

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

PETR VASILČIN

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Projektový plán v praxi konkrétní organizace / Project plan of specific organization in practice

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2014

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Petr Vasilčín / MF 11

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 24.4.2014 Praha

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslavě Tománkové, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce v její teoretické části je charakterizovat projekt a jednotlivé fáze životního cyklu projektu, zejména část plánování projektu. Cílem praktické části práce je vyhodnotit úroveň plánování projektů v konkrétní společnosti na základě vybraných typických projektů společnosti a pro nejzávažnější nalezené chyby navrhnout praktickou formou nápravná opatření. Dílčím cílem je posoudit směrnici projektového řízení společnosti, na jejímž základě jsou projekty plánovány a řízeny, z pohledu doporučených standardů a zkoumaných projektů, a doporučit její úpravu. Tato část práce si klade za další cíl vyhodnotit hlavní plánovací dokumenty ve společnosti, kterými jsou Zadávací listina projektu a Plán projektu.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část této práce je vytvořena na základě rešerše odborné literatury a dalších zdrojů. Praktická část práce je provedena na základě dat z interních dokumentů společnosti týkajících se projektového řízení za použití rozboru, komparace a vyhodnocení směrnice projektového řízení společnosti a konkrétních typických projektů společnosti. Vytvořené tabulky v rámci práce jsou zkonstruovány v programu MS Excel.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Bylo zjištěno, že u dokumentů Zadávací listina projektu i Plán projektu došlo při jejich zpracování k závažným chybám a to u obou zkoumaných projektů. Prokázalo se, že největším nedostatkem ve směrnici projektového řízení je chybějící metodika analýzy a vyhodnocení rizik, což se projevuje v nedostatečně zpracované analýze rizik u obou projektů. Některé části plánu projektu nebyly zpracovány vůbec, přestože směrnice je uvádí. Zde se projevilo i nedostatečné řízení projektových manažerů projektovými kanceláři. Dalším identifikovaným nedostatkem směrnice projektového řízení je nedostatečné propojení některých jejích částí.

4. Závěry a doporučení:

Společnosti bylo formou praktického příkladu navrženo vytvoření metodiky analýzy a vyhodnocení rizik. Dále lze doporučit rozvinout kontrolní mechanismy, které budou ověřovat kvalitu výstupů u zkoumaných dokumentů. Pokud dostatečná kontrola není zavedena, může to mít vážné negativní dopady na projekt a vést k nesplnění projektových cílů. Dalším doporučením je vzájemně propojit některé části Plánu projektu a to přehlednou formou RACI matice.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projektový plán, projekt, projektový management, směrnice projektového řízení

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the work in the theoretical part is to characterize the project and the phases of a project life cycle, especially the part of project planning.

The aim of the practical part of the thesis is to evaluate the level of project planning within the organization on the basis of selected typical projects of the company and for the most important errors suggest a practical corrective action. The another objective is to assess the project management methodology of the company on which basis the projects are planned and managed in terms of recommended standards and researched projects and recommend its modification. This part of the work has the next aim evaluate main planning documents in a company which are project charter and project plan.

2. Research methods:

The theoretical part of this work is created on the basis of research literature and other sources. The analytical part of the work is done on the basis of data from internal company documents relating to project management by using analysis, comparison and evaluation of project management methodology of the company and the typical projects of the company. Tables in the work are created in MS Excel.

3. Result of research:

Has been found that in the project charter and project plan documents there were important errors for both projects. It has been shown that the biggest weakness in the project management methodology is the lack of methodology of risk analysis, which is reflected in the lack of the risk analysis for both projects. Some parts of the project plan has not been done at all, even there are in project management methodology. There was also reflected inadequate management of project managers by project management offices. Another identified lack of the project management methodology is inadequate integration of some its parts.

4. Conclusions and recommendation:

For the company has been in the form of a practical example proposed to establish a methodology for analyzing and evaluating risks. Furthermore, it is advisable to develop control mechanisms to verify the quality of the outputs of the researched documents. If adequate control is not implemented, it can has a serious negative impact on the project and lead to failure of project objectives. Another recommendation is to integrate some parts of the project plan by using form of RACI matrix.

KEYWORDS

The project plan, project, project management, project management methodology

JEL CLASSIFICATION

O22 - Project Analysis
M15 - IT Management

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Vasilčín Petr
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 11
Téma:	Projektový plán v praxi konkrétní organizace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Plán projektu – obsah a struktura. 2. Nástroje a metody plánování projektu. 3. Charakteristika vybrané organizace, cíle a popis konkrétního projektu. 4. Vytvoření vybraných částí projektového plánu na konkrétním příkladu. 5. Realizace a ukončení projektu – využití plánu při řízení projektu. 6. Shrnutí a doporučení pro organizaci.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	Doležal, J. a kol. <i>Projektový management podle IPMA</i>. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5. Barker, S., Cole, R. <i>Projektový management pro praxi</i>. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4. Němec, V. <i>Projektový management</i>. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-7169-287-5. SVOZILOVÁ, A. <i>Projektový management</i>. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-2471-501-5.
Vedoucí práce:	Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2014

Podepsal: Milan Žák
Organizace: Vysoká škola
ekonomie a managementu, o.p.s.
Datum podpisu: 31.1.2014

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoretická část	3
2.1 Projekt	3
2.2 Program a Portfolio	5
2.3 Projektové role	6
2.4 Životní cyklus projektu	8
2.4.1 Předprojektová fáze.....	9
2.4.2 Projektová fáze.....	10
2.4.2.1 Zahájení projektu	10
2.4.2.2 Definice	11
2.4.2.3 Plánování.....	11
2.4.2.4 Realizace	23
2.4.2.5 Ukončení projektu.....	24
2.4.3 Poprojektová fáze.....	24
3 Praktická část	26
3.1 Charakteristika společnosti Telefónica Czech Republic, a.s.	26
3.2 Směrnice.....	27
3.2.1 Projektové řízení	28
3.2.2 Projektová kancelář, typy a kategorie projektů ve společnosti	28
3.2.3 Projektové role	29
3.2.4 Životní cyklus projektu a řízení projektu v prostředí společnosti.....	30
3.2.5 Projektová dokumentace ve společnosti	31
3.3 Popis projektů ve společnosti.....	33
3.3.1 Projekt A	34

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3.3.1.1 Zadávací listina projektu A	34
3.3.1.2 Plán projektu A	37
3.3.2 Projekt B	42
3.3.2.1 Zadávací listina projektu B	42
3.3.2.2 Plán projektu B.....	44
3.4 Vyhodnocení realizovaných projektů	49
3.4.1 Zadávací listina projektu	49
3.4.2 Plán projektu	51
3.4.3 Shrnutí projektových plánů a jejich využití při řízení projektu	54
3.5 Návrh zpracování vybraných částí projektového plánu	55
3.5.1 Projektová rizika – opravná opatření	55
3.5.2 Výstupy projektu, Harmonogram projektu, Organizační struktura projektu – jejich vzájemné propojení	59
4 Závěr	62
Literatura	

Seznam zkratk

BD – Business division (divize pro firemní zákazníky)

CAPEX - Capital expenditures (investiční či kapitálové náklady)

CD – Customer division (divize pro rezidentní zákazníky)

ČEZ - České energetické závody

FD – Financial division (finanční divize)

GB - Gigabyte

HW – Hardware

ICT – Information and Communication Technologies (informační a komunikační technologie)

IPMA - International Project Management Association

ISO - International Organization for Standardization

IT – informační technologie

KPI - Key performance indicator (klíčové ukazatele výkonnosti)

MD – Marketing division (marketingová divize)

MS – Microsoft

O2 TV – Televize od společnosti O2

OBS - Organisation Breakdown Structure (Organizační struktura projektu)

OPEX - Operating Expense (náklady na zajištění běžné podnikatelské činnosti, tedy neinvestiční náklady)

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

PRINCE2 - PRojects IN Controlled Environments

RACI – Matice odpovědnosti RACI

RAM - Responsibility assignment matrix (matice přiřazení odpovědností)

SBD – Small business division (divize pro malé firemní zákazníky)

SLA - Service-Level Agreement (dohoda o úrovni poskytovaných služeb)

SMART – metoda stanovení cílů

SMS - Short message service

SW - software

WBS- Work Breakdown Structure (podrobný rozpis prací)

Seznam tabulek

Tabulka 1 RACI matice	19
Tabulka 2 Záznamy o rizicích.....	21
Tabulka 3 Povinná projektová dokumentace dle kategorie projektu	32
Tabulka 4 Odpovědnosti a pravomoci rolí při tvorbě dokumentace.....	33
Tabulka 5 Projektová rizika projektu A	36
Tabulka 6 Manažerské shrnutí projektu A	37
Tabulka 7 Výstupy projektu A	38
Tabulka 8 Harmonogram projektu A	38
Tabulka 9 Organizační struktura projektu A.....	39
Tabulka 10 Typy schůzek projektu A	40
Tabulka 11 Reporty projektu A.....	40
Tabulka 12 Eskalační matice projektu A	41
Tabulka 13 Projektová dokumentace projektu A.....	41
Tabulka 14 Akceptační kritéria projektu A.....	42
Tabulka 15 Manažerské shrnutí projektu B	44
Tabulka 16 Výstupy projektu B	45
Tabulka 17 Harmonogram projektu B	45
Tabulka 18 Organizační struktura projektu B	47
Tabulka 19 Projektová dokumentace projektu B	48
Tabulka 20 Akceptační kritéria projektu B.....	48
Tabulka 21 Projektová rizika projektu B	48
Tabulka 22 RACI matice projektu	60
Tabulka 23 Harmonogram úkolů	61
Tabulka 24 Šablona evidence rizik	56
Tabulka 25 Metodika ohodnocení rizik	56
Tabulka 26 Evidence rizik	57
Tabulka 27 Reakce na rizika	58
Tabulka 28 Celkové vyhodnocení rizik	58

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam obrázků

Obrázek 1 Trojimperativ projektu.....	5
Obrázek 2 Životní cyklus projektu.....	9
Obrázek 3 WBS.....	15
Obrázek 4 Vazby mezi činnostmi v uzlově definovaném síťovém grafu	16
Obrázek 5 Maticová organizační struktura	18
Obrázek 6 Manažerský přehled rizik	59

1 Úvod

Tato práce se zabývá projektovým plánováním. Plánování projektu je jednou z činností, kterými se zabývá projektový management. Projekt je dočasná činnost, která má za cíl vytvořit specifický produkt a doručit jej v požadované kvalitě, čase a nákladech. Tyto tři pojmy definuje trojimperativ projektového řízení. Plánování projektu je jednou z nejdůležitějších činností v rámci projektového managementu. Pokud v části plánování projektu není plán připraven dostatečně kvalitně, může to mít fatální dopad na následnou realizaci projektu, kdy platí, že co není kvalitně připraveno, nemůže být kvalitně řízeno a pravděpodobně ani kvalitně zrealizováno. Kvalitní projektový plán je tedy nezbytným předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu v každé organizaci bez ohledu na její činnost, nebo na konkrétní náplň daného projektu. Což jednoznačně platí i pro společnost z oblasti telekomunikací a IT projekty, kterými se tato práce zabývá. Naopak lze konstatovat, že v rámci velké společnosti a velkých a náročných projektů tento stav platí o to více, protože do projektu společnost investuje značné finanční prostředky a úsilí, kdy na projektu participuje velké množství lidí a výsledek projektu, tedy jeho přínosy, má nezanedbatelný dopad na zisky společnosti a současně také na její zákazníky.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické.

Cílem této práce v její teoretické části je charakterizovat projekt a jednotlivé fáze životního cyklu projektu, zejména část plánování projektu.

Cílem praktické části práce je vyhodnotit úroveň plánování projektů v konkrétní společnosti na základě vybraných typických projektů společnosti a pro nejzávažnější nalezené chyby navrhnout praktickou formou nápravná opatření. Dílčím cílem je posoudit směrnici projektového řízení společnosti, na jejímž základě jsou projekty plánovány a řízeny, z pohledu doporučených standardů a zkoumaných projektů, a doporučit její úpravu. Tato část práce si klade za další cíl vyhodnotit hlavní plánovací dokumenty ve společnosti, kterými jsou Zadávací listina projektu a Plán projektu.

Tato práce se snaží nalézt odpovědi na otázky, zda společnost v rámci projektového řízení má vhodně vytvořenou směrnici projektového řízení a jestli v rámci projektů dodržuje postupy dané touto směrnicí.

Teoretická část této práce je vytvořena na základě rešerše odborné literatury a dalších zdrojů. Praktická část práce je provedena na základě dat z interních dokumentů společnosti týkajících se projektového řízení za použití rozboru, komparace a vyhodnocení směrnice projektového řízení společnosti a konkrétních typických projektů společnosti. Vytvořené tabulky v rámci práce jsou zkonstruovány v programu MS Excel.

Teoretická část práce se ve svém úvodu zabývá popisem portfolia, programu a projektu. Dále charakterizuje projektové role. Následně je definován životní cyklus projektu a to v dělení na fáze předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Stěžejní pro tuto práci je fáze projektová a zejména její část plánování projektu. Projektová fáze obsahuje i části zahájení, definice, realizace a ukončení projektu.

Praktická část práce začíná charakteristikou společnosti. Následuje popis směrnice projektového řízení, která zahrnuje části projektové řízení, projektová kancelář, typy a kategorie projektů, projektové role, životní cyklus projektu a řízení projektu ve společnosti a projektová dokumentace. Dále jsou popsány typické projekty ve společnosti. Poté jsou hlavní plánovací dokumenty těchto projektů vyhodnoceny a jsou uvedeny důsledky chyb pro řízení projektu. Pro nejzávažnější nalezené chyby jsou navržena opravná opatření.

2 Teoretická část

2.1 Projekt

V této části práce jsou definovány základní pojmy týkající se projektů a projektového řízení.

Projekt

Projekt je podle Fialy (2004, s. 12) hlavním pojmem v řízení projektů. Fiala uvádí, že existuje celá řada definic. Konkrétně autor uvádí vícero definic tak, aby bylo možno získat detailnější pohled na to, co pojem projekt obsahuje a znamená.

První možnou definici projektu uvádí Fiala (2004, s. 12 - 13) jako aktivitu omezenou časem, která je realizována pouze jednou, bez opakování, s velkým množstvím charakteristických rysů, mezi které patří to, že výsledek projektu slouží užívání po dobu určenou zadavatelem a kdy úspěšné dokončení projektu není zřejmé již v době jeho zahájení. Projekt je realizován vně běžné podnikatelské činnosti. Zdroje projektu jsou omezené a projekt má pouze jeden výsledek.

Druhou definicí projektu podle Fialy (2004, s. 13) je projekt jako jednorázový proces, který vede k dosažení stanovených cílů. V průběhu procesu projekt prochází etapami a fázemi, kdy v jednotlivých etapách dochází ke změně úkolů, organizace projektu a jeho zdrojů.

Pro vysvětlení pojmu projekt lze také použít jeho definice dle třech hlavních projektových metodik a dále podle standardu ISO.

Projekt podle IPMA. Doležal et al. (2012, s. 420) uvádí: *“Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků”*

Projekt dle PRINCE2 (2009, s. 3): *„Projekt je dočasná organizace vytvořená za účelem doručení jednoho či více business produktů dle specifikovaného Business Case.“*

Projekt podle PMI. Metodika PMBOK (2008, s. 5) jej definuje: *“Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt, službu, nebo výsledek.”*

Projekt dle standardu ISO 21500 (2013, s. 10): *„Projekt je tvořen jedinečným souborem procesů sestávajících z koordinovaných a řízených činností prováděných k dosažení cílů projektu, s termíny začátku a konce projektu. Dosažení cílů projektu vyžaduje zajištění výstupů vyhovujících specifickým požadavkům.“*

Je zřejmé, že každá metodika i standard ISO definují pojem projekt mírně odlišně. Naopak všechny definice zdůrazňují jeho jedinečnost a vymezenost v čase a v dalších parametrech jako jsou náklady a zdroje.

Rozsah projektu

Projektová metodika PRINCE2 (2009, s. 5) definuje rozsah projektu jako přesné vymezení toho, co bude projektem doručeno. Bez znalosti toho, co různé strany zapojené do projektu požadují, může dojít k tomu, že jejich požadavky budou

protichůdné a vzájemně se vylučující. Zákazník může například předpokládat, že kuchyňská linka, nebo koupelna je zahrnuta v ceně domu, zatímco dodavatel považuje tyto části jako další služby za příplatek. Čím je projekt rozsáhlejší, tím je vymezení působnosti mnohem detailnější a složitější. Projektový manažer musí mít podrobné znalosti toho co je a co není v rozsahu projektu. Projektový manažer také musí dbát na to, že je potřeba definovat i to, co do rozsahu projektu již nepatří, tedy to, co nebude součástí dodávek projektu.

Cíl projektu

Rosenau (2010, s. 19) definuje cíle projektu jako: „*Dosáhnout požadované parametry provedení v daném termínu, nebo před ním a v rámci rozpočtových nákladů.*“

Barker et al. (2009, s. 21) pak definuje cíle projektu jako jasný popis, který detailně vyjadřuje, čeho má být skrze projekt docíleno tak, aby došlo k naplnění souvisejícího podnikatelského cíle. K tomuto doporučuje sepsat seznam, který obsahuje hlavní požadavky, které musí být projektem splněny.

