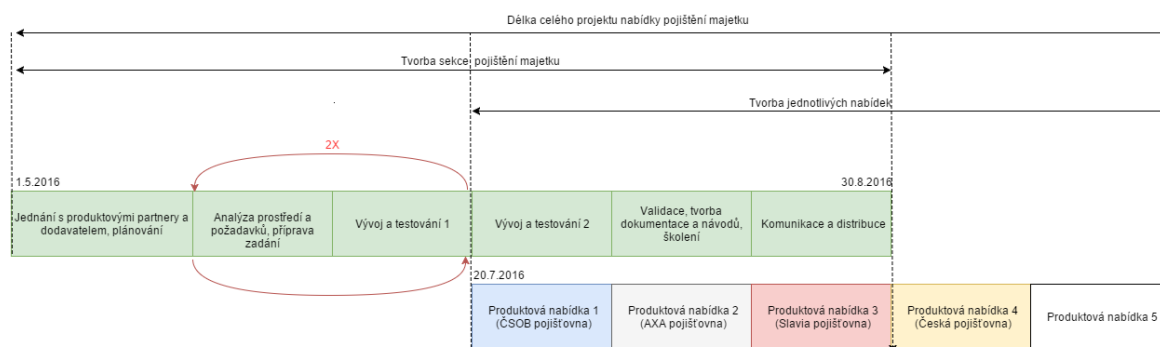
4.3.4 Projektová fáze kontroly a uzavření projektu

Fáze uzavření projektu v Chytrém Honzovi z pravidla vychází z potvrzení funkčního provozu nového řešení, které bylo předáno k užívání. Manažer projektu předkládá vedení společnosti výstupy nákladové kontroly, kontroly plnění časového plánu a první výsledky provozu.

4.3.4.1 Přehled plnění časového plánu

Celý projekt ve výsledném shrnutí a porovnání dosáhl významného zpoždění o celý měsíc. Za toto zpoždění mohou převážně již zmíněné překážky, které se objevili při tvorbě celé sekce hned v prvních fázích vývoje řešení, jak je vidět v opakování cyklu na diagramu Obrázek 21 - *Skutečná časová náročnost sekce pojištění majetku*. Byla tak zpožděna jednání s produktovými partnery a nasazování jednotlivých nabídek. Tato zpoždění se projevila nejen po nákladové stránce, ale také po stránce veřejného vnímání celého projektu. Musely být pozastaveny připravované kampaně a veřejně komunikovaný termín se musel posunout na dobu neurčitou v obavách z dalších překážek.

Obrázek 21 - Skutečná časová náročnost sekce pojištění majetku



(vlastní zpracování - draw.io)

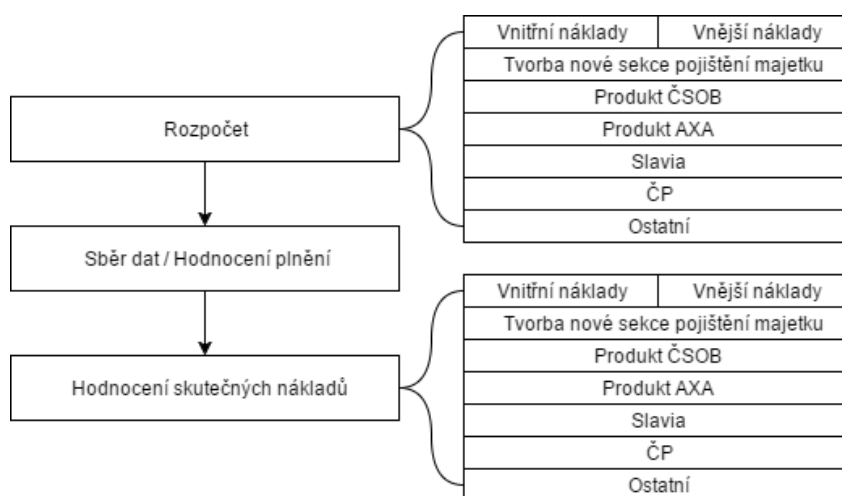
4.3.4.2 Kontrola nákladových položek

Kontrola rozpočtu projektu patří ke klíčovým položkám kontrolních systémů projektu. Je bohužel v Chytrém Honzovi součástí až fáze kontroly a uzavření projektu, kdy není možné pomocí nákladů ověřit, zda se projekt průběžně pohybuje v rámci stanoveného rozpočtu. Není tak možné včas zachytit dodatečné náklady, prověřit výkon, spustit opravné akce a zabránit předražení celého projektu. Hlavním důvodem je využívání vlastních lidských zdrojů a role dodavatelské společnosti. Každý účastník navíc projektu tráví svůj čas v práci i na svých mimoprojektových aktivitách a je tak těžké přesně určit tento druh nákladu.

Celkové porovnání konečných nákladů s rozpočtem předkládá projektový manažer vedení společnosti podobě diagramu Obrázek 22 – *Hodnocení nákladů projektu*. V případě

sekce pojištění majetku došlo k výraznému zvýšení nákladů ze strany dodavatele Finnology. Hlavními důvody byly nedostatky ve formuláři pro výpočet pojistného. Jelikož nebyla tato problematika zachycena smluvní dokumentací, přebírá povinnost dodatečné náklady na vývoj Chytrý Honza jako odběratel. Dalším výrazným vlivem na odchylku konečných nákladů bylo zpoždění, které vzniklo právě z důvodu oprav na řešení, se kterými nebylo počítáno při plánování.

Obrázek 22 - Hodnocení nákladů projektu



(vlastní zpracování - draw.io)

Celkové náklady ve vzorovém projektu nové sekce pojištění majetku přesáhly očekávaný rozpočet takřka ve všech fázích a subprojektech a to nedostatečným řízením rizik a nákladovosti již v průběhu projektu. Jedním z hlavních důvodů pro schvalování dodatečných nákladů bez jejich dostatečného řízení a kontroly je tlak na shodnost celého konceptu s očekáváním. Díky tomu je sice výsledný produkt takový, jak bylo plánováno, ovšem za cenu nepřiměřeného růstu nákladů na celý projekt.

4.3.4.3 Uzavření projektu

Hodnocení celkové úspěšnosti projektu a objektivních kritérií a kvality je možné až po delší době provozu, která závisí na aktuální situaci na trhu a další aspektech. Přesto je ale možné provést hodnocení naplnění kritérií a očekávání. Za tímto účelem je pořádána

hodnotící schůzka, které se kromě vedení společnosti a projektu účastní i celý podnikový management. Kromě prezentace celého výstupu, přehledu změn, výše zmíněného dodržení časového i finančního plánu jsou zde diskutovány i další aspekty projektu. Hlavním z nich je dodržení kritérií, která byla řešení stanovena. Tato kritéria mají převážně subjektivní charakter a týkají se funkčnosti, vzhledu, tržní využitelnosti a podobně.