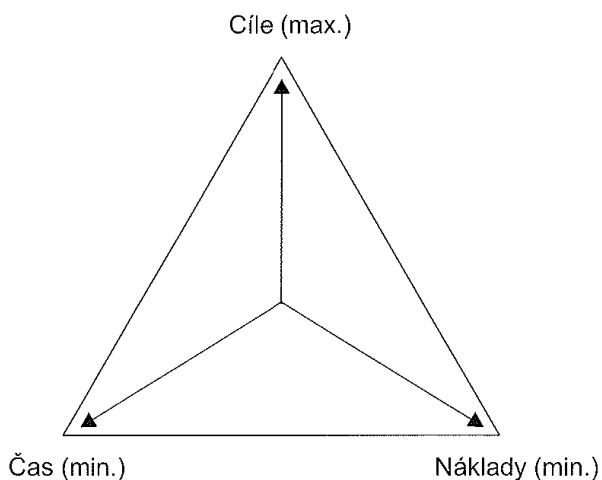
Podle projektové metodiky IPMA, jak uvádí Doležal et al. (2012, s. 65 – 66) by cíle měly být stanoveny technikou SMART. Tato technika cíle definuje jako:

- S – *Specific*. Specifické a konkrétní;
- M – *Measurable*. Mají měřitelné parametry a lze tedy určit, zda bylo cíle dosaženo;
- A – *Agreed*. Jsou akceptovatelné. Zainteresované osoby vědí, co je cílem a souhlasí, že je relevantní a adekvátní;
- R – *Realistic*. Jsou dosažitelné a realistické s použitím disponibilních zdrojů;
- T – *Timed*. Jsou jasně časově ohraničené.

Projektový trojimperativ

Doležal et al. (2012, s. 66 – 67) zmiňuje, že v souvislosti s projektovými cíli je prakticky vždy pracováno se třemi pojmy – výsledkem, časem a zdroji. Tyto tři pojmy dohromady tvoří trojimperativ projektového řízení uvedený na obrázku 1. Jeho účelem je vyváženost všech tří požadavků. Základní vlastností je vzájemná provázanost těchto tří veličin. Provázanost existuje vždy. A to nejenom na úrovni projektu jako celku, ale i na úrovni jednotlivých etap, nebo milníků a stejně tak i na úrovni činností. Pokud se změní jedna ze tří uvedených veličin a požadavkem je, aby druhá zůstala nezměněna, tak je nutno odpovídajícím způsobem změnit třetí. Jako praktický příklad provázanosti pak autor uvádí situaci, kdy na činnosti pracují tři lidé po dobu tří týdnů. Pokud bude rozhodnuto, že činnost má být dokončena již za dva týdny, pak se musí zvýšit počet lidí, kteří na ní pracují a nebo se naopak sníží požadavky na výstupy z dané činnosti.

Obrázek 1 Trojimperativ projektu



Zdroj: Doležal et al. (2012, s. 66)

Výstupy projektu

Výstupy projektu jsou dle Barkera et al. (2009, s. 27) těsně svázány s cíli projektu. Autor uvádí, že hlavní výstupy projektu musí odpovídat jeho hlavním cílům. Každý výstup má ideálně odpovídat jednomu cíli a naopak.

Doležal et al. (2012, s. 163 – 164) doplňuje, že výstupem projektu je cokoli, co je vytvořeno realizací projektu. Tedy věci hmotné i nehmotné. Největší pozornost je nutno věnovat těm výstupům, které jsou označeny jako smluvené výstupy zákazníkovi projektu. To jsou ty nejdůležitější. Popis těchto hlavních výstupů autor označuje jako konfiguraci. Konfigurace je, podle Doležala, soupis produktů projektu, jež jsou určeny konečnému uživateli, což zahrnuje strukturovaný soupis toho, co má být projektem dodáno a to včetně vazeb mezi jednotlivými dodávanými prvky.

Přínosy projektu

Přínosy projektu definuje Svozilová (2011, s. 24) jako vytvoření nějakého unikátního produktu, předmětu, nebo služby a nebo jejich kombinace, která splní očekávání zadavatele projektu a jejím prostřednictvím se dosáhne jeho cíle, který vychází z vlastních aktivit zadavatele.

2.2 Program a Portfolio

Projektová metodika PMBOK (2008, s. 7) popisuje vztah mezi projektovým managementem, programovým managementem a portfolio managementem jako vzájemný kontext, kdy skupina souvisejících projektů tvoří program a seskupení těchto projektů a programů pak vytváří portfolio, které umožňuje stanovovat celkovou koordinaci, plánování, určování strategií a řízení.

Program

Doležal et al. (2012, s. 430) charakterizuje program jako skupinu věcně souvisejících projektů, které jsou společně řízeny a byly zahájeny z důvodu dosažení cíle programu. Program může zahrnovat i činnosti, které nejsou součástí obsažených projektů. Přínosy programu se obvykle projeví až po ukončení celého programu. Z toho tedy vyplývá, že program není jeden složitý, komplexní projekt, nýbrž se jedná o skupinu projektů v programu zahrnutých.

Portfolio

Portfolio projektů definuje Doležal et al. (2012, s. 436) jako soubor projektů a programů, které nenesou společný cíl a jsou dány dohromady z důvodu společného řízení, kontroly a koordinace. Jednotlivé projekty a programy v portfoliu zahrnuté se zpravidla vzájemně ovlivňují jen sdílenými zdroji a časovým rámcem.

2.3 Projektové role

V této kapitole jsou uvedeny a stručně charakterizovány obvyklé role vyskytující se v projektovém řízení.

Zájemové skupiny projektu (anglicky *Stakeholders*)

Zájemové skupiny projektu charakterizuje Svozilová (2011, s. 26) jako jednotlivce, nebo organizace, které aktivně participují na realizaci projektu, nebo jejich zájmy mohou být pozitivně, či negativně projektem ovlivněny.

Metodika PRINCE2 (2009, s. 41 - 42) pak doplňuje, že jednotlivé zájemové skupiny je nutno identifikovat, klasifikovat, komunikovat s nimi a řídit je. Efektivní komunikace s identifikovanými klíčovými zájemovými skupinami, interními i externími, je pak podle PRINCE2 důležitou součástí k dosažení úspěchu projektu.

Zákazník projektu

Zákazníka projektu popisuje Doležal et al. (2012, s. 49) jako toho, kdo hájí zájem osob, které budou s výstupy projektu pracovat v provozní fázi projektu. Což dále doplňuje Svozilová (2011, s. 26) tím, že zákazník je také investorem, nebo zadavatelem projektu.

Sponzor projektu

Sponzor projektu je podle Svozilové (2011, s. 27) klíčovou osobou ve skupině zákazníka projektu. Je nejvyšší rozhodovací autoritou v celém projektu. Zpravidla se podle autorky jedná o funkčního manažera ze strany zákazníka projektu, který má kompetence k rozhodování o předmětu, rozpočtu a časovém rámci projektu.

Řídící výbor

Podle Doležala et al. (2012, s. 123 - 124) je řídicí výbor nadřazen manažerovi projektu a důvodem jeho existence je především rozhodovat o otázkách, které již nepřísluší manažerovi projektu. Může se například jednat o požadavek na důležitou změnu v projektu. Autor uvádí, že je vhodné, aby v řídicím výboru byly zastoupeny tyto strany:

- zástupce koncového uživatele projektu;

- zástupce dodavatele, realizátora projektu;
- zástupce zadavatele, který spravuje investované prostředky.

Metodika PRINCE2 (2009, s. 269) uvádí, že řídicí výbor je odpovědný za dosažení úspěchu projektu a má autoritu řídit projekt v rámci působnosti dané mu mandátem vedení společnosti, nebo programovým managementem. Dále PRINCE2 uvádí, že řídicí výbor je zodpovědný za komunikaci mezi projektovým týmem a osobami stojícími vně projektu.

Dodavatel, realizátor projektu

Svozilová (2011, s. 27) definuje dodavatele jako společnost, která je kontraktem dána jako přímý účastník projektu a má odpovědnost za realizaci projektu. Zájmem dodavatele projektu je splnění podmínek daných kontraktem a tím získání dohodnuté odměny za realizaci projektu. Autorka uvádí jako možné dodavatele:

- externí společnosti;
- jiné organizační jednotky zadavatele projektu (pro speciální projekty);
- organizační jednotky, které jsou současně i zadavatelem projektu (pro individuální a týmové projekty).

Manažer projektu

Fiala (2004, s. 20) konstatuje, že osoba manažera projektu je nejdůležitější osobou v projektu, protože nese zodpovědnost za celý projekt. Roli manažera projektu pak definuje těmito činnostmi:

- je zodpovědný za celý projekt;
- plánuje, řídí a koordinuje činnosti v projektu;
- vede, sleduje a provádí kontrolu projektu;
- je zodpovědný za sestavení projektového týmu;
- vede jednání s managementem společnosti ohledně potřebných lidských zdrojů na projekt;
- pravidelně informuje o stavu projektových prací a plnění plánu;
- řeší problémy s projektovým týmem;
- komunikuje se všemi potřebnými osobami.

Dále Fiala (2004, s. 21) říká, že volba vhodného projektového manažera je základním předpokladem pro budoucí úspěšné dokončení projektu. Vhodnou osobu charakterizuje jako osobu, která má zkušenosti člena projektového týmu, má znalosti řízení projektů, chce tuto roli vykonávat a má vlastnost dotahovat svěřené úkoly až do konce. Dále se Fiala zabývá tím, zda je vhodnější na tuto roli technický expert, nebo manažerský typ a konstatuje, že vhodnější je manažerský typ, který umí dobře organizovat, vyjednávat a komunikovat. Tomuto kandidátovi sice v porovnání s technickým expertem budou chybět speciální znalosti v daném oboru, ale tento svůj nedostatek může delegovat na člena projektového týmu, který potřebnými znalostmi disponuje. Na závěr autor konstatuje, že schopnost dobře řídit a využívat lidské zdroje je více důležitá pro řízení projektu, než znalost technických komplikací projektu.

Projektový tým

Fiala (2004, s. 21) konstatuje, že pro správné fungování projektového týmu je nutno dodržet tyto zásady:

- projektový tým musí chápat cíl projektu;
- jednotlivým členům týmu je nutno poskytnout prostor pro vlastní názory a nápady;
- při skládání týmu nejprve určit kvalifikační požadavky na jednotlivé role a až poté hledat vhodné osoby, které je budou vykonávat;
- efektivně alokovat lidské zdroje;
- dobře informovat všechny členy týmu;
- projektový manažer musí dobře plánovat, koordinovat a kontrolovat práci jednotlivých členů týmu;
- projektový manažer musí pochopitelně vysvětlit vztahy mezi projektovým týmem a lidmi vně projektu;
- zajistit plnou informovanost členů týmu;
- efektivně řešit problémy a spory, které v průběhu projektu nastanou.

V neposlední řadě Fiala (2004, s. 21) uvádí, že malé týmy fungují lépe než týmy velké a dosahují vyššího synergického efektu.

Projektová kancelář

Doležal et al. (2012, s. 460) uvádí, že projektová kancelář obvykle vzniká v organizacích, kde projekty přestávají být ojedinělými a naopak se zvyšuje jejich četnost. V takových případech společnost může zřídit projektovou kancelář, která slouží jako rozhraní mezi trvalou a dočasnou organizací. Autor uvádí, že projektová kancelář by měla zejména zajišťovat tyto činnosti:

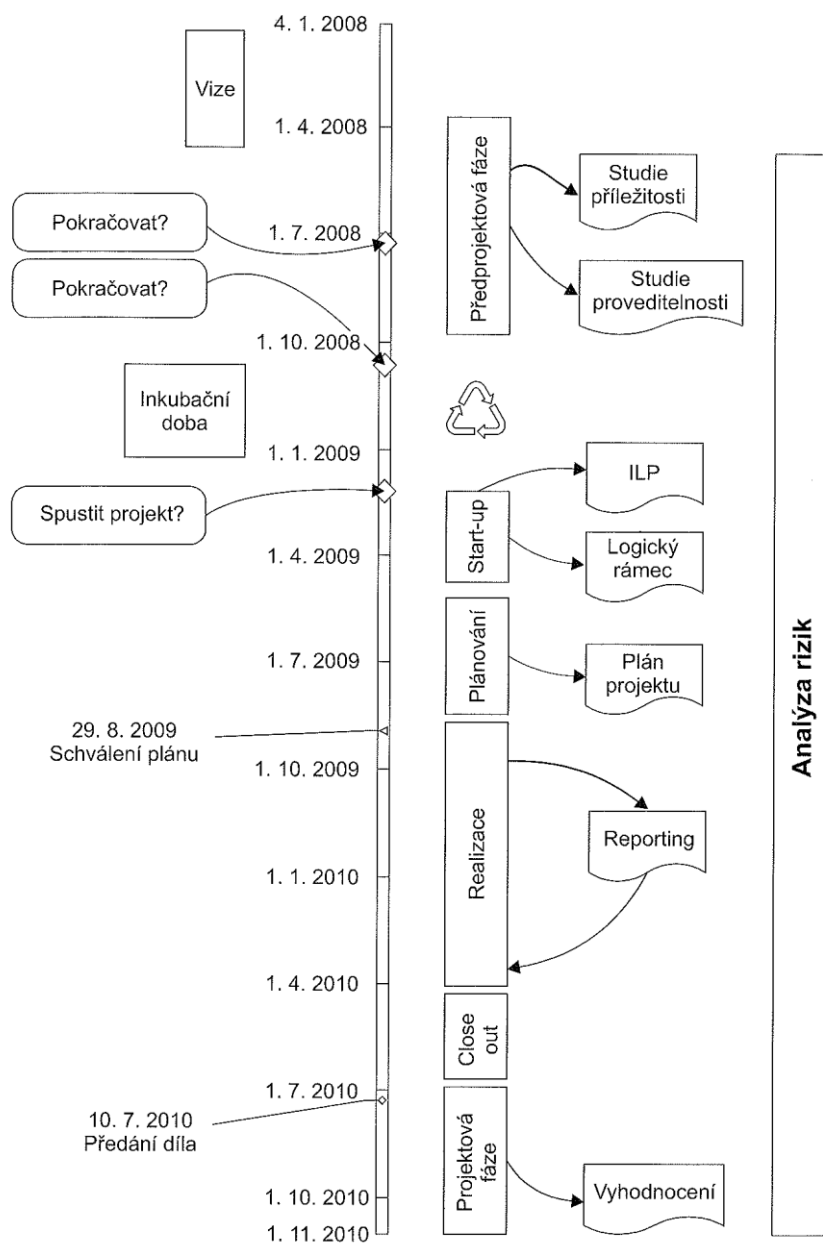
- funkce definiční – nastavení struktur organizace pro řízení projektů a jejich začlenění do integrovaného manažerského systému;
- funkce kontrolní – zabezpečuje kontrolní aktivity projektů, jako jsou audity a další kontroly;
- funkce realizační – funguje jako základna projektových manažerů, kteří jsou zde organizováni a přidělováni na jednotlivé projekty společnosti;
- funkce podpůrná – zajišťuje podpůrné aktivity pro činnosti projektových týmů, jako jsou například správa zasedacích místností, nebo správa softwareových aplikací, které projektové týmy používají.

2.4 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu lze definovat jako jednotlivé fáze projektu. Dle Doležala et al. (2012, s. 168) se dají fáze nejjednodušeji rozdělit na tři základní: předprojektová, projektová a poprojektová.

Náplň jednotlivých fází a jejich posloupnost lze graficky znázornit na obrázku 2. V dalších kapitolách se tato práce zabývá detailněji jednotlivými fázemi životního cyklu projektu.

Obrázek 2 Životní cyklus projektu



Zdroj: Doležal et al. (2012, s. 174)

2.4.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze má podle Doležala et al. (2012, s. 169 - 172) za účel prozkoumat příležitost pro vznik projektu a zhodnotit proveditelnost záměru. V této fázi dochází ke zpracování analýz a studií, jejichž výstupem jsou dva hlavní dokumenty této fáze – studie příležitosti a studie proveditelnosti.

Studie příležitosti

Studie příležitosti, podle Doležala et al. (2012, s. 170), má odpovědět na otázku zda je správná doba na navrhnutí a následně realizaci zamýšleného projektu a to s ohledem na situaci v dané organizaci, na trhu a s ohledem na predikce budoucího vývoje. Jejím výstupem je doporučení, nebo nedoporučení daný projekt realizovat. Pokud studie jeho realizaci doporučí, tak je její součástí první, základní charakteristika projektu, která obsahuje:

- cíl projektu;
- vstup – námět pro projektový záměr;
- obsah – analýza podnětů (od zákazníků, vedení společnosti, konkurence atd.), analýzy příležitostí, analýza hrozeb, základní koncepce projektu, hrubý odhad nákladů a přínosů, seznam předpokladů pro vznik projektu, významná rizika spojená s projektem, souhrn doporučení a konstatování zda je vhodné se danému záměru věnovat s ohledem na čas, finance, zdroje a případné další faktory;
- výstup – shrnutí studie.

Studie proveditelnosti

Jak uvádí Doležal et al. (2012, s. 170 - 171), jestliže se společnost rozhodne na základě provedené studie příležitosti projekt realizovat, tak studie proveditelnosti následně ukáže vhodnou cestu k samotné realizaci projektu a upřesní jeho obsah, termíny, náklady a potřebné zdroje. Podoba studie je dle Doležala následující:

- cíl projektu – zahrnuje možné cesty, jak k cíli dojít ze současného stavu a tyto cesty hodnotí z hlediska času, nákladů a potřebných zdrojů;
- vstup – závěr studie příležitosti a informace o možných omezeních jako jsou čas, finance, zdroje atp.;
- obsah – zahrnuje základní myšlenku projektu, specifikuje cíle, popis současného stavu a podmínek pro projekt, organizaci a řízení projektu, délku projektu, odhad jeho nákladů, odhad kritických zdrojů, přínosy projektu, finanční a ekonomickou analýzu, základní rizika, předpoklady pro provedení projektu a doporučení pro projektovou fázi;
- výstup - shrnutí studie.

Po vypracování obou studií, jak uvádí Doležal et al. (2012, s. 171 - 172), budou tedy k dispozici odpovědi na strategické otázky projektu – odkud vycházíme, kam směřujeme, jak tam chceme dojít a je vhodné se na cestu vůbec vydat? Toto rozhodnutí musí učinit na základě výstupů obou studií liniový management společnosti. Pokud se jeho rozhodnutím bude projekt realizovat, tak se spouští projektová fáze.

2.4.2 Projektová fáze

2.4.2.1 Zahájení projektu

Hlavním výstupem tohoto kroku je podle Svozilové (2011, s. 79 - 80) *Zakládací listina projektu* (někdy se používá anglický název *Project Charter*). *Zakládací listinu projektu* definuje autorka jako dokument, kterým je formalizována existence projektu a který

dává manažerovi projektu autoritu, aby mohl využívat zdroje k dosažení požadavků, jež jsou spojeny s realizací projektu. Lze tedy říci, že tento dokument formálně zahajuje práce na projektu. Svozilová (2011, s. 80) uvádí, že by měl obsahovat specifikaci:

- o jaký projekt se jedná;
- kdo jej bude realizovat;
- jaké jsou mu dány pravomoci;
- jaké jsou předpoklady a omezení realizace projektu.

Strukturu a obsah *Zakládací listiny projektu* vymezuje Svozilová (2011, s. 80) takto:

- název projektu;
- popis výchozích podmínek;
- cíl a účel projektu;
- organizační vztahy v projektu;
- definice vztahu projektového manažera a funkčních manažerů;
- základní rámec pro financování;
- základní časový rámec;
- souhrn omezení a předpokladů;
- jasné vyjádření managementu společnosti o schválení tohoto dokumentu.

2.4.2.2 Definice

Další činností, která je prováděna v této fázi projektu, je jeho definice, kterou Svozilová (2011, s. 112) popisuje jako nutnost definovat předmět projektu prostřednictvím rozpracování určených cílů projektu do detailních specifikací funkčních vlastností a specifických činností.

2.4.2.3 Plánování

V této fázi probíhají činnosti, které Svozilová (2011, s. 113 - 114) popisuje jako definování hlavních faktorů a sestavení plánovacích dokumentů projektu. Jedná se o upřesnění výstupů z předchozí fáze až do úrovně dílčích prací a konkrétních výstupů, stejně jako identifikování zdrojů a definování rizik a v neposlední řadě předpokladů a omezení. Všechny tyto činnosti vedou k sestavení realistického časového rámce a rozpočtu projektu, jakož i k přípravě detailního plánu na realizaci projektu. Hlavními dokumenty, které v této fázi vzniknou, jsou:

- *Definice předmětu projektu* – popis předmětu projektu, který je základem pro komunikaci mezi projektovým týmem a zákazníkem projektu a též pro komunikaci mezi členy projektového týmu;
- *Plán projektu* – slouží pro komunikaci primárně mezi členy projektového týmu a též managementem společnosti. Některé jeho části mohou být zveřejněny i zákazníkovi projektu (např. milníky, řízení změn, pravidla komunikace atp.).

Činnosti, které patří do skupiny plánování projektu, stanovuje Svozilová (2011, s. 115) jako:

- vytvoření *Plánu řízení projektu*;
- vytvoření *Definice předmětu projektu*;

- vytvoření WBS;
- plánování komunikace;
- plánování kvality;
- plánování řízení rizik;
- plánování nákupů a subdodávek;
- definice činností a odhad jejich trvání;
- vytvoření sledu činností;
- plánování lidských zdrojů;
- návrh harmonogramu;
- odhadnutí potřeby zdrojů pro jednotlivé činnosti;
- odhad nákladů;
- návrh rozpočtu projektu;

Plán řízení projektu

Podle Doležala et al. (2012, s. 281) se jedná o dokument obsahující informace o tom, jak bude projekt řízen a jak bude organizován. Neboli, jak bude vykonáváno řízení projektu, organizování a kontrola. Jako hlavní činnosti, které by měl *Plán řízení projektu* obsahovat, pak autor uvádí:

- řízení integrace;
- řízení rozsahu;
- řízení času;
- řízení financí;
- řízení kvality;
- řízení lidských zdrojů;
- řízení komunikace;
- řízení rizik;
- řízení obstarávání (někdy se používá anglický termín *procurement*).

Doležal et al. (2012, s. 281) dále uvádí, že k jednotlivým oblastem zmíněným výše, je vhodné uvést postupy, techniky a metody, které budou pro řízení využity. Po sestavení je plán schválen nadřízenou autoritou.

Definice předmětu projektu

Svozilová (2011, s. 120) konstatuje, že dokument *Definice předmětu projektu* je jedním z nejdůležitějších dokumentů a je využíván v celém životním cyklu projektu. Tento dokument uvádí cíle projektu a výstupy projektu. Dokument shrnuje informace a definice o tom, co je cílem projektových aktivit, tedy jaké práce mají být vykonány, aby byl vytvořen předmět, nebo služba, která je cílem projektu. Tento dokument je vytvořen na základě projektového záměru a slouží jako:

- podklad pro rozpracování hlavního cíle do dílčích částí;
- souhrn parametrů předmětu projektu, na základě kterých jsou stanovena akceptační kritéria projektu;
- podklad pro vytvoření detailního rozpisu prací a všech plánů;
- podklad pro řízení kvality;

- podklad pro řízení změn;
- opěrný bod pro rozhodování a komunikaci manažera projektu.

Svozilová (2011, s. 120 - 121) dále upozorňuje, že při vytváření dokumentu je nutno dbát na jasné zadání cílů projektu, jednoznačnou definici výstupů a výsledků projektu a na to, že předmět projektu je hierarchicky dekomponován na dílčí výstupy, kterým jsou následně přiděleny zdroje na jejich realizaci.

Jako vstupní podklady pro vytvoření *Definice předmětu projektu* uvádí Svozilová (2011, s. 122):

- předběžnou *Definici předmětu projektu*;
- strategické cíle podniku, které vedly k iniciaci projektu a mají být projektem naplněny;
- hlavní faktory podnikatelského prostředí, ve kterém se společnost pohybuje;
- seznam omezení a popis okolí, do kterého má být výstup projektu integrován.

Jako nezbytné části, které musí dokument vždy zahrnovat, uvádí Svozilová (2011, s. 121 - 122):

- detailní rozpis cílů projektu. Tedy vysvětlení čemu bude předmět projektu sloužit. Obvykle tato část obsahuje zdůvodnění záměru projektu, seznam dílčích cílů, nebo výstupů projektu, hodnotící kritéria projektu;
- detailní popis předmětu projektu. Tento popisuje požadavek zákazníka projektu. Tedy co má být projektem vytvořeno a čemu to slouží. Obvykle tato část zahrnuje popis předmětu projektu, definici výstupů projektu, případnou další konkretizaci, je-li potřeba;
- hlavní limity a omezení. Tato část shrnuje explicitní vymezení zákazníka projektu a zpravidla obsahuje popis prostředí, do kterého bude předmět projektu implementován, zákonná omezení, případné další informace pro vymezení zadání projektu;
- požadavky na kvalitu projektu.

Plán projektu – obsah a struktura

Svozilová (2011, s. 124) uvádí, že *Plán projektu* je jedním z důležitých dokumentů, který je využíván v celém životním cyklu projektu. Jedná se o souhrn toho, co bude v průběhu celého projektu vykonáno, aby bylo dosaženo cíle projektu. *Plán projektu* zahrnuje všechny činnosti, které budou vykonány a to činnosti výkonné i řídicí. *Plán projektu* je vytvořen na základě dokumentu *Definice předmětu projektu* a je hlavním plánovacím dokumentem. Odpovídá na otázku, jak se bude v rámci projektu postupovat, aby došlo k dosažení cíle projektu.

Barker et al. (2009, s. 21 - 22) konstatuje, že součástí *Plánu projektu* má být shrnutí, cíle, přístup, výstupy, milníky, předmět projektu, potřebné zdroje, organizační struktura, interní a externí závislosti, předpoklady, implementační strategie, časový rozvrh, řízení rizik, řízení kvality a řízení konfigurace.

Definice součástí plánu Barkera et al. je velmi podobná s tou, kterou uvádí Svozilová (2011, s. 124 - 125), jež do obsahu dokumentu zahrnuje:

- Plán řízení projektu – hlavní milníky, časový harmonogram, řízení změn harmonogramu;
- Plán řízení předmětu projektu – WBS a plán řízení změn WBS;
- Plán řízení nákladů – rozpočet, plán řízení změn rozpočtu a dodatečných požadavků na zdroje;
- Plán obsazení projektu – organizační struktura, definice jednotlivých rolí;
- Plán řízení projektové komunikace – stanovení komunikačních kanálů;
- Plán řízení subdodávek (pokud je projekt vyžaduje);
- Plán řízení rizik – registr rizik a plán jejich omezení;
- Plán řízení kvality – ukazatele kvality a metriky jejich měření.

WBS (Podrobný rozpis prací)

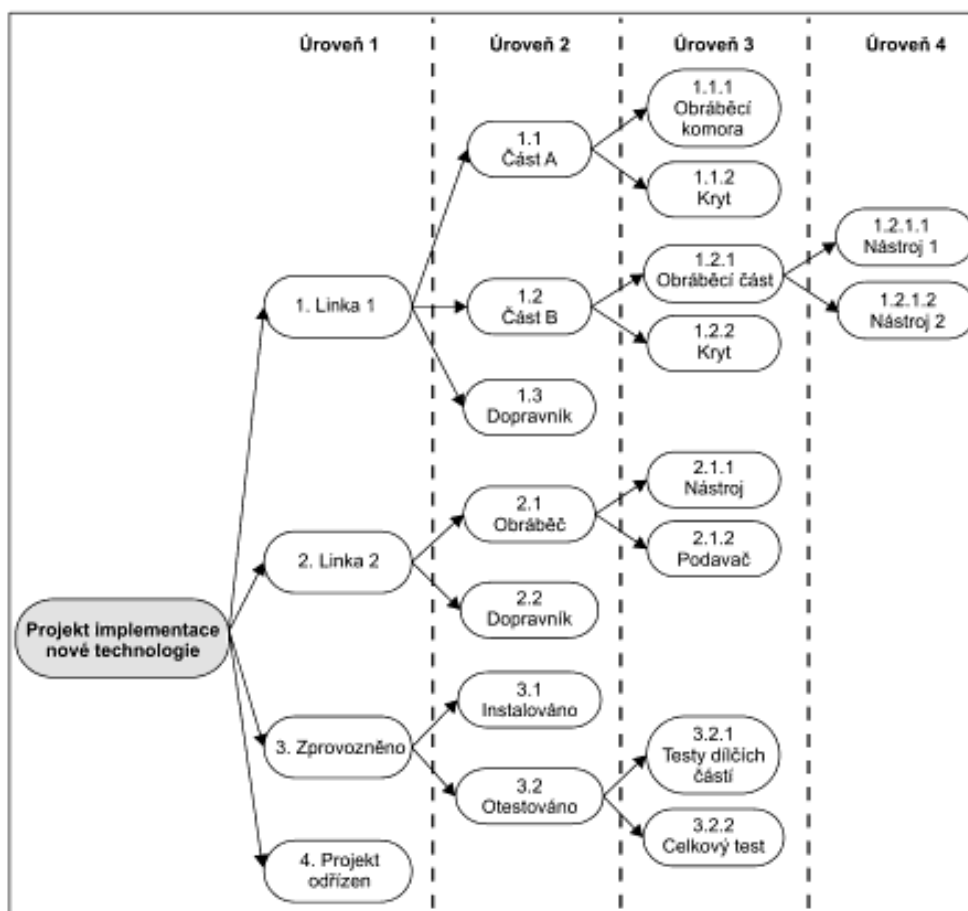
Poté, co je zpracován dokument *Definice předmětu projektu*, lze přikročit ke zpracování návrhu *Podrobného rozpisu prací* (WBS z anglického *Work Breakdown Structure*).

Rosenau (2010, s. 71 - 77) uvádí, že účelem WBS je zajistit, aby všechny projektové činnosti byly identifikovány a propojeny s tím, že doporučuje vytvářet WBS na základě smluvně specifikovaných výstupů projektu. Dále uvádí, že WBS stanovuje pracovní balíky. A jedná se o metodu pro rozdělení celého projektu do dílčích částí, zejména pak aktivit úkolů, nebo činností. Hlavním úkolem WBS je zajištění logické identifikace a propojení všech projektových činností včetně jejich vazeb a návazností. Čím jednoznačněji budou jednotlivé dílčí činnosti identifikovány a logicky svázány, tím snáze se projekt v realizační fázi bude řídit. Autor doporučuje pro jednotlivé skupiny činností stanovit pracovníka, který bude zodpovídat za jejich provedení.

Projektová metodika PMBOK (2008, s. 116 - 117) dodává, že plánované práce jsou dekomponovány až na jejich nejnižší úroveň jako součást WBS, což je nazýváno jako pracovní balíky. Každý pracovní balík může být časově plánován, oceněn, sledován a kontrolován.

Rosenau (2010, s. 73) i PMBOK (2008, s. 118) se shodují v tom, že neexistuje žádná obecná formulace, kolik úrovní, jež ukazuje obrázek 3, by WBS měla mít. Vždy záleží na konkrétním projektu a jeho potřebách, jakož i na zkušenostech toho, kdo WBS konstruuje.

Obrázek 3 WBS



Zdroj: Doležal et al. (2012, s. 154)

Po vytvoření WBS lze přistoupit k plánování časového plánu projektu.

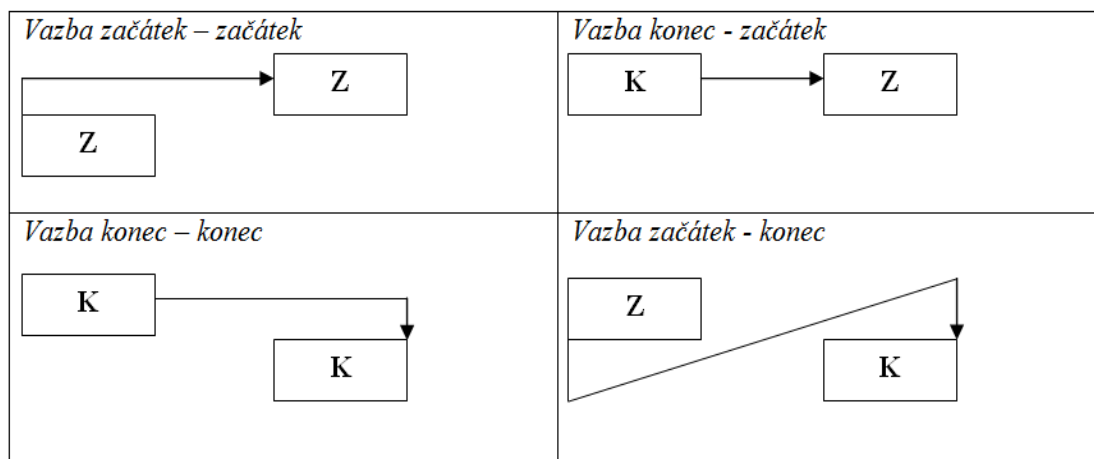
Časový plán projektu

Jak uvádí Němec (2002, s. 80 - 81) prvním krokem při časovém plánování je určení odhadovaných dob trvání jednotlivých činností, které byly definovány ve WBS. Tento seznam může být zapotřebí dále upravit a to tak, aby jednotlivé činnosti získaly vzájemné vazby. To znamená určit jejich vzájemné závislosti ve smyslu, které činnosti musí být ukončeny dříve, než další začnou, nebo které činnosti nemohou začít dříve, než některá činnost skončí nebo které činnosti mohou probíhat paralelně.

Pro časové plánování je vhodné využít síťové grafy. Rosenau (2010, s. 84) říká, že síťový graf je grafické vyobrazení, kde se navzájem propojí projektové činnosti, nebo úkoly s předcházejícími nebo následujícími a také s paralelními činnostmi, nebo událostmi. Základní dělení síťových grafů je na hranově definované a uzlově definované. Fiala (2004, s. 79) hranově definované hodnotí jako modely, v kterých hrany grafu představují jednotlivé činnosti a uzly představují jednotlivé časové události. Uzlově definované popisuje jako modely, kde uzly představují činnosti projektu a hrany pak vyjadřují vazby mezi jednotlivými činnostmi.

Možné vazby mezi jednotlivými projektovými činnostmi vyjadřuje obrázek 4.

Obrázek 4 Vazby mezi činnostmi v uzlově definovaném síťovém grafu



Zdroj: Doležal et al. (2012, s. 178), vlastní zpracování

Jak uvádí Svozilová (2011, s. 137), *Časový plán projektu* je důležitou součástí *Plánu projektu* a musí obsahovat veškeré informace týkající se termínů a časových návazností projektových činností. K určeným časovým úsekům jsou přiřazeny jejich realizační zdroje, které poté činnosti provádějí podle zadání jednotlivých dílčích úseků s cílem realizovat dané výstupy. Dále Svozilová uvádí, že časový rozpis projektu, představovaný diagramy a harmonogramy, je nástrojem k úplnému a přehlednému vyobrazení velkého množství informací, které jsou zapotřebí pro řízení projektu.

Jako nejdůležitější Svozilová (2011, s. 137) uvádí:

- milníky projektu a další důležité termíny;
- hierarchické struktury prací dekomponované do jednotlivých úkolů a časových souvislostí;
- předpokládané doby trvání dílčích úseků prací;
- vazby a návaznosti jednotlivých dílčích úseků prací;
- případné další informace, které slouží ke kontrole projektu během celého životního cyklu projektu.