Výstupem tohoto jednání není vrácení projektu k úpravám, ale pouze zhodnocení a uzavření projektu. V případě projektu sekce majetkového pojištění bylo hlavním výstupním problémem nedodržení plánu a tedy skutečnost, že došlo za tu dobu k tržním změnám, v podobě rozvoje u konkurence a tedy ztráty strategické výhody.

Dalším krokem pro uzavření celého projektu je dodání technické dokumentace, předání práv k užívání software a následné finanční vyrovnání s dodavatelskou společností. V rámci projektu bylo dodání technické dokumentace z časových důvodů odloženo, a přesto bylo uzavření schváleno vedením společnosti. Dodavatel řešení tak není motivován dokumentaci dodat. Časový tlak v jednotlivých projektech má za následek úplnou absenci technické dokumentace k systému, který je však rozvíjen a navíc je tato dokumentace vyžadována legislativou.

4.3.5 Poprojektová fáze

Projekty, které se v Chytrém Honzovi věnují rozvoji webového srovnávače a nástroje, pro poskytování finančních služeb nelze nikdy úplně uzavřít. Vychází z tržních produktů, které se neustále mění, vznikají nové, ale také zanikají. Proto nelze říci, že se jedná o pouhou údržbu, ale je vždy nutné otevřít nový subprojekt, závislý na původním projektu.

V operačním období je na základě spolupráce se společností dodávající softwarové řešení poskytována běžná údržba celého systému, která vychází ze stanoveného Service-level agreement, tedy pravidla plnění požadavků včetně pravidel jejich zadávání a termínů plnění. Tato činnost ovšem přechází s uzavřením projektu na operativní oddělení a přesto, že vedoucí tohoto oddělení je členem projektového týmu, nedochází k dostatečnému přenosu informací, aby mohlo být provedeno dostatečné objektivní zhodnocení řešení a sledování jeho benefitů.

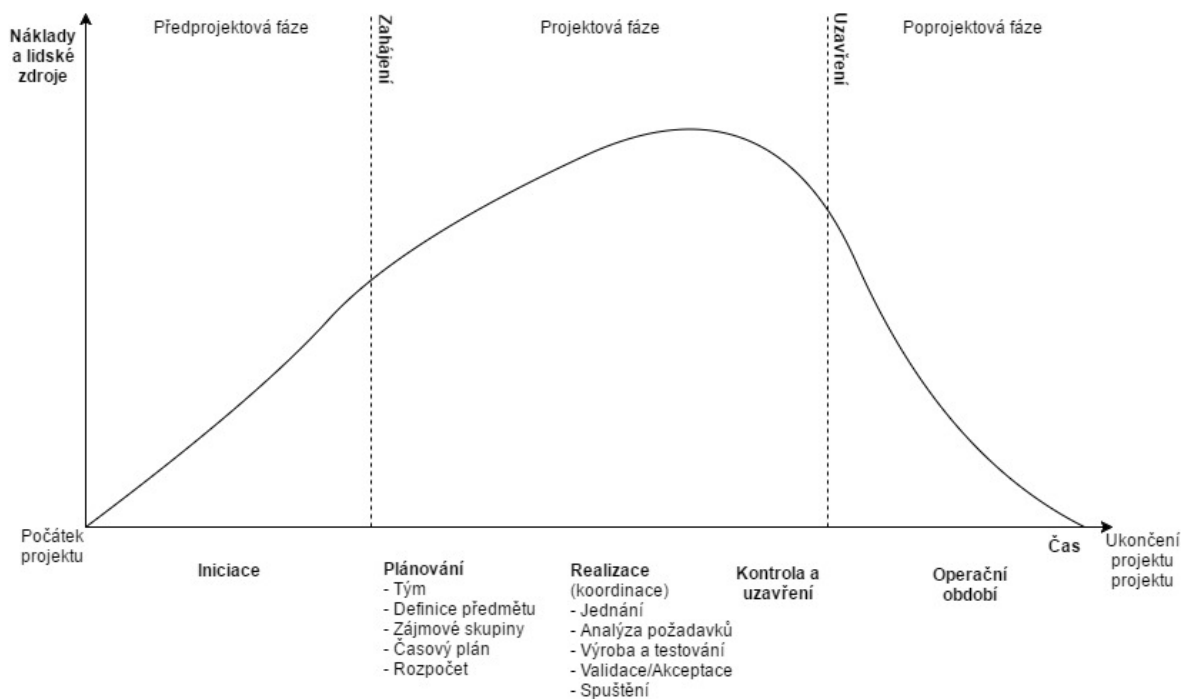
Ve společnosti neprobíhá hodnocení samostatného průběhu projektu, pouze jeho výstupu. Projektový manažer tak nemá dostatečné informace pro řízení dalších projektů, konkrétně dalších sekcí a produktů přesto, že jsou z projektového hlediska velmi podobné.

4.4 Dodržení postupů řízení projektů v projektech společnosti Chytrý Honza a.s.

V počátku praktického příkladu práce již bylo zmíněno, že společnost Chytrý Honza a.s. nevyužívá konkrétní metodiky projektového řízení a postupuje spíše intuitivně, dle doporučení specialistů jednotlivých oddělení a obecných pravidel managementu. Jednotlivé části projektu s milníky lze však přiřadit fázím projektu dle standardů projektového řízení. Generické rozložení dle PMBOK umožňuje jednotlivé fáze určit dle potřeb podniku, což je znázorněno v diagramu Obrázek 23 - *Životní cyklus projektu v Chytrý Honza a.s.*

Při srovnání jednotlivých stádií s PMBOK, tedy s fází přípravy (Initiating), plánování (Planning), realizace (Executing), monitorování a kontroly (Monitoring and controlling) a uzavření (Closing), je patrné, že jednotlivé části projektu lze přiřadit do životního cyklu dle PMI. Fáze kontroly je ovšem v podniku zařazena na konec projektu a spojována s finální uzavírací fází a vytváří tak nesoulad s očekávaným cyklem. Kontrolní fázi projektový management provádí až po dodání řešení od dodavatele, jelikož před ukončení vývoje software není považována příliš za důležitou. Významný vliv zde má naopak poprojektová fáze, tedy operační období, jelikož společnost Chytrý Honza, vystupuje jako dodavatel i odběratel projektu.

Obrázek 23 - Životní cyklus projektu v Chytrý Honza a.s.



(vlastní zpracování - draw.io)

4.4.1 Fáze Inicie

První kroky v rámci projektu u Chytrého Honzy, které lze řadit fáze Inicie vychází ze shrnutí potřeb a jejich předání na projektového manažera v rámci Kick-off meetingu, který je dlouhodobě jmenován pro účel rozvoje e-commerce. Tato žádost by mohl naplnit formu SOW (Statement of Work), není však v podniku oficiálně stanovována. Pro standard PMI je v této fázi shrnutí představ, vytvoření cíle, ověření realizovatelnosti a vytvoření dokumentů. Primárním metodickým dokumentem je v této fázi zakládací listina projektu (Project Charter), která by formalizovala účel a cíl projektu, authority v rámci projektu, časový rámec, rozsah zdrojů a podobně.