Jednou z možností, jak časový plán konstruovat, je použít metodu Kritického řetězu (anglicky *Critical Chain*). Jak uvádí Goldratt (1999, s. 130) jedná se o metodu, která využívá časových nárazníků pro práci s nejistotou. Uvedená metoda je založena na aplikaci teorie omezení.

OBS (Organizační struktura projektu)

Zkratka *OBS* vychází z anglického *Organisation Breakdown Structure*.

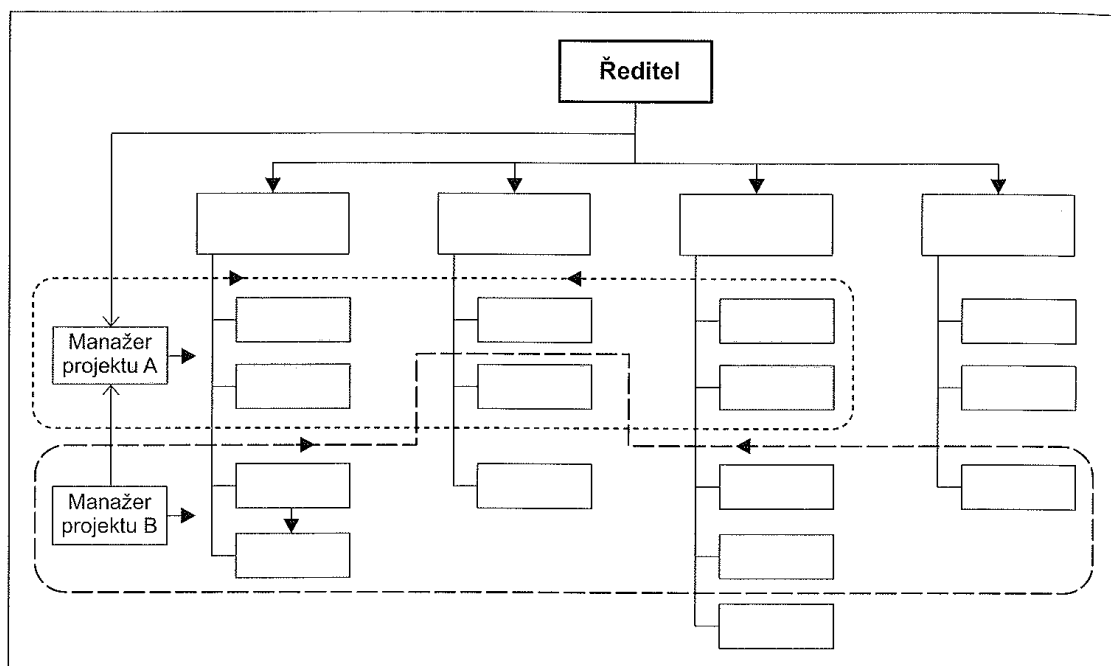
Doležal et al. (2012, s. 119 – 122) konstatuje, že organizace projektu je seskupení lidí a potřebné infrastruktury, v němž je stanovena nadřízenost a podřízenost, pravomoci a zodpovědnosti. Je tedy zapotřebí stanovit projektové role, organizační strukturu a odpovědnosti pro projekt.

Projektová metodika PMBOK (2008, s. 218) uvádí, že stanovení lidských zdrojů pro projekt je proces identifikování a zdokumentování projektových rolí, zodpovědností a požadovaných znalostí, nastavení podřízeností a nadřízeností a vytvoření plánu obsazení jednotlivých rolí. Hlavním cílem této části je identifikovat jaké lidské zdroje s jakými znalostmi jsou potřebné pro dosažení úspěšného projektu. Plán lidských zdrojů, podle PMBOK, musí obsahovat projektové role a jejich zodpovědnosti, organizační strukturu projektu a časový rámec získání potřebných pracovníků.

Rosenau (2010, s. 167 - 171) stanovuje tři možné organizační formy projektu:

- Funkční organizační struktura – v této struktuře pracovník, který je pověřen řízením projektu, je obvykle orientován na funkční (odborné) skupiny. Tato struktura je zaměřena na trvalé zachování existujících organizačních struktur. V tomto případě je zásadní potíží absence jediného styčného bodu zodpovědného za projekt, což může vadit zákazníkovi projektu. Rosenau konstatuje, že z hlediska řízení projektů je funkční organizační struktura nejméně vhodná;
- Projektová organizační struktura – tato struktura se vytvoří z funkční organizační struktury a to tak, že lidé, kteří mají na projektu participovat, se přesunou z funkční struktury do projektové. Projektový manažer má tedy jasně danou liniovou pravomoc a všichni členové projektového týmu na projektu pracují na plný úvazek. Nevýhodou této struktury je nejistota, kterou pocítují členové projektového týmu ze své budoucnosti po ukončení projektu. Tato nejistota může vést až k tomu, že budou zdržovat úspěšné dokončení projektu, aby si svou pozici udrželi co nejdéle. Dalším problémem tohoto typu struktury je, že pokud v organizaci vzniknou další projekty, tak se společnost rozštěpí do mnoha samostatných struktur, což může vést k duplicitě v řízení i u pracovníků. Rosenau konstatuje, že projektová organizační struktura je nejvhodnější pro rozsáhlé a dlouhodobé projekty;
- Maticová organizační struktura – je smíšená forma, která se snaží kombinovat to nejlepší z obou výše uvedených struktur. A to tím, že uznává výhody funkční struktury, ale současně akceptuje potřebu řídicí funkce pro projekty. V maticové organizační struktuře lze jednoduše přidělovat pracovníky pro potřeby projektu a to jak na plný, tak i částečný úvazek. Funkční útvary v tomto typu struktury zodpovídají za personální zabezpečení, kvalifikační růst pracovníků a za technickou kvalitu provedených prací. Manažer projektu je zodpovědný za definici činností v projektu, za vytvoření projektového plánu a jeho realizaci. Podle Rosenaua je maticová organizační struktura (obrázek 5) nejlepší formou, pokud společnost realizuje více projektů.

Obrázek 5 Maticová organizační struktura



Zdroj: Doležal et al. (2012, s. 458)

Vymezení kompetencí a zodpovědností členů projektového týmu lze provést za využití Matice odpovědnosti RAM (z anglického *Responsibility assignment matrix*).

Jak uvádí projektová metodika PMBOK (2008, s. 221) tato matice ilustruje spojení mezi pracovními balíky, nebo aktivitami a členy projektového týmu. Matice ukazuje všechny aktivity, které jsou asociovány s jednou osobou a současně všechny osoby, které jsou asociovány s jednou aktivitou. Z matice je také vidět, že pouze jedna osoba je zodpovědná za provedení daného úkolu. Jako vhodný přístup jak RAM matici použít nabízí PMBOK (2008, s. 221), stejně jako Doležal et al. (2012, s. 125) formu RACI matice. Název RACI je odvozen od druhu přiřazení zodpovědností prvkům z WBS v rozsahu:

- R – *responsible* – kdo je odpovědný za provedení úkolu;
- A – *accountable* – ručitel, tedy osoba, která je zodpovědná za to, že úkol bude proveden. Může úkol delegovat, nemusí jej sama vykonávat. U daného úkolu je pouze jedna osoba s touto pravomocí. Lze ji také označit jako vlastníka daného úkolu;
- C – *consulted* – osoba, která by se k úkolu měla vyjádřit. Často se jedná o experta na danou problematiku;
- I – *informed* – osoba, která by měla být informována o průběhu a výsledku daného úkolu.

Možnou podobu RACI matice zobrazuje následující tabulka 1.

Tabulka 1 RACI matice

	Osoba				
Prvky z WBS	Novák	Svoboda	Mikulec	Dvořák	Nguyen
Definice zadání	A	C	R	I	C
Design	R	A	I	I	C
Vývoj	C	R	A	I	R
Test	C	C	C	I	A
Nasazení	I	C	I	A	R

Zdroj: vlastní zpracování

Rozpočet projektu

Svozilová (2011, s. 159) uvádí, že *Rozpočet projektu* je nedílnou součástí *Plánu projektu* a musí obsahovat veškeré informace, jako je plánováno čerpání zdrojů v projektu, a to v dělení:

- na celkový souhrn projektu;
- dle jednotlivých nákladových druhů;
- dle časového fázování postupného čerpání zdrojů.

Svozilová (2011, s. 159 - 160) dále konstatuje, že *Rozpočet projektu* je souborem parametrů a číselných údajů, dávajících do souvislosti časové, kvantitativní a finanční objemy, jež souvisejí s plánem a realizací jednotlivých elementů projektu. *Rozpočet projektu* se sestavuje v plánovací fázi a následně, ve fázi realizační, může být aktualizován dle potřeb projektu a to v souladu s kontraktem a dalšími projektovými dokumenty.

Druhy nákladů projektu dělí Svozilová (2011, s. 160) na tři hlavní skupiny:

- přímé náklady – náklady, které je možno přímo zařadit k projektu jako účetní zdroje na projekt. Patří mezi ně práce, materiál, technologie, cestovné, licence, subdodávky, přepravné, pojištění, náklady na financování projektu;
- nepřímé (režijní) náklady – jedná se o náklady, které jsou zahrnuty do projektu jako koeficienty předepsané ekonomickým manažerem a patří mezi ně osobní náklady, podíl na úhradě společných nákladů podniku, náklady na provoz budov, daně a odvody;
- ostatní náklady – jedná se o náklady, které nejsou zahrnuty ve výše uvedených dvou skupinách a lze do nich zařadit rezervy na krytí identifikovaných rizik, rezervy vytvořené na krytí neznámých rizik, bonusy a provize nezahrnuté v předchozích kategoriích.

Postup sestavení *Rozpočtu projektu* definuje Svozilová (2011, s. 161) jako kroky:

- přiřazení nákladů úsekům práce dle rozpisu prací, časového rozpisu a konkrétních sazeb na provedení prací;
- ocenění a časové rozložení nákladů dle materiálu, technologií, subdodávek, licencí a poplatků;
- náklady na potřeby členů projektového týmu, např. cestovné;

- nepřímé náklady na projekt;
- provedení analýzy rizik projektu a stanovení projektových rezerv;
- zhodnocení cash-flow projektu a potřeb jeho financování a zahrnutí tohoto druhu nákladu do projektu;
- celkové zhodnocení zda je rozpočet přijatelný a provedení případné optimalizace.

Řízení rizik projektu

Rosenau (2010, s. 155) zmiňuje, že rizika jsou přirozenou součástí projektu.

Barker et al. (2009, s. 36) uvádí, že proces řízení rizik se skládá ze tří základních kroků:

- identifikace – nalezení a pojmenování hlavních rizik, která mohou ohrozit úspěšné dokončení projektu;
- plánování zásahů – provedení vyhodnocení, co s identifikovanými riziky lze udělat, tedy jaká lze přijmout protiriziková opatření;
- monitorování a kontrola – kontrola definovaných rizik a případné přizpůsobení postupů, pokud je třeba.

Krok 1 – Identifikace rizik

Barker et al. (2009, s. 37) v úvodu zmiňuje, že je důležité si klást tři základní otázky:

- co ohrožuje dosažení výsledku projektu;
- co ohrožuje dodržení schváleného rozpočtu;
- co ohrožuje dodržení daných termínů.

Svozilová (2011, s. 287) uvádí, že proces identifikace rizik zahrnuje systematickou analýzu, identifikaci, kategorizaci a dokumentaci rizik.

Jako vhodný nástroj pro identifikování rizik navrhuje Barker et al. (2009, s. 39) kontrolní seznam, též nazývaný jako registr rizik (někdy se používá i anglický název *Checklist*), který nabízí kategorizaci rizik. Jeho položky lze stanovit s ohledem na potřeby kontrolního projektu. Mohou zde například být uvedeny – rozvrh, technologie, organizace, zdroje, metody, životní cyklus, kompatibilita, uživatelé, závislosti, dodavatelé atp.

Jako další krok navrhuje Barker et al. (2009, s. 40 - 41) vytvoření tabulky pro zaznamenávání informací o identifikovaných rizicích. Jako minimální rozsah této tabulky autor doporučuje údaje, které uvádí následující tabulka 2.

Tabulka 2 Záznamy o rizicích

Název	Popis
Identifikátor	Jedinečný identifikátor rizika.
Autor	Jméno osoby, která riziko identifikovala.
Datum	Datum, kdy bylo riziko identifikováno.
Popis	Popis nebezpečí a možných scénářů.
Pravděpodobnost	Odhad pravděpodobnosti, že tato situace nastane.
Dopad	Jak silný dopad bude situace mít na projekt.
Skóre (riziko)	Vyhodnocení rizika, tedy zohlednění pravděpodobnosti a dopadu.
Zásah	Postup, který bude uplatněn, nastane-li dané riziko. <i>Bude uvedeno v Kroku 2.</i>
Vlastník	Odpovědná osoba za řízení rizika.
Eskalace	Stanovení, zda se má riziko eskalovat a na koho.
Křížová reference	Zaznamenání, pokud existuje s dalším rizikem.
Stav	Status rizika – otevřené (aktivní riziko), nebo uzavřené (riziko, nebo problém je vyřešen).

Zdroj: Barker et al. (2009, s. 40 - 41), vlastní zpracování

Krok 2 – Plánování zásahů

Jako další krok navrhuje Barker et al. (2009, s. 41 - 43) naplňování pozitivních zásahů. Pokud je to možné, přijmout takové opatření, aby identifikované riziko vůbec nenastalo. Pokud to možné není, připravit plán podmíněných činností. Tedy takových činností, které budou spuštěny, pokud se nepodařilo zabránit vzniku rizika.

Svozilová (2011, s. 292) doplňuje, že plánování zásahů je nutno provést tak, aby směřovalo k minimalizaci ohrožení projektu hlavně v oblasti naplnění jeho cílů, dále v oblasti nákladů a v neposlední řadě v oblasti časového plánu projektu.

Aby bylo možno výše uvedené činnosti plánovat a následně i řídit efektivně, je podle Barkera et al. (2009, s. 41 - 43) nutno je prioritizovat (ohodnotit). Tedy určit jejich skóre (provést analýzu rizik). Skóre lze určit jako součin pravděpodobnosti vzniku rizika a jeho dopadu na projekt.

Analýzu rizik lze provádět dvěma způsoby, jako kvalitativní analýzu rizik a kvantitativní analýzu rizik. Svozilová (2011, s. 288) uvádí, že kvalitativní analýza zkoumá rizika zejména z pohledu jejich závažnosti, předvídatelnosti, určuje jejich vzájemné vazby a zabývá se stupněm kontrolovatelnosti identifikovaných rizik. Kvalitativní analýzu rizik lze provést za použití různých technik. Svozilová (2011, s. 295 - 296) jako vhodné techniky doporučuje Brainstorming, což je týmová diskuze, jejíž výhodou je týmová spolupráce. Jako další techniku doporučuje Seznamy rizik, které představují připravené formuláře. Výhodou této techniky je generování pořadí důležitosti a možnosti sestavení priorit identifikovaných rizik. Další možnými technikami jsou, dle autorky, například diagramy, Crawfordovy lístky, nebo Delphi.

Kvantitativní analýza rizik je podle Svozilové (2011, s. 290) proces, kterým jsou probrána rizika dle jejich hodnocení a seznamu. Číselné charakteristiky, kterými jsou

rizika opatřena, popisují jaká je pravděpodobnost vzniku rizik, hodnotu ohrožení rizikem a pravděpodobný dopad rizika. Aktualizovaný registr rizik je výstupem kvantitativní analýzy a obsahuje kvantifikaci možnosti vzniku rizika. Kvantifikace rizik je dle Svozilové (2011, s. 298 – 299) obtížnou disciplínou, která kombinuje zkušenosti a matematické nástroje. Jako možné techniky autorka uvádí Monte Carlo, která využívá pravděpodobnostní počet za použití náhodné simulace. Další možnou technikou je Analýza citlivosti, která se provádí podle změn parametrů procesu a následného zjištění rozsahu změn hodnot výstupů. Její výhodou je umožnění lepších podmínek k rozhodování za použití faktů. Dalšími technikami, které autorka zmiňuje, jsou Rozhodovací stromy, Očekávaná hodnota, či Rozložení pravděpodobnosti.

Škálu hodnocení lze stanovit jakkoliv, dle potřeb projektu. Barker et al. (2009, s. 43) jako jednu z možností kvalitativního hodnocení uvádí škálu pravděpodobnosti:

- 1 – velmi nepravděpodobné;
- 2 – málo pravděpodobné;
- 3 – pravděpodobnost 50/50;
- 4 – více pravděpodobné;
- 5 – téměř jisté.

A škálu dopadu na projekt:

- 1 – zanedbatelný;
- 2 – malý;
- 3 – střední;
- 4 – vážný;
- 5 – katastrofální.

Fiala (2004, s. 60 - 61) konstatuje, že škálu lze nastavit lineárně, např. 0,1, 0,3, 0,5, 0,7, 0,9, nebo nelineárně, např. 0,05, 0,1, 0,2, 0,4, 0,8.

Výsledné hodnocení lze provést za použití matice rizik. Doležal et al. (2012, s. 96) shodně jako PMBOK (2008, s. 292) uvádí, že se jedná o součin pravděpodobnosti a dopadu, kdy na vertikální ose je uveden dopad a na ose horizontální pravděpodobnost výskytu. Výsledné hodnoty v určitém rozsahu jsou slovně, nebo číselně vyjádřeny. Například jako riziko velmi malé, malé, střední, vysoké, velmi vysoké, nebo číselně například v intervalu 1-10.

Krok 3 – Monitorování a kontrola

Jak uvádí Barker et al. (2009, s. 44 - 46) důležitým postupem je průběžná revize rizik, která by měla být součástí kontroly postupu projektu. Navrhuje tuto činnost provádět na pravidelné bázi a to tak, že budou prověřována již identifikovaná rizika a také vyhodnocovány nové skutečnosti, které mohou přinést rizika nová. Dále autor uvádí, že v celém životním cyklu projektu je důležité, aby každé identifikované riziko mělo svého vlastníka, který bude zodpovědný za jeho řízení. Jako další důležitou část Barker zmiňuje možnost eskalace rizika na vyšší úroveň v situaci, kdy na stávající úrovni není možné již riziko ovlivnit, nebo eliminovat. K čemuž dodává, že je ale nutno pamatovat na to, že eskalací rizika se projektový manažer nezbavuje odpovědnosti za jeho sledování. Celou kapitolu řízení rizik projektu pak autor uzavírá konstatováním, že

skvělý projektový manažer není jen ten, kdo umí zařídit, aby se požadované věci staly, ale je jím ten, kdo dokáže zajistit, aby určené věci nenastaly.

Doležal et al. (2012, s. 88) dodává, že je žádoucí sledování rizik zařadit jako pravidelnou činnost do programu porad projektových týmů, tak aby rizika byla neustále sledována, protože může dojít k řadě možných změn, na které je nutno reagovat.

Komunikační plán projektu

Projektová metodika PRINCE2 (2009, s. 239 - 240) uvádí, že účelem je stanovení strategie řízení komunikace v projektu, což zahrnuje popis a určení frekvence komunikace na jednotlivé strany a to interní i externí. Do plánu komunikace podle PRINCE2 patří:

- úvod – stanovení účelu a rozsahu a identifikace kdo je zodpovědný za komunikační strategii v projektu;
- proces komunikace – popis všech komunikačních metod, které budou v projektu využity a to včetně případných jejich variant;
- nástroje a techniky – popis komunikačních nástrojů, které budou použity a stanovení technik jejich využití a to v každém kroku komunikačního procesu;
- záznamy – definování jaké záznamy budou z průběhu komunikace vytvářeny a kde a v jaké formě budou uchovávány;
- reporty – popis všech reportů, které budou vytvářeny včetně jejich účelu, času a příjemců;
- časový plán komunikačních aktivit – stanovení kdy formální komunikační aktivity budou prováděny, včetně navržení kontroly jejich efektivnosti;
- role a zodpovědnosti – stanovení kdo bude zodpovědný za jaké aspekty komunikace;
- komunikace vůči zájmovým skupinám projektu – stanovit jaké klíčové zprávy budou posílány komu a kdy.

Plán projektové dokumentace

Svozilová (2011, s. 24) konstatuje, že pro zajištění systematizace, postupu archivace a dostupnosti projektové dokumentace je nutno ve fázi plánování definovat:

- úložiště dokumentů a jeho strukturu;
- pravidla archivace dokumentů;
- stanovení kategorizace a standardizovaných názvů dokumentů;
- stanovení softwarových nástrojů pro zpracování dokumentů;
- formální náležitosti dokumentů jako jsou šablony, zkratky, verzování atp.;
- odpovědnost za správu dokumentace a určených úložišť.

2.4.2.4 Realizace

Realizační část začíná po dokončení části plánovací. Doležal et al. (2012, s. 172) uvádí, že před samotným zahájením realizace je vhodné uspořádat setkání důležitých zainteresovaných stran. Na tomto setkání je všem oznámeno, že začíná fyzická realizace projektu. Při realizaci projektu je důležité jej sledovat a také porovnávat průběh projektu s daným plánem. Podle Němce (2002, s. 101) je nejdůležitější složkou této fáze

kontrola, kdy se sleduje plnění plánů, čerpání nákladů a využívání zdrojů či kvalita provedení prací v projektu. Hlavním nástrojem pro sledování pokroků při realizaci projektů je Ganttův diagram. Jak doplňuje Fiala (2004, s. 158), pro sledování časové výkonnosti je vhodný tzv. kontrolní diagram, který zachycuje odlišnosti mezi plánovaným časem a skutečným časem na kritické cestě. Němec (2002, s. 101) říká, že po zahájení realizace projektu se mohou i v nejlepším plánu objevit nové úkoly, které bude nutné řešit. Vždy je nutné pak přepočítat kritickou cestu a plán zdrojů a nákladů. Doležal et al. (2012, s. 172) doplňuje, že při zjištění odchylek od původního plánu je nutno provést jeho korekci a případně vytvořit nově upravený projektový plán.

2.4.2.5 Ukončení projektu

K ukončení projektu dochází podle Němce (2002, s. 116) tehdy, kdy jsou splněny všechny podmínky pro přijetí, které byly jasně formulovány v zadání projektu. Jak doplňuje Doležal et al. (2012, s. 173), dochází v této fázi k protokolárnímu i fyzickému předání požadovaných výstupů, k podpisu faktur, akceptačních protokolů atp. Mimo jiné zde dle Svozilové (2011, s. 253) dochází k uvolnění členů projektového týmu, k ukončení používání všech finančních a materiálních zdrojů projektu a k vypořádání účetních agend. Doležal et al. (2012, s. 173) doplňuje, že projektový tým zpracovává před svým rozpuštěním závěrečnou zprávu o projektu, která obsahuje zkušenosti z daného projektu a doporučení pro další projekty. Dle autora musí být každý projekt v pravý čas ukončen, k čemuž ovšem někdy díky různým akceptacím s výhradami či implementaci požadavků vzniklých při pilotní fázi projektu nedochází. Tomu by se mělo předcházet a buď projekt řádně ukončit, či konstatovat jeho nedosažitelnost a uzavřít jej mimořádně.

2.4.3 Poprojektová fáze

Poslední poprojektová fáze nastává dle Doležala et al. (2012, s. 173) po ukončení projektu. Zde dochází k analýze celého průběhu projektu a určují se dobré i špatné zkušenosti z právě dokončeného projektu. Tato nezávislá analýza a vyhodnocení by měly nalézt vytvořené chyby proto, aby se příště neopakovaly. Němec (2002, s. 111) doplňuje, že by z tohoto vyhodnocení měla plynout poučení pro budoucnost, z čehož může těžit nejen zákazník, ale především projektová firma. Doležal et al. (2012, s. 173) konstatuje, že analýzu a vyhodnocení zpravidla neprovádí projektový tým, jelikož ten byl již ve fázi ukončení projektu rozpuštěn. Proto analýzu průběhu projektu a jeho vyhodnocení vytváří skupina lidí, která je nezávislá a průběh projektu a postup při jeho řízení tak může být objektivně posouzen.

Autor dodává, že je důležité pamatovat na to, že mnohé projekty jsou koncipovány tak, že je lze ověřit a vyhodnotit až po určité době od doby ukončení projektu. V takovém případě je důležité naplánovat způsoby a termíny vyhodnocení přínosů projektu. Teprve po dosažení těchto termínů může být projekt vyhodnocen.

Po ukončení projektu jsou výsledky a výstupy daného projektu ve fázi provozní, což podle autora může znamenat, že projektová společnost (dodavatel) k němu může stále mít určité závazky. Těmito závazky jsou myšleny například záruky, udržitelnost výsledků, servisní smlouvy či údržba předmětu projektu. Na tyto závazky je nutno myslet již na začátku životního cyklu projektu při jeho návrhu. Svozilová (2011, s. 256)

dodává, že pro dodavatele znamená například údržba předmětu projektu prodloužení obchodních kontaktů se zákazníkem a okamžitý přínos dalšího kontraktu, jež souvisí s předmětem projektu. Zároveň je tato údržba potenciálem k získání dalších kontraktů v budoucnu.

Němec (2002, s. 112) konstatuje, že po ukončení některých projektů může dojít k nezávislé kontrole - auditu. Tento audit může být proveden i po uplynutí několika let od ukončení projektu, proto je nezbytné uchovávat veškeré záznamy o skončených projektech po mnoho let a mít tyto záznamy systematicky uspořádané.

Stejně důležité, jako je analýza a vyhodnocení průběhu projektu, je podle Němce (2002, s. 112) také vyhodnocení práce projektového týmu a jeho členů. Toto vyhodnocení vytváří projektový manažer a mělo by být objektivní a především motivující pro každého z členů týmu pro práci na dalších projektech. Také manažer projektu by měl být podle autora zhodnocen a to ze strany pověřeného dozoru či přímo vrcholovým managementem.

3 Praktická část

3.1 Charakteristika společnosti Telefónica Czech Republic, a.s.

Základní údaje společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. uvedené v Obchodním rejstříku (2014):

- název subjektu: Telefónica Czech Republic, a.s.;
- spisová značka: B 2322 vedená u Městského soudu v Praze;
- sídlo: Praha 4 - Michle, Za Brumlovkou 266/2, PSČ 140 22;
- identifikační číslo: 601 93 336;
- právní forma: Akciová společnost.

Charakteristika společnosti vychází především z Výroční zprávy za rok 2012 a Pololetní zprávy za první pololetí roku 2013 (2014).

Výroční zpráva uvádí, že Telefónica Czech Republic, a.s. (dále jen společnost) je největším telekomunikačním operátorem v České republice. Společnost poskytuje komplexní nabídku hlasových, datových a internetových služeb v oblasti pevných linek a mobilních služeb. Od září 2006 nabízí také digitální televizi O2 TV. V uplynulých letech společnost významně rozšířila své aktivity v oblasti IT a ICT služeb a stala se jedním z nejvýznamnějších poskytovatelů v České republice. Skupinu Telefónica Czech Republic tvoří společnost Telefónica Czech Republic a několik dalších dceřiných společností včetně 100% vlastněné společnosti Telefónica Slovakia, s.r.o.

Na internetových stránkách společnosti Telefónica (2014) je uvedeno, že v listopadu roku 2013 zakoupila majoritní podíl (65,9 %) ve společnosti investiční skupina PPF. Společnosti Telefónica Czech Republic i Telefónica Slovakia změní tak svá jména, značka O2 nicméně i nadále zůstane, a to maximálně po dobu čtyř let.

Pololetní zpráva říká, že v rámci společnosti Telefónica Czech Republic bylo k poslednímu dni roku 2012 zaměstnáno 5 861 zaměstnanců. V roce 2012 uzavřela společnost smlouvu s vydavatelstvím Ringier Axel Springer CZ, na základě níž vznikl první virtuální mobilní operátor v České republice a od listopadu téhož roku začal tento operátor poskytovat své služby v síti O2 pod značkou BLESKmobil. Dalším virtuálním mobilním operátorem, který poskytuje své služby v síti O2 je od března roku 2013 Tesco Mobile ČR s.r.o. Od října roku 2013 také na telekomunikační trh vstoupila společnost ČEZ se svým Mobil od ČEZ.

Pololetní zpráva konstatuje, že v České republice se počet mobilních zákazníků k 30. červnu 2013 dostal na 5 082 tisíc, což je o 2,3 % více než v roce 2012. Celkový počet pevných linek klesl meziročně o 6,6 % a na konci června 2013 dosáhl 1 439 tisíc. V prvním pololetí roku 2013 klesl jejich počet o 61 tisíc. Počet přípojek xDSL byl k 30. červnu 2013 více než 921 tisíc, meziročně počet vzrostl o 3,1 %, a to také díky dalšímu zlepšení nabídky xDSL. Ke stejnému datu využívalo službu vysokorychlostního internetu založenou na technologii VDSL již 310 tisíc zákazníků, což je o 49,5 % více než v roce 2012. Počet těch zákazníků, kteří využívali služby O2 TV na konci června 2013, dosáhl výše 142 tisíc, meziročně o 2,1 % více. V prvním pololetí roku 2013 se

celkové konsolidované provozní výnosy snížily meziročně o 5 % na 23 905 mil. Kč. V rámci segmentu pevných linek provozní výnosy v České republice klesly v prvním pololetí roku 2013 meziročně o 4,2 % na 10 144 mil. Kč. Celkové provozní výnosy mobilního segmentu se v témže období 2013 snížily meziročně o 8,7 % na 11 269 mil. Kč. Tento pokles byl způsoben především kvůli snížení mobilních terminačních poplatků a konkurenčním tlakům, které se projevily poklesem spotřeby. Naopak výnosy z internetových a datových služeb oproti předchozímu roku výrazně vzrostly, a sice o 13,1 % na 1 627 mil. Kč. Ve druhém čtvrtletí tyto výnosy zaznamenaly významný růst díky novým FREE tarifům.

Pololetní zpráva dále uvádí, že společnost se v souladu s požadavky zákazníků a trendy na trhu zaměřuje na zkvalitnění stávajících služeb, rozvoj a nabídku nových produktů a služeb v růstových oblastech. Společnost se snaží s tímto cílem a přístupem svou pozici inovativního lídra na trhu telekomunikací potvrdit. Proto v dubnu roku 2013 zjednodušila portfolio svých mobilních tarifů prostřednictvím zavedení nových FREE tarifů, díky kterým mohou zákazníci neomezeně volat a posílat SMS ve vlastní síti. Dalším tipem jsou nové tarify FREE CZ, jež zahrnují neomezené volání a SMS do všech sítí a k tomu mohou zákazníci využívat 1GB balíček dat navíc. Tímto krokem společnost ještě více posílila svou vedoucí pozici na trhu a dále pokračuje ve strategii být lídrem v inovacích na českém mobilním trhu. Díky novým tarifům se zvýšil prodej chytrých telefonů, kdy chytré telefony tvořily v prvním pololetí roku 2013 necelých 70 % celkového prodeje telefonů zakoupených ve společnosti.

Výroční zpráva konstatuje, že společnost se také zabývá společenskou odpovědností, v rámci níž zaznamenala také řadu úspěchů. Jedním příkladem může být sociální program Think Big, který má za cíl podporovat mladé lidi, kteří chtějí zlepšit kvalitu života v jejich komunitě. Ve společnosti Telefónica Czech Republic jsou následující orgány:

- valná hromada;
- představenstvo;
- dozorčí rada a její výbory;
- výbor pro audit.

Generálním ředitelem a zároveň předsedou představenstva společnosti je Luis Antonio Malvido.

3.2 Směrnice

V této kapitole je popsána Směrnice projektového řízení (dále jen směrnice), jež stanovuje logický rámec technik a pravidel pro to, aby byl zajištěn jednotný přístup k řízení projektů společnosti Telefónica Czech Republic, a.s. Tento dokument je ve společnosti závazný pro všechny zaměstnance, kteří plní jednotlivé role v daném procesu. Zároveň se jí musejí řídit také pracovníci třetích stran, které pracují či řídí projektové týmy společnosti. Směrnice se vztahuje na všechny projekty, které společnost řídí.

3.2.1 Projektové řízení

Projektové řízení uvedené ve směrnici je daný způsob plánování, organizace zdrojů a práce tak, aby bylo dosaženo požadovaných cílů. V rámci řízení projektů jsou zahrnuty aktivity, jako je řízení času, nákladů, kvality projektu, lidských zdrojů či projektových charakteristik. Dále je nutné řídit komunikaci v projektech, projektová rizika, smluvní vztahy a jejich obstarávání nebo řídit záměr projektů, tedy danou strategii k dosažení stanoveného cíle.

Projekt lze považovat za úspěšný, pokud je plně funkční, pokud jsou naplněny požadavky, které definoval vlastník či zadavatel projektu. Dále je-li výstupný produkt dodán v požadované a plánované kvalitě a ceně. Další podmínkou pro dosažení úspěšného projektu je to, že výstupný produkt je dodán na trh včas, jsou také vyřešeny všechny konflikty s okolím a jsou zajištěna školení a také připravenost koncových uživatelů.

3.2.2 Projektová kancelář, typy a kategorie projektů ve společnosti

V rámci společnosti existuje několik projektových kanceláří, jež mají za úkol spravovat různá projektová portfolia s tím, že je zde několik na sobě nezávislých portfolií. Úlohou každé projektové kanceláře je poskytování podpory pro manažery různých projektů.

Projekty mohou nabývat dvou podob v závislosti na tom, zda společnost vystupuje jen v roli dodavatele či v roli dodavatele i odběratele. Takové projekty se označují externí, respektive interní.

Externí projekty jsou takové, u nichž jejich výsledky jsou realizovány pro externí zákazníky společnosti. Společnost je tak v roli poskytovatele služby. Jedná se o projekty buď projektového řešení, nebo zákaznického řešení. Tento typ projektů se může projevit jak v nákladech CAPEX (tj. investiční či kapitálové náklady), tak v nákladech OPEX (tj. náklady na zajištění běžné podnikatelské činnosti, tedy neinvestiční náklady).

Interními projekty jsou označovány takové projekty, jejichž výsledek je využíván interně v rámci společnosti, jejich cílem je zvýšení výnosů či ušetření nákladů nebo větší efektivita činností. Interní projekty se v rámci společnosti, dle směrnice, člení na následující:

- s dopadem na CAPEX či na lidské zdroje;
- bez dopadu na CAPEX nebo na lidské zdroje;
 - projekty jednotlivých divizí společnosti;
 - změny zákaznických služeb;
- globální projekty, jež realizují globální strategii celé Telefónica Group;
- speciální projekty.

Kategorie projektů, jak interních, tak i externích, jsou ve společnosti, jak definuje směrnice, tři následující:

- malý projekt – S;
- střední projekt – M;
- velký projekt – L.