Všechny tyto informace jsou předávány projektovému managementu volnou formou. Dochází tak možnosti pokřivení všech parametrů a nedostatečného vymezení omezujících podmínek. Děje se tak hlavně vzhledem k tomu, že nevzniká oficiální dokument k založení projektu, který by podléhal schválení a tím otevíral diskuse o možnostech. Očekávání zúčastněných stran tak nedochází k přímé konfrontaci a neexistují podklady pro vytvoření

dalšího významného dokumentu Předběžná definice předmětu projektu (Primary Project Scope Statement).

Jak bylo zmíněno, projektový tým se skládá převážně z pracovníků firmy, partnerů a dodavatelské společnosti. Struktura řízení projektu však není pevně vymezená a proto je pro projektového manažer již od počátku velmi náročné vymáhat její dodržování. V případě vzniku řídicí struktury dle metodických předpokladů a schválení vedením společnosti by mohl projektový manažer snadněji řídit jednotlivé členy a vyžadovat jejich pracovní fond, i když tento problém se projektů v Chytrém Honzovi příliš netýká. Velmi odlišný přístup od metodiky PMI praktikuje společnost vůči dodavatelům informačních technologií v oblasti smluvní dokumentace. Díky vztahům v rámci investiční skupiny není kladen dostatečný důraz na kontrakty, které předepisují všechny standardy, ani výběrová řízení. Společnost využívá pouze základní ustanovení o servisní podpoře (Service-level agreement), bez jakýchkoli odkazů na plnění dodávky, přenesení odpovědnosti, či sankcí za případné nedodržení kritérií. Tato zásadní chyba pak provází téměř všechny nezdary v průběhu projektu.

Zakládací listinu projektu by měl provázet rozpis nákladů, který je ve firmě připravován. Pro jeho tvorbu však využívá projektový management pouze vlastní odhady a odhady dodavatele, žádné matematické metody. Často tak dochází k opomenutí rezerv v těchto nákladech. O něco více pragmaticky je přistupováno ke kalkulaci ziskovosti a návratnosti projektu, které jsou rozšířeny o přínosy v podobě špatně měřitelných ukazatelů, jako je například tržní výhoda a podobně.

Další nedílnou součástí dokumentace je návrh časového rámce. Vzhledem k absenci dokumentace iniciační fáze je tento plán však ve společnosti dodáván individuálně. Využívaná forma, která odpovídá Ganttovu diagramu s identifikací návazností, je pro projektový tým i management společnosti přehledná i přes malé znalosti podobných časových plánů.

Všechny zmíněné podklady jsou předávány vedení společnosti jednotlivě. Jednotlivé přesahy tak mohou být nesrozumitelné, hlavně při komunikaci směrem k ostatním částem společnosti. Vedení navíc vyžaduje rozhodování o některých konkrétních součástech projektu na své straně, čímž se narušuje role projektového manažera a konzistence předmětu projektu.

- Nedostatečně stanovené zahájení projektu
- Nedostatečná formulace cílů a rámce projektu
- Nedostatečné stanovení rolí projektu
- Špatně nastavený management kontraktů s dodavateli
- Není využíváno předchozích znalostí
- Dobře uchopená analýza návratnosti
- Správné stanovení fází projektu

4.4.2 Fáze Plánování

Plánovací fáze projektu lze ve sledovaném podniku přiřadit období od schválení všech jednotlivých podkladů vedením společnosti a započetí jednání s produktovými partnery a dodavatelem řešení. V této fázi dochází ke zpřesnění předmětu projektu pomocí analýz a jednání. Doporučovanými dokumenty pro plánovací fázi jsou Definice předmětu projektu, Podrobný rozpis prací a na ten navázaný Plán projektu. Tyto dokumenty společnost ovšem nevystavuje. Dle PMI Scope management by mělo dojít v této fázi ke konkretizaci a definici původně odhadovaného předmětu projektu pomocí sběru požadavků a následné validaci. Tento přístup však není v Chytrém Honzovi aplikován, jelikož vnímání předmětu projektu je využito pouze v iniciační fázi, v ostatních procesech již takto globální pohled chybí.

Sběr požadavků, jako výstupu analýz a jednání s partnery je využit pro tvorbu strukturovaného zadání pro vývoj softwarového řešení u dodavatele. Na toto zadání je po předání dodavatelské společnosti Finnology je vystavován dokument RFP (Request For Proposal), který stanovuje návrh řešení, včetně konkrétních nákladových a časových návrhů. Na základě tohoto dokumentu vznikají jednání, diskuse a konečná forma zadání, které jsou ovšem již součástí realizační fáze projektu. Dodání softwarového řešení se tak stává součástí činností, které jsou nutné pro dosažení projektového cíle.

Dle standardu PMI by měla být z činností v projektu sestaven Podrobný rozpis prací (Work Brakedown Structure), standard PRINCE2 pak využívá Product Brakedown Structure. Tento dokument však projektový management v Chytrém Honzovi nesestavuje, ani neprovádí analýzu všech činností. Projektový manažer vychází pouze ze všeobecného

plánu a každý člen projektového týmu si při realizaci řídí konkrétní dekomponované činnosti sám. Pro projektového manažera je tak velmi složité definovat řízení kvality, jelikož je závislý na reportingu členů týmu na sebe samotné.

Jednotlivé podklady, které projektový manažer předával vedení společnosti ke schválení, jsou v této fázi konkretizovány. Není však nutné je dále schvalovat a probíhá pouze informativní reporting. Rozpočet je upřesněn díky odhadu průměrných nákladů od dodavatele software, stále však bez příslušného řízení rezerv. Rovněž dochází k upřesnění časového plánu, včetně jednotlivých milníků a jeho distribuce projektovému týmu, partnerům a podniku. V této fázi jsou identifikováni stakeholdeři, ovšem převážně pro marketingové a operativní účely. Metodika PMI je v řízení práce se stakeholdery poměrně konkrétní a doporučuje pro jejich identifikaci využít například analýzu vlivu a zájmu. Tuto a ani jinou však podnik nevyužívá. Z pohledu firmy je věnována hlavní pozornost zákaznické a partnerské skupině. Ostatním skupinám se věnuje v projektu jen omezená pozornost, což může vést ke krátkozrakosti vlivů rozhodnutí.

Komunikační model, platný pro realizaci projektu vychází z horizontálně nastavené organizační struktury. I přes metodicky poměrně dobře sestavené schůzky ovšem dochází k přímé komunikaci jednotlivých členů projektového týmu a dodavatele, která není doprovázena potřebnou dokumentací a archivací. Dochází tak ke ztrátě kontroly nad předmětem výstupu. Naopak velmi striktně nastavená komunikace je vůči produktovým partnerům, se kterými probíhají pouze metodicky dokumentovaná jednání, jelikož v tomto případě jde o výrazně formálnější vztah.

- Nedostatečné využití plánovacích nástrojů
- Nezahrnutí rizik do plánu
- Není rozvíjen předmět projektu
- Omezená možnost definovat plán řízení kvality
- Neefektivní řízení komunikace
- Obstojná komunikace s produktovými partnery
- Dobrá koncepce sběru požadavků pro informační analýzu

4.4.3 Fáze Řízení a koordinace

Řídící, nebo také realizační fáze vychází ze započetí výkonných činností. Počátek není přesně stanovený, jelikož není spouštěna konkrétním pokynem, či procesem. Výkonné činnosti se skládají z veškerých vlastních, i delegovaných aktivit projektového manažera. Zodpovědnost a rozhodování v rámci projektu přechází v této fázi z managementu společnosti na projektového manažera. V několika případech dochází k řídicí činnosti členů projektového týmu liniovým manažerem, který ovšem řízení konzultuje s manažerem projektu. Neexistuje tak přesně stanovený komunikační model, dle kterého by se mohli pracovníci řídit. Ve společnosti Chytrý Honza se projektový manažer kromě řídicích činností podílí i na analytické a technické realizaci projektu. Stává se tak členném výkonné skupiny.

Celý projektový tým má pak dle PMBOK při realizaci několik výchozích úkolů které svou povahou odpovídají i hlavním úkolům v Chytrém Honzovi. Mezi hlavní aktivity patří řízení lidí, řízení komunikace, řízení dopadů na stakeholdery, kontrola dodržování smluvních závazků a kontrola kvality. Právě poslední činnost v rámci procesní skupiny je pro projektového manažera v podniku problematická, jelikož nemá k dispozici strukturu činností a tedy ani jejich výstupy. Mezi jeho možnosti patří pouze sledování dodržení cíle projektu na základě kumulovaných výstupů po jednotlivých milnících.

Právě stanovené milníky jsou hlavním kontrolním mechanismem v této procesní fázi. Jejich rozvržení v rámci fáze od zadání, výroby, testování, až po validaci, školení a spuštění zajišťuje prostor pro kontrolní činnost. Problematický je ale jakýkoli zásah a řízení rizik, jelikož při ukončení milníku je činnost již hotová a pro nápravu, či změnu by bylo nutné jí znovu opakovat. Stejným způsobem je také problematické časové řízení, jelikož případné zpoždění se projeví také až na konci milníku. Fáze je tak orientována na konečný výsledek bez průběžné kontroly výstupů. Tento způsob řízení je velmi riskantní a společnost ho využívá, jelikož klade velkou důvěru v již zaběhnuté procesy, které jsou v rámci projektu uplatňovány.

- Nedostatečně určená odpovědnost členů projektového týmu
- Absence denního záznamu
- Špatné řízení časového plánu
- Chybí procesní plán pro předčasné ukončení projektu
- Stanovení dílčích milníků

4.4.4 Monitorování a kontrola

Společnost neprovádí kontrolní metodiky v průběhu realizace projektu, jak již bylo zmíněno. Hlavními kontrolními body jsou jednotlivé realizační milníky. Velkou část projektu tvoří dodání softwarového řešení od dodavatele, který využívá agilních metodik. Jednotlivé sprinty však nejsou dostupné projektovému týmu k náhledu a dochází tak až k prezentaci dokončeného výstupu. Testování dodaného softwarového řešení navíc nespadá pouze do činností dodavatele, ale zahrnuje klientskou část testování, které se účastní projektový tým. Tento způsob dodávek znemožňuje projektovému manažerovi efektivně řídit veškerá rizika, ani ovlivnit ostatní základny projektu, jako jsou časový rámec, náklady a kvalita. Je-li některá ze základen v projektu porušena, je nutné ji vyrovnat na úkor dalších základen.

PMBOK doporučuje v kontrolních mechanismech využít analýzu dosažené hodnoty, která tyto základny kombinuje. Analýza tak proti sobě staví předmět, časový plán, i zdroje projektu. K dispozici mají také manažeři projektu další analytické nástroje, jako regresní analýzy, analýzy trendu a podobně. Nastavení kontrolní systém, který je orientovaný na výstupy milníků však neumožňuje dostatečné možnosti pro řízení změn. Veškeré výkyvy z časových i organizačních plánů jsou v projektu řešeny individuálně a narušují předpoklady projektu. Monitorovací a kontrolní část projektu lze tedy ve společnosti Chytrý Honza zařadit mezi hodnotící činnosti, v rámci kterých dochází k porovnání skutečných nákladů vůči plánovaným, dodržení časového plánu a ověření kvality výstupu.

- Chybí průběžná kontrola
- Špatné řízení dodávky, respektive předmětu projektu
- Neefektivní řízení rizik
- Podrobná validace výstupu

4.4.5 Fáze Uzavření

Uzavírací proces započíná ve firmě předáním řešení do užívání, tedy spuštěním software a další části marketingových kampaní. Fáze se zároveň překrývá s přechodem na operační období, jelikož uzavřením vývojového projektu povinnosti manažera nekončí.

Následný provoz podléhá sledování účinnosti a návratnosti investic, které spadá do odpovědnosti projektového týmu stejně tak, jako aktualizace a vývoj dalších produktů do srovnávače. I přes návaznost operačních činností nad výsledným produktem však dochází k závěrečné akceptaci a hodnocení na základě konečné kontroly.

Před spuštěním výstupu do využívání probíhá hodnotící schůzka, které se účastní management podniku. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, tato schůzka nemá za účel vyžádání opravy, ale pouze zhodnocení, poučení a představení výstupu partnerům. Na základě výstupu z této schůzky je umožněno vypořádání kontraktů a osobních hodnocení. Standardy doporučují v rámci kontrolních mechanismů vést dokumentaci o změnách provedených v průběhu realizace projektu. Společnost však takové záznamy nemá, může tudíž dojít k nesouladu plánovaného a skutečného předmětu projektu. Stejně tak by měla být dodávána finální dokumentace a práva k software. Vzhledem k tomu, že dokumentace je prováděna až operačním obdobím, není na ni kladen takový důraz a vznikají tak zásadní nedostatky.

Standard PMI zahrnuje v rámci uzavření projektu Poučení z realizace, které hodnotí dosažení cíle, porovnání skutečných a plánovaných výsledků, změny předmětu projektu, naplnění plánu kvality, hodnocení rizik projektu a efektivitu projektového týmu. Metodika PRINCE2 pak podobná data shrnuje v dokumentu End project report. Tyto informace nejsou v podniku však sjednocovány. Jednotlivé výstupy pouze prezentuje projektový tým na hodnotící schůzce.