Kategorie každého projektu je určována především na základě míry komplexity, tedy na množství a složitosti finálních výstupů, jasnosti a konfliktnosti daných cílů, zájmech a množství zainteresovaných stran (*Stakeholders*), návaznosti na další projekty, náročnosti změn, množství a překrývání se jednotlivých projektových fází či na náročnosti projektového řízení. Díky kategorizaci projektů je možné určit, jaká bude míra alokace projektového manažera, jaká bude organizační struktura projektu, nebo jakým způsobem bude projekt dokumentován. Hlavní definicí kategorizace projektů dle směrnice je cena projektu, kdy projekty s náklady do 0,5 mil. Kč jsou definovány jako malé, do 10 mil. Kč jako střední a projekty s náklady nad 10 mil. Kč jsou velké.

3.2.3 Projektové role

Jednotlivé role v každém projektu vycházejí z analýzy zainteresovaných stran, kdy každá role je dle směrnice zároveň zainteresovanou stranou. V rámci společnosti se v každém projektu mohou obsazovat následující role:

- zadavatel projektu – odpovídá mimo jiné za předání nezbytných dokumentů pro zahájení projektu, iniciuje vznik projektu, definuje podrobné business požadavky;
- vlastník projektu – odpovídá za definování cílů projektu, zajišťuje podmínky k tvorbě prostředí pro realizaci projektu, definuje výstupy projektu a akceptační kritéria pro dodání projektu, odpovídá za komunikaci cílů a stavu projektu společnosti a sponzorovi projektu, je členem řídicího výboru;
- sponzor projektu – odpovídá za to, že plánované benefity jsou v souladu se strategií společnosti, prosazuje cíle projektu, je odpovědný za řešení eskalací, o nichž nerozhoduje vlastník projektu, odpovídá za komunikaci s vrcholovým managementem;
- řídicí výbor – rozhoduje o věcech zásadně ovlivňující termíny, kvalitu dodávky či rozpočet projektu, doporučuje minimální zastoupení v řídicím výboru;
- člen řídicího výboru – je jím obvykle ředitel či manažer organizační jednotky, na níž má projekt dopad, vlastník a sponzor projektu;
- manažer projektu – mimo jiné má odpovědnost za stanovení rozsahu projektu, za jeho realizaci, za splnění cílů projektu dle projektového trojimperativu, za finanční řízení projektu, za projektovou dokumentaci, za plánování a řízení lidských zdrojů, za plánování, řízení a reporting všech projektových aktivit, dále řídí hlavní tým projektu, rizika projektu, zpracovává podklady pro změnová řízení;
- koordinátor subdodávky – je pověřen manažerem projektu a odpovídá za splnění cílů subdodávky, za projektovou dokumentaci subprojektu, realizuje rozhodnutí manažera, řídí rizika subdodávky projektu;
- člen projektového týmu – plní zadané úkoly v projektu, reportuje manažerovi projektu;
- garant technického řešení/výstupu projektu – odpovídá za kvalitu navrženého technického řešení projektu;
- zákazník – ve společnosti existují dva druhy zákazníků, interní (společnost má roli objednatele) a externí (společnost má roli dodavatele);
- koncový uživatel – skutečný uživatel výstupu projektu;

- dodavatel – dodává výstupy na základě objednávky či smlouvy. Společnost může být dodavatelem externímu či internímu zákazníkovi, subdodavatelem, kdy dodává něco externímu zákazníkovi nebo může řídit dodavatele a dodavatelem je tak třetí strana, jež společnosti něco dodává (jedná se například o dodávku v rámci IT projektů, kdy společnost řídí vývojáře, kteří jsou ale zaměstnanci jiných společností).

3.2.4 Životní cyklus projektu a řízení projektu v prostředí společnosti

Projekty jsou, dle směrnice, rozděleny do jednotlivých fází, kterými jsou fáze předprojektová, projektová a poprojektová. Pro podrobnější dělení mohou být použity fáze iniciace, definice, plánování, realizace a ukončení, jež více odpovídají skutečným procesním krokům při realizaci projektů.

Účelem předprojektové fáze, tedy iniciace, je posoudit proveditelnost daného záměru. Tehdy vzniká tzv. *Idea projektu*, kdy zadavatel identifikuje potřebu určité změny. Jsou definovány cíle a přínosy projektu a je již možné iniciovat přidělení manažera projektu a sestavit základ projektového týmu. Požadavky na zahájení projektu jsou sice jednotné, ale průběh této fáze a forma doručení požadavků se ve společnosti liší dle nastavených procesů v jednotlivých projektových kancelářích. Zadavatelem projektu musí být zpracována tzv. *Iniciační listina*, v níž definuje cíle a přínosy projektu, prezentuje studii proveditelnosti, Business Case (dokument, který stanovuje a formuluje hodnotu projektu, tedy jeho přínosy) a projektovou kancelář žádá o přidělení manažera daného projektu.

Fáze definice patří již do projektové fáze, kdy je iniciační listina schválena a daný projekt je zařazen do projektového portfolia. Po schválení manažera projektu a jeho jmenování na základě tzv. *Zadávací listiny projektu*, přebírá manažer odpovědnost za realizaci výstupů. Ve fázi definice projektu dochází k následujícím činnostem:

- definice rozsahu a cílů projektu – manažer projektu společně s vlastníkem definuje cíl a přínosy projektu a nastavuje KPIs (klíčové ukazatele výkonnosti) pro jeho vyhodnocení;
- identifikace a zajištění potřebných zdrojů pro projekt – manažer projektu identifikuje veškeré organizační jednotky (oddělení), jež mají poskytnout zdroje a provede kroky pro získání těchto zdrojů;
- sestavení projektového týmu;
- sestavení organizační struktury projektu – manažer projektu definuje role, odpovědnosti, úroveň pravomocí, postupy projektu a komunikační rozhraní, dále identifikuje postupy rozhodování a proces eskalace mezi zainteresovanými stranami a projektovým týmem;
- detailní definice výstupů (WBS);
- upřesnění a schválení Business Case a analýzy rizik.

Další fáze, plánování, patří také do fáze projektové. Hranice mezi fází definice a plánování není přesně stanovena, a tak se některé činnosti manažera projektu mohou překrývat. V rámci této fáze dochází k tvorbě harmonogramu, naplánování finanční stránky projektu, obstarávání a smluvním vztahům, dále je finalizována organizační struktura a komunikační rozhraní projektu a také tvorba analýzy rizik. Samotný manažer

projektu by měl provádět, ve vztahu ke klíčovým činnostem této fáze, následující doporučené procesní kroky:

- naplánovat jednotlivé činnosti (vytvořit harmonogram) – provést rozklad prací na základní balíky a ty společně s projektovým týmem časově ohodnotit a přidělit jim zdroje, následně seznámit projektový tým a řídicí výbor s daným harmonogramem;
- naplánovat čerpání finančních zdrojů v projektu – plánování na základě schváleného Business Case, zajištění zřízení potřebných prvků, na něž je možné finance alokovat a poté čerpat, mít přehled o čerpání finančních zdrojů;
- obstarávání a smluvní vztahy - ověřování správnosti smluvních dokumentů, komunikace s dodavatelem, projektový manažer je odpovědný za zanesení termínů ze smlouvy do harmonogramu, případně do analýzy rizik;
- provést zpřesněnou analýzu rizik – doporučuje se čerpat z již identifikovaných rizik a analýzu dále zpracovávat z práce projektového týmu, dále nalézt a kvantifikovat nová rizika a příležitosti, následně navrhnout preventivní a nápravná opatření rizik, vytvořit plán odezvy rizik a stále hledat a identifikovat nová rizika, která budou vyhodnocována, a bude vytvářen plán pro jejich eliminaci.

Poslední projektovou fází je fáze realizace, v níž projektový manažer vytváří výstupy projektu podle vytvořeného plánu. V této fázi dochází ke sledování a řízení prací dle harmonogramu, řízení kvality, financí, práce týmu projektu, dále k řízení rizik a změn v projektu. Následně je vytvořen reporting a je akceptována dodávka, při níž se využívá předávacího protokolu či akceptačního protokolu.

V poprojektové fázi, neboli ve fázi uzavření projektu, projekt končí. Projektový manažer ve většině případů předává dílo do provozu a má odpovědnost za předání všech výstupů projektu a projektové dokumentace. K ukončení projektu dochází schválením závěrečné zprávy projektu a tím, že je projekt vyřazen ze správy projektového portfolia danou projektovou kanceláří.

3.2.5 Projektová dokumentace ve společnosti

Tato kapitola ukazuje, jaké dokumenty jsou povinné pro kategorii velkých projektů. Pro malé a střední projekty jsou nutné pouze některé z dále uvedených dokumentů. Pro určení, které dokumenty jsou u jakých kategorií projektů povinné, je vytvořena následující tabulka číslo 3.

Tabulka 3 Povinná projektová dokumentace dle kategorie projektu

Dokument/kategorie projektu	S malý	M střední	L velký	Legenda P* - Vyplnění dokumentu je relevantní ke složitosti projektu v souladu s požadavky projektové kanceláře P - povinná tvorba dokumentu V - volitelná tvorba dokumentu 1 - tvořen ve fázi iniciace 2 - tvořen ve fázi definice 3 - tvorba ve fázi plánování 4 - tvorba ve fázi realizace 5 - tvorba ve fázi ukončení
Iniciační listina (1)	P*	P*	P	
Zadávací listina projektu (2)	P*	P*	P	
Plán projektu (3)	V	P*	P	
Změnová listina (4)	-	P	P	
Předávací protokol (4)	-	V	P	
Zpráva o stavu projektu (4)	V	P*	P	
Akceptační protokol (4)	P*	P	P	
Závěrečná zpráva projektu (5)	-	V	P	

Zdroj: Směrnice společnosti, vlastní zpracování

V předprojektové fázi se zpracovává jediný dokument, kterým je *Iniciační listina*. Tu zpracovává zadavatel projektu a mimo jiné obsahuje cíle projektu, odůvodnění projektu, jeho rozsah, popis hlavních výstupů projektu, přínosy projektu a jeho hlavní známá rizika.

V rámci fáze definice se vytváří *Zadávací listina projektu*, v níž je opět uveden cíl, odůvodnění a rozsah projektu a také popis výstupů. Dále je zde základní harmonogram projektu, finanční kalkulace či její návrh, pracovní tým, dodavatelé a subdodavatelé, rizika projektu. *Zadávací listina projektu* také obsahuje parametry pro vyhodnocení projektu.

Ve fázi plánování vytváří projektový manažer *Plán projektu*, jenž je hlavním a řídicím projektovým dokumentem. *Projektový plán* má doporučenou strukturu, která obsahuje manažerský přehled, cíl a rozsah projektu a výstupy projektu. Dále je zde uveden harmonogram projektu neboli plán implementace, v němž je uveden rozpad dodávek až na úroveň kontrolovatelných částí či aktivit, jejich vzájemné umístění a závislosti v čase a také identifikace zdrojů, jež budou za dané dodávky mít odpovědnost. V dokumentu by také měly být uvedeny předpoklady, omezení a požadavky na součinnost, dodavatelé a subdodavatelé, komunikační plán. Dalším bodem by měla být organizační struktura projektu, která má obvykle tři úrovně řízení. Patří tam řídicí úroveň, operativní úroveň a úroveň jednotlivých projektových týmů či subtýmů. *Projektový plán* by měl obsahovat technický návrh řešení, tedy zadávací dokumentaci pro realizaci výstupů projektu (technická dokumentace – koncept). Dále by zde měla být strategie pro testování a pilotní provoz, která mimo jiné definuje doporučenou úroveň testů, rozsah a typy testů. V rámci *Plánu projektu* by také neměla chybět akceptační procedura, řízení změn, rizik, kvality a také reporting.

Dokument *Změnová listina projektu*, se vytváří ve fázi realizace. Tento dokument mění *Plán projektu* a projektový trojimperativ a je nutné jeho schválení řídicím výborem. Změnový požadavek musí obsahovat popis důvodu změny projektu, jaké jsou dopady změn na cíle projektu či jaká je pracnost a náklady na provedení změn. Dále zde musí být uvedeny dopady na Business Case, na kvalitu, na zdroje, rozsah a harmonogram projektu. V rámci fáze realizace je v dokumentaci také zahrnuta analýza rizik.

Dále se v průběhu celého životního cyklu projektu vytváří zápisy z jednání projektových týmů. Součástí dokumentace projektu je také přehled čerpání financí. V této fázi manažer také zpracovává *Zprávu o stavu projektu*, jejíž forma se může dle jednotlivých projektových portfolií lišit. K předání výstupů daného projektu slouží *Předávací protokol*. Zároveň manažer používá *Akceptační protokol*, jenž akceptuje celý projekt či jeho části, přičemž obě strany zde souhlasí, že je projekt hotový.

V poprojektové fázi manažer projektu zpracovává dokument *Závěrečná zpráva projektu*. Ta obsahuje cíl projektu, akceptované projektové výstupy, dále je zde zhodnocení projektu a poučení z daného projektu. U projektů, které mají nízkou komplexitu, může být *Závěrečná zpráva* nahrazena *Akceptačním protokolem*.

Za každý dokument nese někdo určitou odpovědnost a má danou pravomoc. Tabulka číslo 4 tyto odpovědnosti a pravomoci shrnuje dle jednotlivých rolí.

Tabulka 4 Odpovědnosti a pravomoci rolí při tvorbě dokumentace

Dokument / Role	Vlastník projektu	Sponzor projektu	Řídící výbor	Manažer projektu	PMO	Koordinátor subdodávky	Člen projektového týmu	Garant technického řešení	Zákazník	Koncový Uživatel	Dodavatel
Iniciační listina	RA	CI		C	I						
Zadávací listina projektu	RA	R		CI	R		C	C	I		
Plán projektu	CI	I	I	RA	I	CI	CI	CI	I		CI
Změnová listina	R	R	R*	RA	I	CI	CI	CI	CI	CI	CI
Předávací protokol	I	I	I	RA	I	CI	C	C	R	C	R
Zpráva o stavu projektu	I	I	I	RA	I	CI	CI	CI	CI	CI	CI
Akceptační protokol	R*	I	I	RA	I	CI	CI	CI	R	C	R
Lessons learned check list	C	C		RA		C	C	C	C	C	C
Závěrečná zpráva projektu	R	R*	I	RA	CI	C	C	C	C	C	C
Legenda R – odpovídá za dodávku nebo schválení výstupů z daného procesního kroku R* - odpovědnost je relevantní ke složitosti projektu v souladu s požadavky projektové kanceláře A – vlastnictví procesního kroku. Vlastník má pravomoc delegovat vykonání aktivit v daném procesním kroku na další roli a zároveň má pravomoc rozhodnout spory, které vzniknou v průběhu vykonávání aktivit. Zároveň je 1. eskalačním stupněm v rámci eskalační procedury u daného procesního kroku. C – spolupracuje I – je informován											

Zdroj: Směrnice společnosti, vlastní zpracování

3.3 Popis projektů ve společnosti

Ve společnosti je realizována celá řada projektů napříč prakticky všemi jejími jednotkami. Jedná se například o projekty z oblasti marketingu, financí, lidských zdrojů, podpůrných služeb a dalších. Tato práce se zabývá IT projekty a to těmi, které jsou ve společnosti klasifikovány jako velké.

Nejprve jsou představeny vybrané projekty, které již byly ve společnosti realizovány.

Jedná se o typické projekty ve společnosti, na kterých lze představit a dokumentovat přístup společnosti k tvorbě projektových plánů, kdy vybrané problematické části plánu jsou následně zpracovány na vybraném případě, tedy pro tyto ukázkové projekty jsou navržena a vytvořena opravná opatření pro nejzávažnější identifikované chyby. Tato práce se zabývá dvěma hlavními dokumenty a to *Zadávací listinou projektu*, která je důležitým dokumentem pro následné vytvoření druhého dokumentu, kterým je *Plán projektu*.

3.3.1 Projekt A

Jednalo se o projekt nazvaný Assign Manager.

Assign Manager je název pro systémové řešení automatického směřování off-line zákaznických požadavků (zahrnující příjem, digitalizaci, vytěžení, indexaci, třídění, směřování a přidělení koncovému řešiteli).

Jako první krok v projektové fázi byl tomuto projektu přidělen projektový manažer, který od chvíle svého jmenování přebíral odpovědnost za realizaci požadovaných výstupů projektu. Projektový manažer byl jmenován poté, co byla ve fázi předprojektové schválena *Iniciační listina*, ve které zadavatel projektu definoval jeho cíle, přínosy, hrubý rozsah projektu, jeho výstupy a uvedl hlavní známá rizika. Na základě schválení *Iniciační listiny* projektového manažera přidělila projektová kancelář, která má ve společnosti kompetenci toto stanovit.

3.3.1.1 Zadávací listina projektu A

Jmenovaný projektový manažer nejdříve vytvořil *Zadávací listinu projektu*. Na jejím vypracování spolupracoval se zadavatelem projektu. Ve společnosti je formálně zodpovědný za vypracování *Zadávací listiny projektu* vlastník projektu.

Zadávací listina projektu byla vypracována s následujícími součástmi.

Cíle projektu

Předmětem projektu jsou všechny off-line zákaznické požadavky včetně požadavků zadaných přes webové formuláře a dokumenty ke zpracování z Podatelny (formuláře, dopisy, faxy atd.).

Cílem řešení je zvýšení efektivity a úspora kapacit prostřednictvím automatického směřování off-line zákaznických požadavků.

Zdůvodnění projektu

V současné době jsou zákaznické požadavky, které je potřeba předat z místa jejich náběru (např. Front Office, Podatelna) k řešení na koncového řešitele (např. specialista Back Office) tříděny, směřovány a přidělovány koncovým řešitelům manuálně. Vzhledem k těmto manuálním krokům je celý pracovní postup komplikovaný, neefektivní a neflexibilní.

Hlavní problémy, které přináší současný stav:

- zcela chybí automatizace procesu;

- prodloužená doba řešení požadavků vzhledem k manuálním krokům a chybám v přidělování;
- neefektivní využití kapacity lidí na manuální distribuci;
- neefektivní řízení provozu a kapacit.