- Absence evidence změn v předmětu projektu
- Absence uchovávání znalostí
- Nedostatečné hodnocení projektu a jeho členů
- Školení a předávání výstupu do operačního období

4.5 Diskuze a konkrétní návrhy pro zlepšení práce projektového manažera

Na základě rozboru projektových technik, které společnost Chytrý Honza využívá a následného porovnání jejich klíčových částí s vybranými metodami a nástroji projektového managementu je v této kapitole proveden návrh a diskuse konkrétních doporučení pro zlepšení práce projektového manažera. Tato doporučení mají za cíl zvýšení efektivity a

přesnosti projektového řízení. Případné zavedení těchto změn by pak mělo zajistit větší úspěšnost projektových aktivit, která je v současné době narušována převážně porušováním časového harmonogramu a rozpočtového plánu.

4.5.1 Předprojektová fáze, Iniciace

V rámci předprojektové fáze dochází k vymezení cíle a předmětu projektu, předběžnému stanovení potřebných zdrojů, odhadu časového rámce a opodstatnění potřeby realizace projektu. Tyto parametry, které definují samotný projekt, by měly být zdokumentovány a patřičně prezentovány. Pro tento účel je vhodné využít dokument Project Charter (Zakládací listina projektu), který formalizuje samotný vznik projektu. Kromě základních údajů, jako jsou datace, název projektu a podobně, by měl dokument být tvořen dle návrhu v Tabulce 7 - *Návrh tvorby Zakládací listiny projektu dle PMI*. Podobný dokument aktuálně ve společnosti nevzniká, jelikož veškerá rozhodnutí vznikají pouze ústní formou mezi vedením společnosti a projektovým manažerem. Díky vzniku dokumentu a jeho prezentaci by se mělo předejít nesouladu se strategickým plánem všech oddělení společnosti a dále zdokumentování původního záměru. Pro doplnění by pak měl vzniknout i dokument Primary Project Scope Statement (Předběžné definice předmětu projektu), jehož návrh v podobě vstupů je uvedený v Tabulce 8 - *Návrh tvorby Předběžné definice předmětu projektu dle PMI*.

Tabulka 7 - Návrh tvorby Základací listiny projektu dle PMI

Vstupy pro vytvoření dokumentu (obsah dokumentu)	Nástroje vytvoření dokumentu	Výstup (dokument)
Project statement of work: - Obchodní potřeby a očekávání - Popis předmětu produktu - Plán strategie	- Odhady - Konzultace - Asociace - Brainstorming	Dokument Project charter ke schválení
Business case: Potřeby jednotlivých oddělení podniku, trhu i obchodních partnerů		
Agreements: Schválení, akceptace a potřebné kontrakty		
Enterprise environmental factors: Shrnutí odhadovaných vlivů, které mohou na projekt působit		
Organizational process assets: Popis podnikových procesů, které jsou v projektu obsaženy		

(vlastní zpracování dle PMI)

Tabulka 8 - Návrh tvorby Předběžné definice předmětu projektu dle PMI

Vstupy pro vytvoření dokumentu (obsah dokumentu)	Nástroje vytvoření dokumentu	Výstup (dokument)
- Představy o řízení předmětu projektu - Project Charter - Seznam základních požadavků	- Odhady - Konzultace / Workshopy - Asociace - Produktová analýza - Tvorba alternativ	Dokument Primary Project Scope Statement ke schválení

(vlastní zpracování dle PMI)

Společnost v této fázi sestavuje organizační strukturu, mělo by ovšem také dojít k pevnému vymezení kompetencí a odpovědnosti sestavovaného projektového týmu. Jednotlivým členům by měly být pevně definovány role a odpovědnosti, aby bylo dosaženo většího zájmu na úspěšné realizaci projektu. V aktuálním řešení není ani dostatečně definována příslušnost pracovníků, což komplikuje práci projektového manažera, který řeší uvolnění kapacit s liniovými manažery.

Firma by dle doporučení měla také využívat zkušeností z předchozích projektů, které ovšem musí být řádně zaznamenány. Za tímto účelem se nabízí využití dokumentu Lessons Learned, který obsahuje poučení z předchozích projektů a umožní tak lépe identifikovat

rizika a příležitosti. Projekt případové studie není ve společnosti již prvním podobného typu a využití dokumentace by zpřesnilo odhady a řízení rizik. Návrh dokumentu, který částečně vychází z metodiky PMI je uveden v Tabulce 9 - *Návrh tvorby dokumentu Lessons Learned*.

Jedním z nejslabších článků projektového řízení ve společnosti je tvorba kontraktů, která je nedostatečná. Nejzásadnější pro podobné projekty je dodavatel softwarového řešení, se kterým nevzniká potřebná smluvní dokumentace se všemi náležitostmi. Doporučením je tak vytváření schváleného kontraktu o dodávce se všemi dodavateli součástí projektu. Dodavatel takto pro projekt zásadní složky projektu by měl nést přesně definovanou odpovědnost. Pro případ nedodržení sjednaných pravidel a předpokladů dodávky by měl kontrakt zahrnovat i určité smluvní pokuty, které odpovídají rozsahu a nákladnosti zadání. Mnohem přísnější by také mělo být řešení průběžné kontroly a komunikace, aby nedocházelo k odchýlkám od záměru předmětu projektu.

Tabulka 9 - *Návrh tvorby dokumentu Lessons Learned na základě PMI*

Vstupy pro vytvoření dokumentu (obsah dokumentu)	Nástroje vytvoření dokumentu	Výstup (dokument)
<ul style="list-style-type: none"> - Popis realizovaného projektu - Datace - Fáze předchozího projektu - Odchylky a jejich příčiny - Užitá nápravná opatření - Znalostní databáze 	Analýzy výstupů realizovaných projektů	Dokument Lessons Learned

(vlastní zpracování na základě PMI)

4.5.2 Fáze plánování

Aktivita, které se řadí do plánovací fáze, nejsou striktně odděleny, tudíž není možné stanovit milník, který by vymezil činnosti od iniciačních. Tímto milníkem by mělo být schválení Zakládací listiny projektu, zmíněné v předchozí kapitole. Plánovací aktivity ve firmě jsou doprovázeny několika zásadními nedostatky, kterými jsou nepřesnost a nedostatečná dokumentace. Zároveň je překážkou nezájem vedení společnosti, které by mělo jednotlivé plány schvalovat.

Pro účely schvalování je nutné začít vytvářet k plánování dokumentaci. Ideální pro potřeby společnosti jsou dokumenty Definice předmětu projektu, Plán projektu a Podrobný

rozpis prací. První z dokumentů navazuje na Předběžnou definice předmětu projektu, shrnuje plánovací aktivity a měl by být schválen vedením společnosti a zástupci produktových partnerů. Zároveň by měl být k dispozici i dalším liniovým manažerům a pracovníkům podniku. Projektový manažer tak zajistí dostatečnou informovanost všech účastníků projektu, ale i ostatních pracovníků a partnerů. Jednotlivé projektové plány shrnuje dokument Plán projektu, který by měl rovněž schvalovat management společnosti dle Tabulky 10 - *Návrh tvorby dokumentu Project Management Plan na základě PMI*. Celkový rozpis prací pak shrnuje navrhovaný dokument Podrobný rozpis prací, opět schválený vedením společnosti. Tento dokument by měl projektový manažer vytvořit, aby byl dostatečně informovaný nejen projektový tým, ale i linioví manažeři, kteří přiřazují projektu kapacity svých pracovníků. Doporučený postup a nástroje tvorby shrnuje Tabulka 11 - *Návrh tvorby dokumentu Podrobný rozpis prací na základě PMI*.

Tabulka 10 - *Návrh tvorby dokumentu Project Management Plan na základě PMI*

Vstupy pro vytvoření dokumentu (obsah dokumentu)	Nástroje vytvoření dokumentu	Výstup (dokument)
<ul style="list-style-type: none"> - Zakládací listina projektu - Seznam výstupů plánovaných procesů - Podnikové nástroje, pravidla, organizační struktura a infrastruktura - Projektové standardy podniku 	<ul style="list-style-type: none"> - Odhady - Expertní analýzy 	Dokument Project Management Plan včetně dílčích plánů ke schválení
Konkrétní seznam plánů: <ul style="list-style-type: none"> - Plán řízení projektu - Plán řízení předmětu projektu - Plán řízení nákladů - Plán obsazení projektu - Plán řízení projektové komunikace - Plán řízení subdodávek - Plán řízení rizik - Plán řízení kvality 		

(vlastní zpracování – na základě PMI)

Tabulka 11 - Návrh tvorby dokumentu Podrobný rozpis prací na základě PMI

Vstupy pro vytvoření dokumentu (obsah dokumentu)	Nástroje vytvoření dokumentu	Výstup (dokument)
<ul style="list-style-type: none"> - Plán předmětu projektu - Seznam požadavků - Organizační struktura - Podnikové standardy 	<ul style="list-style-type: none"> - Odhad - Dekompozice - WBS 	Dokument Podrobný rozpis prací, uspořádaný do WBS ke schválení

(vlastní zpracování – na základě PMI)

Dokumentace zahrnuje jednotlivé plány, které jsou v této fázi již konkrétní. Ve společnosti však nebyla dostatečně odhadována rizika, z důvodu absence dokumentu Lessons Learned. Jelikož podléhají dokumenty schvalování, je nutné, aby plány byly přesné a obsahovaly započtení rizik, přesné rozpočtové kalkulace a cíle projektu.

Jednotlivé aktivity projektového týmu by měly být dekomponovány na pracovní balíčky s výstupy, které bude moci projektový manažer dobře sledovat a vyhodnocovat. Z hierarchicky sestavených pracovních balíčků by měla být sestavena a schválena WBS (Work Breakdown Structure). Aktuálně využívaná Development roadmap se základním rozpisem prací by měla být pomocí WBS rozšířena a modifikována na Ganttův diagram, doplněný vazbami jednotlivých aktivit. Struktura by tak byla pro celý tým přehlednější a umožňovala by lepší kontrolu výstupů a tím i celého výsledného produktu.

Přesto, že agilní metodiky, které využívá dodavatel software, znemožňuje přímý dohled nad vývojovými pracemi, zmíněné metody umožní kontrolovat ostatní aktivity. Problémy s plánováním dodávky software částečně vyřeší již zmíněné poučení a započtení rizik, společně s kontraktem, který bude pro dodavatele motivační.

4.5.3 Fáze řízení a koordinace

V realizační fázi se v podniku projevují nedostatky plánovací fáze a tím nedostatečná kontrola nad plněním a návazností konkrétních aktivit. Projektový manažer by měl uplatňovat průběžnou kontrolu všech výstupů, které stanovila WBS. Díky sledování výstupů by pak mohl lépe identifikovat rizika, sledovat je a případně eskalovat a podniknout patřičná opatření.

Komunikační model a struktura projektového týmu je při realizaci stanovena, ale neprobíhá kontrola jejich dodržování. Každé jednání by měl doplňovat patřičný zápis, který by měl být archivován a případné změny by měli projít schvalovacím procesem, až po zanesení do vývojového plánu, aby nedošlo k odchýlení od předmětu projektu. Pro účely komunikace by měla vzniknout v projektu další role, tedy projektová kancelář. Projektový manažer firmy nemá dostatek kapacity, aby zahrnul průběžné informování o stavu a komunikaci směrem k managementu podniku a produktovým partnerům. Proto by bylo vhodné tyto aktivity delegovat na projektovou kancelář a posílit tak další komunikační článek.

K řídicí fázi nevystavuje společnost žádný dokument. Vhodným dokumentem, který shrnuje postupy prací a eviduje změny a výkyvy je dokument Daily Log, v Tabulce 12 - *Návrh tvorby dokumentu Daily Log dle PRINCE2*. Tento dokument by ve firmě mohl obsáhnout záznamy o průběhu realizace projektu, popis a akceptaci změn a záznamy o evidovaných výkyvech a rizikách, která se v projektu projevila. Kontrola dodržení stanovených cílů by tak byla snazší v průběhu i při uzavření projektu.

Tabulka 12 - Návrh tvorby dokumentu Daily Log dle PRINCE2

Vstupy pro vytvoření dokumentu (obsah dokumentu)	Nástroje vytvoření dokumentu	Výstup (dokument)
Seznam záznamů: - Datum záznamu - Problém/činnost/komentář - Zodpovědná osoba - Datum vyřešení - Výsledek	- Evidenční nástroje	Dokument Daily Log k archivaci

(vlastní zpracování dle PRINCE2)

4.5.4 Fáze kontroly a uzavření projektu

Již zmíněné kontrolní aktivity v průběhu projektu výrazným způsobem sníží odchylky výsledného výstupu od očekávání. Z pohledu komunikace by bylo vhodné provádět průběžné zhodnocení rozpracovanosti projektu, které by bylo reportováno vedení podniku, partnerům a ostatním pracovníkům.

Jádrem projektu ve společnosti ovšem zůstává dodávka softwarového řešení, jehož vývoj je možné více kontrolovat, ale náročnější je provádět hodnocení a korekce. Kontrakt dodavatele řešení by měl být provázaný s již zmíněnými dokumenty, které stanovují předmět projektu a podobně.

Stejně tak je nutné, aby bylo smluvně zajištěno dodání potřebné dokumentace k software. Technický výstup projektu je podrobován testování a validaci, není však prováděna hodnotící analýza, která by usnadnila hodnocení i mimo projektový tým. Odpovídající funkci má analýza dosažené hodnoty, která proti sobě postaví dodržování předmětu projektu, využití zdrojů i časový rámeček. Hodnocení výstupu by tak ve firmě bylo méně založeno na subjektivním pohledu na výsledný produkt, získaném pouze z hodnotícího meetingu.