Přínosy projektu

Finanční - přímá i nepřímá úspora nákladů na lidské zdroje v několika útvarech společnosti.

Nefinanční:

- zkrácení doby řešení požadavků;
- kvalitnější řízení SLA a KPI – prioritizace požadavků;
- kvalitnější řízení provozu na základě on-line monitoringu vytížení řešitelů;
- flexibilní alokace kapacit.

Harmonogram projektu

Zahájení projektu – 01/2012.

Zadávací listina projektu – vypracována do 03/2012.

Uvedení do provozu – 11/2012.

Projektový tým

Byl uveden sponzor projektu, vlastník projektu, projektový manažer a jednotliví členové projektového týmu – jednalo se o 14 pracovníků z jednotlivých zúčastněných oddělení společnosti, která na projektu participovala.

Projektová rizika

V této části *Zadávací listiny projektu* byla identifikována možná rizika, byla odhadnuta pravděpodobnost jejich vzniku, jejich dopad na projekt a stanoveny návrhy na protiriziková opatření, jak uvádí tabulka 5.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 5 Projektová rizika projektu A

Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Protirizikové opatření
	[Malá, Střední, Vysoká]	[Malý, Střední, Vysoký]	
Nedostatečná priorita pro vývoj a implementaci v požadovaném termínu (listopad 2012).	Malá	Vysoký	Dodržení všech nutných podmínek pro schválení všech milníků vývoje v požadovaných termínech.
Nedostatečné kapacity pro vývoj a testování.	Vysoká	Vysoký	Včasné naplánování kapacit a časových oken na vývoj a testování a vyřešení případných závislostí a kolizí dle priorit.
Nedostupnost specialisty u dodavatele v požadovaném termínu.	Střední	Vysoký	Včasná předběžná alokace specialisty dle plánu vývoje řešení.
Neexistence kontinuity znalostí v IT vzhledem k využití externích analytiků / architektů.	Střední	Vysoký	Požadavek / podmínka pro IT na zajištění kontinuity znalostí pro případ odsunu implementace projektu nebo jeho částí (i v případě, že externí analytici / architekti již nebudou k dispozici).
Nárůst reálných nabídek pracovních míst dodavatelů oproti odhadovaným částkám	Malá	Vysoký	Důsledná kontrola nabídek ze strany IT, tlak na dodavatele.

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Rozsah projektu

Tato část je zpracována formou seznamu požadavků, kdy jednotlivým požadavkům je přiřazena priorita dle jejich důležitosti v rozsahu – malá, střední, vysoká:

- optimalizace vstupů, vytvoření dynamických formulářů – priorita vysoká;
- náběh a identifikace požadavků, napojení nového řešení na stávající funkce – priorita vysoká;
- třídění a směřování požadavků do definovaných front – priorita vysoká;
- přidělování požadavků řešitelům – priorita vysoká;
- integrace nového řešení do dotčených aplikací – priorita vysoká;
- napojení nového řešení na požadavky z webových formulářů – priorita nestanovena;
- předávání vytvořených elektronických dokumentů do Podatelny – priorita nestanovena;
- změna emailové adresy pro zákaznické emaily – priorita malá;
- vytvoření nového reportu, který bude zobrazovat zákaznické požadavky – priorita vysoká;

- provedení úprav v již existujících reportech s ohledem na nové řešení – priorita nestanovena;
- výkonnost serverů, stanovení maximální přípustné doby pro zpracování požadavků – priorita vysoká.

Dále je v kapitole rozsah projektu uvedeno, co nebude projektem řešeno, tedy to na co projekt dopad nemá:

- změna datové struktury;
- dopad do účetnictví;
- dopad do bezpečnosti v rámci IT Security;
- dopad do právních náležitostí;
- dopad na služby oddělení nákupu.

Podle směrnice společnosti by *Zadávací listina projektu* měla dále obsahovat, ale neobsahuje:

- dodavatele řešení;
- parametry pro vyhodnocení projektu, tzv. projektové KPI.

Po vytvoření dokumentu *Zadávací listina projektu* následovalo vytvoření hlavního a řídicího dokumentu projektu tedy *Plánu projektu*.

3.3.1.2 Plán projektu A

Za vytvoření *Plánu projektu* je ve společnosti odpovědný projektový manažer.

Dokument *Plán projektu* byl vytvořen v následující struktuře.

Manažerský přehled

Tato část je zpracována formou tabulky 6, která obsahuje shrnutí hlavních faktů o projektu v agregované podobě pro manažery společnosti.

Tabulka 6 Manažerské shrnutí projektu A

Cíl projektu
Zde je uveden cíl projektu, tedy to, co je obsahem projektu, včetně časového a finančního rámce, shodně se <i>Zadávací listinou projektu</i> .
Benefity projektu
Přínosy projektu jsou uvedeny shodně se <i>Zadávací listinou projektu</i> .
Hlavní rizika
Zde jsou uvedena tři hlavní rizika projektu, která byla identifikována v <i>Zadávací listině projektu</i> (Nedostatečné kapacity pro vývoj a testování, Nedostupnost specialisty u dodavatele v požadovaném termínu, Neexistence kontinuity znalostí v IT vzhledem k využití externích analytiků / architektů.)
Hlavní předpoklady a omezení
Zde měly být uvedeny hlavní předpoklady a omezení v projektu, ale v tomto konkrétním projektu tuto část projektový manažer ponechal nevyplněnou.
Klíčové milníky
Zde jsou uvedeny klíčové milníky a data projektu, které se shodují s harmonogramem v <i>Zadávací listině projektu</i> .

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Cíl projektu

V této části je uveden cíl projektu. Je specifikován stejně jako v *Zadávací listině projektu* a v části *Manažerský přehled*.

Výstupy projektu

Tato část je zpracována formou tabulky 7, ve které jsou uvedeny výstupy projektu. Tedy seznam toho, co má projekt dodat.

Tabulka 7 Výstupy projektu A

Výstup	Forma	Poznámka
optimalizace vstupů, vytvoření dynamických formulářů		
náběr a identifikace požadavků, napojení nového řešení na stávající funkce		
třídění a směrování požadavků do definovaných front		
přidělování požadavků řešitelům		
integrace nového řešení do dotčených aplikací		
napojení nového řešení na požadavky z webových formulářů		
předávání vytvořených elektronických dokumentů do Podatelny		
změna emailové adresy pro zákaznické emaily		
vytvoření nového reportu, který bude zobrazovat zákaznické požadavky		
provedení úprav v již existujících reportech s ohledem na nové řešení		
výkonnost serverů, stanovení maximální přípustné doby pro zpracování požadavků		

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Sloupce Forma a Poznámka nechal v tomto případě manažer projektu nevyplněny.

Harmonogram projektu

Harmonogram projektu je zpracován formou tabulky 8, která obsahuje hlavní etapy projektu a plánované termíny jejich zahájení a ukončení.

Tabulka 8 Harmonogram projektu A

Etapa	Začátek	Konec
Zahájení projektu	17.1.2012	17.1.2012
Sběr požadavků	18.1.2012	31.3.2012
Analýza požadavků	1.4.2012	15.6.2012
Design a Vývoj	16.6.2012	10.10.2012
Testování	11.10.2012	8.11.2012
Akceptace dodávky	9.11.2012	16.11.2012
Nasazení do provozu	17.11.2012	17.11.2012

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Předpoklady a omezení a požadavky na součinnost v projektu

Tato část je rozdělena do níže uvedených čtyř částí, kterými jsou - Co není součástí projektu, Předpoklady, Omezení, Požadavky na součinnost.

a) Co není součástí projektu:

- změna datové struktury;
- dopad do účetnictví;
- dopad do bezpečnosti v rámci IT Security;
- dopad do právních náležitostí;
- dopad na služby oddělení nákupu.

b) Předpoklady

V této části projektový manažer uvedl dva předchozí projekty, které byly ve společnosti realizovány s tím, že pokud nebudou dokončeny, budou mít dopad na tento projekt. Dopad není přesně specifikován, jen je uvedeno, že tyto dva projekty musí být dokončeny v plánovaném termínu, který předchází tomuto projektu.

c) Omezení

V této části projektový manažer uvedl, že nejsou známa žádná omezení.

d) Požadavky na součinnost

Zde je uvedeno, že se jedná o všechny uživatele z definovaných týmů, které jsou zodpovědné za řešení zákaznických požadavků. Primárně se jedná o oddělení Back Office a Zákaznické služby.

Organizační struktura projektu

Organizační struktura projektu je navržena a zpracována formou tabulky 9. Jsou v ní uvedeni jednotliví zaměstnanci, kteří se na projektu podílejí, oddělení, v kterých tito zaměstnanci pracují a také jejich role v rámci projektu.

Tabulka 9 Organizační struktura projektu A

Jméno	Oddělení	Projektová role
Zaměstnanec 1	CD – Business Improvement & Service Delivery	Sponzor
Zaměstnanec 2	CD – Back Office	Vlastník
Zaměstnanec 3	CD – Project & Non-Product Delivery	Projektový manažer
Zaměstnanec 4	CD – Traffic Management Brno	Člen týmu
Zaměstnanec 5	CD – E2E Processes	Člen týmu
Zaměstnanec 6	CD – E2E Processes	Člen týmu
Zaměstnanec 7	CD – Central Mailroom	Člen týmu
Zaměstnanec 8	CD – Customer Services Operations	Člen týmu
Zaměstnanec 9	CD – Commercial Systems	Člen týmu
Zaměstnanec 10	CD – Commercial Services	Člen týmu
Zaměstnanec 11	CD – Retail Operations	Člen týmu
Zaměstnanec 12	CD – E2E Processes	Člen týmu
Zaměstnanec 13	BD – Process Management	Člen týmu
Zaměstnanec 14	CD – Online Communication	Pro potřeby konzultace
Zaměstnanec 15	CD – Back Office	Pro potřeby konzultace
Zaměstnanec 16	BD – E2E Delivery	Pro potřeby konzultace

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Plán komunikace

Další částí *Plánu projektu* je *Plán komunikace*, který stanovuje základní pravidla komunikace při realizaci projektu.

Jako první část *Plánu komunikace* je uvedena tabulka 10, která obsahuje typy schůzek, jež budou v rámci projektu uskutečňovány.

Tabulka 10 Typy schůzek projektu A

Typ schůzky	Kdo organizuje	Četnost	Účastníci	Způsob schvalování zápisu	Autor zápisu
Řídící výbor	Vlastník/ Sponzor projektu	měsíčně	Vlastník a Sponzor projektu, Manažer projektu, zástupci hlavních stakeholders	Rozeslání zápisu emailem všem účastníkům jednání s kopií všem přítomným, připomínky do 3 pracovních dnů, pak je zápis považován za finální. Následně rozeslání finální verze.	Manažer projektu
Projektový tým	Manažer projektu	týdně	Manažer projektu, architekti řešení, klíčoví uživatelé, další osoby dle aktuální potřeby	Rozeslání zápisu emailem všem účastníkům jednání s kopií všem členům týmu, připomínky do 2 pracovních dnů, pak je zápis považován za finální. Následně rozeslání finální verze.	Manažer projektu
Pracovní schůzky	Plán pracovních schůzek je stanoven na jednání projektového týmu	Dle potřeby	Stanoveno v plánu pracovních schůzek	Rozeslání zápisu emailem všem účastníkům jednání s kopií manažerům projektu, připomínky do 2 pracovních dnů, pak je zápis považován za finální. Následně rozeslání finální verze.	Organizátor schůzky

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Další částí *Plánu komunikace* je stanovení reportů, které budou v projektu vytvářeny. Seznam reportů je zpracován formou tabulky 11.

Tabulka 11 Reporty projektu A

Typ reportu	Kdo vytváří	Četnost	Komu se zasílá
Měsíční zpráva o stavu projektu	Manažer projektu	měsíčně	Členům Řídícího výboru projektu a liniovému nadřízenému manažera projektu

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Jako další část je vypracována *Eskalační matice*, která stanovuje, na koho jsou eskalovány problémy, které v projektu vzniknou. *Eskalační matice* je zpracována formou níže uvedené tabulky 12.

Tabulka 12 Eskalační matice projektu A

Eskalační úroveň	Role	Kde se projednává	Poznámka
2	Vlastník projektu	Řídící výbor	
1	Manažer projektu	Na jednání projektového týmu, nebo vedení projektu	Manažer projektu eskaluje na vlastníka projektu
0	Člen projektového týmu	Dle potřeby	Člen projektového týmu eskaluje na projektového manažera

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Dokumentace v projektu

V této části jsou stanoveny formou tabulky 13 povinné dokumenty, které v rámci projektu musejí vzniknout, a též je určena jejich forma.

Tabulka 13 Projektová dokumentace projektu A

Název dokumentu	Formát
Požadavek na změnu	MS Word
Akceptační protokol	MS Word
Předávací protokol	MS Word
Analýza rizik	MS Excel
Harmonogram	volitelné
Závěrečná zpráva	MS Word

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Akceptační kritéria

Akceptační kritéria jsou podkladem pro ověření kvality výstupů projektu. Do tabulky 14 jsou zapsány výstupy projektu, které budou zadavatelem projektu při dodání řešení akceptovány a dále kritéria, která jsou pro akceptaci nezbytná.

Pro tento konkrétní projekt bylo definováno 74 kritérií, jejichž splnění bylo ověřeno formou testování. Určení zaměstnanci společnosti provedli na testovacím prostředí všechny stanovené testy a na základě jejich výsledku bylo rozhodnuto, zda dodávka bude akceptována, či nikoliv.

Pro potřeby této práce je v tabulce 14 uvedena pouze šablona akceptačních kritérií, do které bylo stanovených 74 kritérií uvedeno. Pro názornost je v tabulce 14 uvedeno jedno z akceptačních kritérií.

Tabulka 14 Akceptační kritéria projektu A

Výstup projektu	Popis	Kritérium akceptace	Datum dodání
Založení a zpracování vstupního dokladu.	Automatické zpracování příchozího dokladu od zákazníka.	Vstupní doklad je automaticky zpracován a je založen pod stanoveným kódem u daného zákazníka.	15.10.2012

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Řízení rizik

Další částí *Plánu projektu* je část věnovaná řízení rizik. V této kapitole manažer projektu uvádí hlavní a zásadní identifikovaná rizika, včetně způsobu jejich eliminace, nebo zmírnění.

Pro tento projekt byla do *Plánu projektu* vložena stejná tabulka, která byla uvedena v části Zadávací listina projektu. Tedy projektovým manažerem, nebo členem projektového týmu nebyla identifikována žádná další významná rizika pro projekt a současně nebyla ani nijak modifikována protiriziková opatření též uvedená v části Zadávací listina projektu.

3.3.2 Projekt B

Jednalo se o projekt nazvaný Elektronické vyúčtování.

Nejdříve byl pro tento projekt alokován projektový manažer, který od chvíle svého jmenování přebíral odpovědnost za realizaci požadovaných výstupů projektu. Projektový manažer byl jmenován poté, co byla ve fázi předprojektové schválena *Iniciační listina*, ve které zadavatel projektu definoval jeho cíle, přínosy, hrubý rozsah projektu, jeho výstupy a uvedl hlavní známá rizika.

3.3.2.1 Zadávací listina projektu B

Přidělený projektový manažer nejdříve vytvořil *Zadávací listinu projektu*. Na jejím vypracování spolupracoval se zadavatelem projektu.

Zadávací listina projektu byla vytvořena s následujícími částmi.

Cíle projektu

Hlavními cíli projektu jsou:

- zkrácení času výběru typu vyúčtování pro pracovníky prodejních kanálů;
- zavedení poplatku za tištěné (papírové) vyúčtování;
- sjednocení logiky elektronického vyúčtování pro mobilní a fixní služby.

Zdůvodnění projektu

V současné době je nízký podíl využívání elektronického vyúčtování zákazníky společnosti. Společnost plánuje výrazně zvýšit podíl zákazníků využívajících elektronické vyúčtování. Novým i stávajícím zákazníkům bude nabídnuto si vybrat mezi elektronickým vyúčtováním zdarma a tištěným vyúčtováním za poplatek.

V současné době je proces nastavení typu vyúčtování manuální, což způsobuje, že je časově náročný a dochází během něj k chybovosti.

Přínosy projektu

Finanční - přímá i nepřímá úspora nákladů na lidské zdroje a úspora nákladů na tisk a distribuci papírového vyúčtování.

Nefinanční:

- úspora času pro prodejní kanály;
- snížení chybovosti pracovníků;
- simplifikace struktury produktů vzhledem k elektronickému vyúčtování;
- zvýšení počtu zákazníků využívajících online prostředí.

Harmonogram projektu

Zahájení projektu – 06/2012.

Zadávací listina projektu – vypracována do 07/2012.

Uvedení do provozu – 09/2013.

Projektový tým

V dokumentu *Zadávací listina projektu* nebyl projektový tým uveden.

Projektová rizika

V dokumentu *Zadávací listina projektu* nebyla projektová rizika uvedena.

Rozsah projektu

Tato část je zpracována formou seznamu požadavků, kdy jednotlivým požadavkům je přiřazena priorita dle jejich důležitosti v rozsahu – malá, střední, vysoká:

- definice elektronického vyúčtování – stanovení pravidel, jak bude zákazníkům nastaven typ vyúčtování – priorita vysoká;
- definice zakázaných kombinací typu vyúčtování, pokud má zákazník více produktů – priorita vysoká;
- úprava IT systému s ohledem na zadávání a správu nového typu vyúčtování – priorita vysoká;
- definice variant typu vyúčtování – stanovení možných variant a jejich cen – priorita vysoká;
- zaznamenávání historie provedených změn typu vyúčtování – priorita střední;
- informování zákazníka prostřednictvím emailu, nebo SMS zprávy o provedení požadované změny typu vyúčtování – priorita vysoká;
- umožnění nastavení typu vyúčtování zákazníkem přes jeho účet na internetové samoobsluze – priorita vysoká;
- zajištění zobrazení výše poplatku za vyúčtování na faktuře zákazníka – priorita vysoká;
- výkonnost serverů, stanovení maximální přípustné doby pro zpracování požadavků – priorita vysoká.