Pro uzavření projektu a jeho převedení na operační fázi slouží jako milník hodnotící meeting, po kterém by mělo dojít, kromě ukončení a hodnocení projektových aktivit ke zdokumentování znalostí a výsledků. Změny a poznatky z dokumentu Daily Log a hodnotící analýzy by měly být zpracovány do poučení z realizace (Lessons Learned) a do školicích materiálů. Bylo by také vhodné provést osobní hodnocení jednotlivých členů projektového týmu, které bude působit motivačně pro příští projektové aktivity. Stejně tak je nutné, aby společnost zhodnotila spolupráci s dodavatelem a uvolnila vypořádání. Pro budoucí kontrakty na dodávky softwarového řešení pak bude toto hodnocení sloužit jako podklad pro vyjednávání.

Společnost chytrý Honza nepřipouští možnost předčasného ukončení projektu, nebo jeho pozastavení, jelikož jsou všechny projekty dokončovány i přes odchylky, rostoucí náklady i nedodržené časové plány. Bylo by žádoucí, aby firma pro tyto případy měla k dispozici nástroj a oficiální způsob pro ukončení, případně dlouhodobé pozastavení projektových aktivit. V první fázi by mělo dojít k informování managementu společnosti a produktových partnerů a následně pozastavit veškeré obchodní a marketingové kampaně, které spotřebovávají zdroje a cílí na dokončení produktu. Následně dojde ke zdokumentování a archivaci stavu projektu s odhady dodatečných nákladů a překážek pro jeho případné dokončení (vznikne nový dokument Additional work estimates) a teprve poté může být ukončen kontrakt s dodavatelem a rozpuštěn projektový tým, případně převeden

na nový projekt. Návrh dokumentu je uveden v Tabulce 13 - *Návrh tvorby dokumentu Additional work estimates na základě PRINCE2*.

Tabulka 13 - *Návrh tvorby dokumentu Additional work estimates na základě PRINCE2*

Vstupy pro vytvoření dokumentu (obsah dokumentu)	Nástroje vytvoření dokumentu	Výstup (dokument)
<ul style="list-style-type: none"> - Návrh úpravy plánu projektu - Souhrn problémů - Popis stavu projektu - Zajištění uzavření projektu 	<ul style="list-style-type: none"> - Odhady - Konzultace 	Dokument Additional work estimates ke schválení

(vlastní zpracování na základě PRINCE2)

4.5.5 Souhrn návrhů a doporučení

Jednotlivé návrhy z předchozí diskuze vychází následující shrnutí doporučení pro zlepšení práce projektového manažera. Zavedení těchto změn bude dále doporučeno společnosti k implementaci.

Základní soubor změn se týká doporučené dokumentace, která je v aktuálním stavu velmi nedostačující a neodpovídá žádnému mezinárodnímu standardu. Pro iniciační fázi projektových aktivit je doporučeno využívat dokumentů Project Charter a Primary Project Scope Statement, které jsou navrhovány dle standardů na vstupy a výstupy PMI a formalizují vznik a rozsah projektu. Pro plánovací fázi by pak bylo vhodné využít Project Management Plan a Podrobný rozpis prací, které byly vytvořeny na základě PMI, jelikož formálně shrnují plánovací fázi. V následující fázi, tedy koordinační je doporučena tvorba deníku postupu prací ve formě dokumentu Daily Log, který definuje standard PRINCE2. V poslední projektové fázi jsou doporučeny společnosti dokumenty Lessons Learned dle PMI pro zachování projektových znalostí a zkušeností, a pro případ předčasného uzavření projektu Additional work estimates, který vychází z PRINCE2.

Klíčovým krokem, který vychází z vytvoření dokumentu Lessons Learned je jeho efektivní využití nejen při identifikaci rizik v dalších projektech. Dle doporučení by bylo vhodné zavést nástroj pro dekompozici pracovních balíčků Work Breakdown Structure, na základě kterého by pak mohl být vytvářen Ganttův diagram. Rovněž je doporučeno

implementovat procesní řešení pro předčasné ukončení projektu, nebo jeho pozastavení, které vychází pravidel standardu PRINCE2.

Z pohledu práce projektového týmu je doporučeno vymezit kompetence projektového manažera, aby mohl lépe řídit projektový tým a vyhnout se zbytečným jednáním s liniovými manažery. Pevně stanovená příslušnost pracovníků k projektu a jejich odpovědnosti by pak měly být součástí řídicí kompetence projektového vedení. Pro komunikaci s obchodními partnery a další dílčí úkoly je doporučený vznik role projektové kanceláře.

Ostatní doporučení se pak týkají převážně kontroly, která by měla být prováděna průběžně a individuálně, nejen v případě výstupů projektového týmu, ale i v případě dodavatele softwarového řešení. Bude tak zajištěna kvalita výstupu a umožnění řízení rizik. V rámci spolupráce s dodavatelem se doporučení kromě kontrolních aktivit týká také úpravy kontraktů, aby bylo dosaženo větší účasti na projektu, dodržení kvality, dodržení předmětu výstupu a motivace.

4.5.6 Vyjádření projektového manažera

Jednotlivé návrhy byly s dodatečným osobním vysvětlením představeny manažerovi projektů ve společnosti, který shledal poznámky jako velmi podnětné. Na základě společné diskuze bylo zhodnoceno, že připomínky, které lze implementovat nejrychleji a s největším dopadem se týkají definice rolí v projektovém týmu a stanovení komunikačního modelu. Naopak návrhy, které se týkají úprav kontraktů a spolupráce s dodavatelem byly označeny jako nejvíce problematické.

Ostatní návrhy, jako řízení kontrolních a schvalovacích procesů by se v případě zavedení změn odvíjely od zvolených metodik. Stejným způsobem jsou vnímány i navrhované dokumenty. Vzhledem ke spíše intuitivnímu charakteru, aktuálního řídicího modelu je nutné nastavit ve společnosti metody projektového managementu od začátku, což dává prostor zavedení navrhovaných změn v rámci diplomové práce.

5 Závěr

Diplomová práce měla za cíl rozbor současného stavu řízení projektů ve vybrané firmě a popis konkrétního projektu. Na základě poznatků metodik mezinárodních standardů a srovnání jejich vybraných částí s projektem případové studie měla být identifikována slabá místa. Na základě diskuze pak měl být pak vytvořen soubor návrhů a doporučení pro zlepšení práce projektového manažera.

V úvodu teoretické části byly popsány základní pojmy projektového řízení, jako definice projektu a projektového managementu, trojimperativ projektu, tvorba projektového týmu, vybrané projektové nástroje a logický rámec projektu. Následně byly vydefinovány jednotlivé fáze životního cyklu projektu, včetně užívaných nástrojů, dokumentů a podobně. V závěru praktické části byly stručně popsány nejvyužívanější standardy projektového řízení.

Na počátku praktické části práce diplomové práce byla charakterizována vybraná firma, kterou je akciová společnost Chytrý Honza se sídlem v Praze, člen investiční skupiny Rockaway. Hlavním předmětem činnosti podniku je finanční zprostředkování, ale jeho zaměření a strategie jsou úzce spojeny s vývojem softwarových řešení. Součástí obecného popisu byla i charakteristika současného stavu projektového řízení ve firmě. Následující případová studie obsahovala rozbor konkrétního projektu, který vycházel z rozdělení projektových činností do fází životního cyklu projektu dle mezinárodních standardů, které umožnilo hodnotit dodržení vybraných pravidel těchto metodik. Výstupem rozboru byly nedostatky, která odpovídala skutečnosti, že firma nevyužívá konkrétní standardy pro projektové řízení.

Zásadní část návrhů, která se zároveň dotkla všech fází životního cyklu projektu, se týkala nedostatečné tvorby projektové dokumentace. Za tímto účelem byly doporučeny základní dokumenty dle mezinárodních standardů PMBOK a PRINCE2. Doporučeny byly také konkrétní nástroje projektového řízení, které mají pokrýt nedostatky převážně v plánovací fázi projektu. K problematice rolí v rámci projektového týmu byly stanoveny návrhy na rozdělení kompetencí, řízení komunikace a vznik projektové kanceláře. Ostatní doporučení pak zahrnovala převážně kontrolní činnosti, které je nutné provádět již v průběhu projektu a návrhy změn řízení kontraktů s dodavatelem. V závěru práce byly tyto návrhy na základě diskuze, shrnuty do souboru doporučení, jejichž případná implementace by

znamenal odstranění významných nedostatků, zvýšení úspěšnosti projektů zásadním způsobem a zlepšení efektivity projektového týmu a projektového manažera.

6 Zdroje

6.1 Literatura

ROSENAU Milton D. Řízení projektů. Vydání 3. Brno: Computer Press, 2007. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0

SVOZILOVÁ Alena. Projektový management 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2

NĚMEC Vladimír. Projektový management. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0

ŠUBRT, Tomáš a LANGROVÁ Pavlína. Projektové řízení: (základy a matematické metody). Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2004. ISBN 978-80-213-1194-7

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 5th edition. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9

DOLEŽAL Jan, MÁCHAL Pavel a LACKO Branislav. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3

Managing successful projects with Prince2. 5th edition London: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3

DVOŘÁK Drahošlav, RÉPAL Martin, MAREČEK Martin: Řízení portfolia projektu. Nejlepší praktiky portfolio managementu. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3075-9

KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 10th edition Hoboken, New Jersey: 2009. ISBN 978-0-470-27870-3

6.2 Elektronické zdroje

International Project Management Association. Reference model. [online], 2015. <http://www.ipma.world/certification/certify-organisations/delta-reference-model/>

Duncan Haughey. A BRIEF HISTORY OF SMART GOALS. [online], 2014. <https://www.systemonline.cz/sprava-it/prince2-nebo-pmi.htm>

Martin Klusoň. PRINCE2, nebo PMI. [online], 2010. <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-smart-goals.php>

J. Bartoška. WBS – Základní stavební kámen projektu. [online], 2016. http://www.pmi.cz/newsletters/PMI_Newsletter_201601.pdf

J. Bartoška. Od Gantta ke grafům projektu. [online], 2016. http://www.pmi.cz/newsletters/PMI_Newsletter_201603.pdf

Projects On Time In Full On Budget. [online], 2014. <http://potifob.sk/>

Chytrý Honza a.s. O nás. [online], 2016. <https://chytryhonza.cz/uvod/o-nas>

Rockaway Capital a.s. O nás. [online], 2016. <https://www.rockawaycapital.com/cs/>

Chytrý Honza a.s. Intranet. [online], 2017. <https://www.bonnet.cz/intranet/>

7 Seznamy obrázků a tabulek

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Trojimperativ podle Miltona D. Rosenaua.....	16
Obrázek 2 - Vývoj nákladu v čase dle PMBOK.....	24
Obrázek 3 - Vývoj rizika nákladů na změny v čase dle PMBOK.....	25
Obrázek 4 - Rozložení procesů v životním cyklu podle Aleny Svozilové	26
Obrázek 5 - Proces Iniclace a zahájení projektu.....	27
Obrázek 6 - Faktory ovlivňující výslednou specifikaci podle Miltona D. Rosenaua	28
Obrázek 7 - Procesní skupiny Plánování projektu dle Aleny Svozilové	29
Obrázek 8 - Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu	37
Obrázek 9 - Ilustrativní vývoj software	39
Obrázek 10 - Ukázka Ganttova diagramu	42
Obrázek 11 - Pilíře kompetenčních oblastí ICB	43
Obrázek 12 - Struktura projektu dle PRINCE2.....	46
Obrázek 13 - Návaznost fází projektu dle PMI.....	47
Obrázek 14 - Procesní skupiny projektového managementu v kombinaci se znalostními okruhy dle PMI	48
Obrázek 15 - Rámcové srovnání metodik PRINCE2 a PMBOK	49
Obrázek 16 - Diagram organizační struktury společnosti	54
Obrázek 17 - Rozložení projektu Broker 2.0	61
Obrázek 18 - Organizační struktura projektu.....	63
Obrázek 19 - Sekce pojištění majetku.....	65
Obrázek 20 - Komunikační síť pro realizaci sekce pojištění majetku	69
Obrázek 21 - Skutečná časová náročnost sekce pojištění majetku	74
Obrázek 22 - Hodnocení nákladů projektu	75
Obrázek 23 - Životní cyklus projektu v Chytrý Honza a.s.	78

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Kategorie projektů dle Vladimíra Němce	15
Tabulka 2 - Logický rámec	17
Tabulka 3 - Přehled kompetencí ICB	44

Tabulka 4 - Produkční informace (v Kč).....	51
Tabulka 5 - Náročnost zpracování obchodních smluv.....	58
Tabulka 6 - Rozpočet sekce majetkového pojištění.....	67
Tabulka 7 - Návrh tvorby Zakládací listiny projektu dle PMI	86
Tabulka 8 - Návrh tvorby Předběžné definice předmětu projektu dle PMI.....	86
Tabulka 9 - Návrh tvorby dokumentu Lessons Learned na základě PMI	87
Tabulka 10 - Návrh tvorby dokumentu Project Management Plan na základě PMI	88
Tabulka 11 - Návrh tvorby dokumentu Podrobný rozpis prací na základě PMI	89
Tabulka 12 - Návrh tvorby dokumentu Daily Log dle PRINCE2	90
Tabulka 13 - Návrh tvorby dokumentu Additional work estimates na základě PRINCE2 ..	92