V kapitole rozsah projektu se dále uvádí, co nebude projektem řešeno. Na co projekt dopad nemá:

- změna datové struktury;
- dopad do bezpečnosti v rámci IT Security;
- dopad do právních náležitostí;
- dopad na služby oddělení nákupu.

Podle směrnice by *Zadávací listina projektu* měla dále obsahovat, ale neobsahuje:

- dodavatele řešení;
- parametry pro vyhodnocení projektu, tzv. projektové KPI.

Po dokončení dokumentu *Zadávací listina projektu*, došlo k vytvoření hlavního a řídicího dokumentu projektu - *Plánu projektu*.

3.3.2.2 Plán projektu B

Za vytvoření *Plánu projektu* ve společnosti odpovídá projektový manažer.

Dokument *Plán projektu* byl pro tento projekt vytvořen v následující podobě.

Manažerský přehled

Manažerský přehled je zpracován formou tabulky 15, která je uvedena níže a obsahuje hlavní fakta o projektu.

Tabulka 15 Manažerské shrnutí projektu B

Cíl projektu
Zde je uveden cíl projektu, stejně jako v <i>Zadávací listině projektu</i> .
Benefity projektu
Přínosy projektu jsou uvedeny shodně se <i>Zadávací listinou projektu</i> .
Hlavní rizika
Zde měla být uvedena tři hlavní rizika projektu, která byla identifikována, ale v tomto konkrétním projektu tuto část projektový manažer ponechal nevyplněnou.
Hlavní předpoklady a omezení
Zde mají být uvedeny hlavní předpoklady a omezení v projektu, ale v tomto projektu projektový manažer uvedl jen jeden předpoklad (je uveden jeden projekt, který musí být dokončen před dokončením tohoto projektu) a žádné omezení.
Klíčové milníky
Zde jsou uvedeny klíčové milníky a data projektu shodně se <i>Zadávací listinou projektu</i> .

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Cíl projektu

V této části jsou uvedeny tři hlavní cíle projektu a to stejně jako v *Zadávací listině projektu* a *Manažerském shrnutí*.

Hlavními cíli tohoto projektu jsou:

- zkrácení času výběru typu vyúčtování pro pracovníky prodejních kanálů;
- zavedení poplatku za tištěné (papírové) vyúčtování;

- sjednocení logiky elektronického vyúčtování pro mobilní a fixní služby.

Výstupy projektu

Část výstupy projektu je vytvořena formou uvedené tabulky 16, ve které je manažerem projektu uveden seznam požadavků projektu a k nim je uvedena forma. Pro tento projekt byly identifikovány tři formy a to definice zadání, úprava software a úprava hardware. Pole poznámka je pak použito pro uvedení priority těchto požadavků.

Tabulka 16 Výstupy projektu B

Výstup	Forma	Poznámka
definice elektronického vyúčtování – stanovení pravidel, jak bude zákazníkům nastaven typ vyúčtování	definice	priorita vysoká
definice zakázaných kombinací typu vyúčtování pokud má zákazník více produktů	definice	priorita vysoká
úprava IT systému s ohledem na zadávání a správu nového typu vyúčtování	SW úprava	priorita vysoká
definice variant typu vyúčtování – stanovení možných variant a jejich cen	definice	priorita vysoká
zaznamenávání historie provedených změn typu vyúčtování	SW úprava	priorita střední
informování zákazníka prostřednictvím emailu, nebo SMS zprávy o provedení požadované změny typu vyúčtování	SW úprava	priorita vysoká
umožnění nastavení typu vyúčtování zákazníkem přes jeho účet na internetové samoobsluze	SW úprava	priorita vysoká
zajištění zobrazení výše poplatku za vyúčtování na faktuře zákazníka	SW úprava	priorita vysoká
výkonnost serverů, stanovení maximální přípustné doby pro zpracování požadavků	HW úprava	priorita vysoká

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Harmonogram projektu

Harmonogram projektu je vytvořen formou tabulky 17, v které jsou uvedeny jednotlivé etapy projektu a k nim termíny jejich začátků a konců.

Tabulka 17 Harmonogram projektu B

Etapa	Začátek	Konec
Zahájení projektu	1.6.2012	1.6.2012
Sběr požadavků	2.6.2012	15.7.2012
Analýza požadavků	16.7.2012	15.9.2012
Design a Vývoj	16.9.2012	28.2.2013
Testování	1.3.2013	30.4.2013
Pilotní provoz	1.5.2013	17.8.2013
Akceptace dodávky	18.8.2013	8.9.2013
Nasazení do provozu	9.9.2013	9.9.2013

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Předpoklady a omezení a požadavky na součinnost v projektu

V této části použil projektový manažer, stejně jako jiný projektový manažer u projektu A, dělení na čtyři části a to na části - Co není součástí projektu, Předpoklady, Omezení, Požadavky na součinnost.

a) Co není součástí projektu:

- změna datové struktury;
- dopad do bezpečnosti v rámci IT Security;
- dopad do právních náležitostí;
- dopad na služby oddělení nákupu.

b) Předpoklady

V části předpoklady je uveden jeden projekt, který musí být dokončen před dokončením tohoto projektu. Projekt B má na předchozí projekt závislost v tom smyslu, že projekt předcházející vytvoří nezbytnou funkcionalitu, která následně bude využívána i řešením, které přináší tento projekt B.

c) Omezení

V části omezení projektový manažer uvedl, že nejsou známa žádná omezení pro tento projekt.

d) Požadavky na součinnost

V této části je uvedeno, že je potřebná součinnost vybraných uživatelů, kteří budou participovat na testování a pilotním provozu. A dále je vyžadována součinnost všech zaměstnanců uvedených v části Organizační struktura projektu.

Organizační struktura projektu

Organizační struktura projektu je vytvořena formou níže uvedené tabulky 18, ve které jsou uvedeni jednotliví zaměstnanci, kteří se na projektu budou podílet, a též je uvedeno, z kterého oddělení společnosti zaměstnanci jsou a také jaká je jejich role v rámci projektu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 18 Organizační struktura projektu B

Jméno	Oddělení	Projektová role
Zaměstnanec 1	BD - Ředitel, sporová agenda a Compliance Officer	Sponzor
Zaměstnanec 2	FD - Manažer, Daňová podpora pro Finance	Vlastník
Zaměstnanec 3	OD - Customer Relationship Project Manager	Projektový manažer
Zaměstnanec 4	OD - Systémový analytik	Člen týmu
Zaměstnanec 5	CD - Manažer, eCommerce & eCare	Člen týmu
Zaměstnanec 6	CD - Specialista e-Care	Člen týmu
Zaměstnanec 7	CD - Specialista pro online péči	Člen týmu
Zaměstnanec 8	BD - Manažer, Sales System Design	Člen týmu
Zaměstnanec 9	BD - Manažer, Process and Support Management	Člen týmu
Zaměstnanec 10	BD - Specialista designu obchodních systémů	Člen týmu
Zaměstnanec 11	BD - Procesní specialista - E2E procesy	Člen týmu
Zaměstnanec 12	BD - Procesní specialista - E2E procesy	Člen týmu
Zaměstnanec 13	MD - Marketingový manažer pro akvizici a rozvoj	Člen týmu
Zaměstnanec 14	MD - Senior Marketingový specialista	Člen týmu
Zaměstnanec 15	MD - Marketingový specialista	Člen týmu
Zaměstnanec 16	CD - Specialista rozvoje produktových procesů	Člen týmu
Zaměstnanec 17	CD - Channel Communication Specialist	Člen týmu
Zaměstnanec 18	CD - Manažer, Project Management and Business Testing	Pro potřeby konzultace
Zaměstnanec 19	CD - Specialist, Call centres	Pro potřeby konzultace
Zaměstnanec 20	SBD - Senior Key Account Manager	Pro potřeby konzultace

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Plán komunikace

Část Plán komunikace, která stanovuje pravidla pro komunikaci v projektu je rozdělena na tři části:

- typy schůzek;
- reporty vytvářené v projektu;
- eskalační matice.

Všechny tři uvedené části jsou zpracovány formou tabulek a to zcela stejně jako v projektu A. Z tohoto důvodu zde nejsou uvedeny a lze je nalézt v části 3.3.1.2 Plán projektu, kapitola Plán komunikace v projektu A.

Dokumentace v projektu

Tato část *Plánu projektu* obsahuje dokumenty, které v rámci projektu musí být vytvořeny. Je zpracována formou následující tabulky 19.

Tabulka 19 Projektová dokumentace projektu B

Název dokumentu	Formát
Požadavek na změnu	MS Word
Akceptační protokol	MS Word
Předávací protokol	MS Word
Analýza rizik	MS Excel
Harmonogram	volitelné
Závěrečná zpráva	MS Word

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Akceptační kritéria

Akceptační kritéria slouží jako podklad pro ověření kvality výstupů projektu. Do tabulky 20 jsou zapsány výstupy projektu, které budou zadavatelem projektu při dodání řešení akceptovány a dále kritéria, která jsou pro akceptaci nezbytná.

Pro tento projekt B bylo stanoveno 558 kritérií, jejichž splnění bylo ověřeno formou testování, které provedli určené zaměstnanci. Tito zaměstnanci společnosti provedli na testovacím prostředí všechny stanovené testy a na základě jejich výsledku bylo rozhodnuto, zda dodávka bude akceptována, či nikoliv.

Pro potřeby této práce je v tabulce 20 uvedena pouze šablona pro akceptační kritéria, do které bylo stanovených 558 kritérií zapsáno. Pro lepší představu o formě uvedení akceptačních kritérií je v tabulce 20 jedno uvedeno.

Tabulka 20 Akceptační kritéria projektu B

Výstup projektu	Popis	Kritérium akceptace	Datum dodání
Zasílání papírového vyúčtování zákazníkovi = ANO.	Zákazník požaduje papírový výpis.	U daného zákazníka je nastaven v systému příznak „ANO“ u kategorie „Zasílání papírového vyúčtování zákazníkovi“	2.3.2013

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

Řízení rizik

V kapitole řízení rizik manažer projektu uvedl seznam 4 rizik, které identifikoval (tabulka 21). Jedná se o popis daných rizik, ale není uvedena pravděpodobnost jejich vzniku, jejich dopad na projekt a ani protiriziková opatření vedoucí k jejich eliminaci, nebo zmírnění.

Tabulka 21 Projektová rizika projektu B

Popis rizika
Vývoj nebude dokončen v požadovaném čase a kvalitě.
Nebude dostupné testovací prostředí.
Nebude možno provést pilotní provoz.
Nepodaří se projekt komerčně spustit v plánovaném čase.

Zdroj: Interní dokument společnosti, vlastní zpracování

3.4 Vyhodnocení realizovaných projektů

V této části práce je provedeno posouzení a vyhodnocení obou výše uvedených projektů a to jak části *Zadávací listina projektu*, tak i části *Plán projektu*.

3.4.1 Zadávací listina projektu

Nejprve se tato část práce zabývá *Zadávací listinou projektu*, která je důležitým podkladem pro plán projektu a to postupně po jednotlivých jejích částech pro oba uvedené projekty.

Cíle projektu

Pro oba projekty jsou stručně a pochopitelně uvedeny jejich hlavní cíle.

Zdůvodnění projektu

Pro oba projekty jsou uvedeny důvody, které vedou k požadavku na realizaci projektu. Je uveden současný stav a také hlavní problémy, které daný stav přináší. Rozsah je dostatečný.

Přínosy projektu

Přínosy projektu jsou pro oba projekty vypracovány v dělení na finanční a nefinanční. Ve finančních přínosech jsou uvedeny úspory, kterých bude díky realizaci projektu dosaženo. V části nefinančních přínosů je pak pro oba projekty uvedeno jaké pozitivní dopady bude mít realizace projektu na procesy ve společnosti a co dále bude projektem zlepšeno. Přínosy projektu jsou uvedeny v dostatečné míře.

Harmonogram projektu

V této části *Zadávací listiny projektu* je ve třech bodech u obou projektů uvedeno, kdy je požadováno vypracovat *Zadávací listinu projektu*, jaký je požadavek na zahájení projektu a kdy je požadováno projekt dokončit ve smyslu jeho uvedení do provozu. Jedná se o velmi stručnou informaci, která je ale vzhledem k tomu, že projekt teprve začíná, dostatečná tím, že vymezuje požadavek vlastníka na zahájení a uvedení do provozu daného projektu.

Projektový tým

U projektu A bylo jmenovitě uvedeno, kdo je jeho sponzorem, vlastníkem a projektovým manažerem a dále byli jmenovitě uvedeni jednotliví pracovníci a jejich oddělení, kteří jsou požadováni, aby na projektu participovali. Toto je pro fázi *Zadávací listina projektu* informace dostatečná a lze ji považovat za základ pro další rozpracování ve fázi *Plán projektu*.

U projektu B nebyl v dokumentu *Zadávací listina projektu* projektový tým vůbec uveden. Jedná se o zásadní pochybení autora dokumentu a zejména pak vlastníka projektu, který je formálně za vypracování *Zadávací listiny projektu* zodpovědný. Toto neuvedení projektového týmu může v další části plánování zapříčinit fatální selhání tím, že kapacity vyžadované projektem nebudou v požadovaném čase, nebo rozsahu pro projekt k dispozici. Projektová kancelář měla *Zadávací listinu projektu* zamítnout a vrátit ji vlastníkovu k dopracování.

Projektová rizika

U projektu A byla uvedena hlavní rizika, která byla popsána a byla i odhadnuta pravděpodobnost jejich vzniku ve škále malá – střední – velká, jakož byl i stanoven jejich dopad na projekt ve škále malý – střední – velký. Pro každé identifikované riziko bylo současně navrženo i protirizikové opatření, aby toto riziko bylo eliminováno, nebo zmenšeno. Pro fázi *Zadávací listiny projektu* jsou tyto informace dostatečné.

U projektu B nebyla v dokumentu *Zadávací listina projektu* projektová rizika vůbec uvedena. Jedná se o zásadní chybu autora dokumentu a též vlastníka projektu. Projektová kancelář společnosti neměla bez uvedení rizik *Zadávací listinu projektu* přijmout a měla ji vrátit vlastníkovu projektu k dopracování. Pokud v *Zadávací listině projektu* nejsou vůbec rizika uvedena, je projekt silně ohrožen tím, že dojde k nebezpečí, které mohlo být identifikováno a riziko eliminováno nebo zmenšeno, ale vzhledem k tomu, že nebyla provedena analýza rizik, není projekt na toto riziko připraven. To v důsledku může mít fatální dopad na projekt.

Rozsah projektu

Tato část je u obou projektů shodně zpracována jako seznam požadavků na projekt, kdy jednotlivým požadavkům je přiřazena priorita podle toho, jak jsou pro zadavatele projektu důležité ve škále malá – střední – vysoká. Pro oba projekty byl vytvořen tento seznam a určena důležitost jednotlivých požadavků. U projektu A projektový manažer většinu požadavků ohodnotil s prioritou vysoká. U projektu B byly všechny požadavky ohodnoceny prioritou vysoká. Projektový manažer by měl lépe pracovat s uvedenou škálou tak, aby byly požadavky rozděleny mezi všechny uvedené priority a mohlo tak být lépe prioritizováno v rámci plánování.

Dále část rozsah projektu, opět shodně pro oba uvedené projekty, obsahuje i seznam oblastí, na které projekt dopad nemá. Tedy je explicitně vyjmenováno, co projektem nebude dotčeno. Tato část *Zadávací listiny projektu* je pro oba projekty vypracována v dostatečném rozsahu a detailu.

Dodavatel řešení

Podle směrnice společnosti by *Zadávací listina projektu* měla obsahovat dodavatele řešení. Vzhledem k tomu, že se jedná o IT projekty, kdy dodavatelé jsou dlouhodobě známi, lze jejich neuvedení tolerovat a není chybou, že projektová kancelář tuto *Zadávací listinu projektu* nevrátila k dopracování. Formálně by však bylo žádoucí, aby autor dokumentu dodavatele, byť je dlouhodobě znám, do dokumentu uvedl. K opomenutí uvedení dodavatele došlo shodně v obou projektech, nemá to však dopad na řízení realizace projektu.

Parametry pro vyhodnocení projektu, tzv. projektové KPI

KPI jsou Klíčové ukazatele výkonnosti (z anglického *Key performance indicators*). Ani pro jeden z uvedených projektů nebyly žádné KPI uvedeny. Jedná se o chybu a to z toho důvodu, že pokud nemá projekt měřitelně nastaveno, co je jeho výsledkem, po jeho ukončení nelze ani změřit a stanovit jestli byl nebo nebyl přínosný. Jednoznačně měly z tohoto důvodu být projektové KPI uvedeny a to ideálně jako rozpracování rozsahu projektu, kdy by pro každý požadavek bylo uvedeno jak vyhodnotit, zda byl splněn.

V ideálním případě by pro každý požadavek z rozsahu projektu mělo být uvedeno pět kritérií, která by po dokončení projektu byla vyhodnocena:

- čas – kdy má být požadavek dokončen;
- náklady – kolik bude společnost stát realizace požadavku;
- kvalita – definovat měřitelné ukazatele pro ověření kvality dodávky;
- zákazníci – uvést, zda má požadavek dopad na zákazníka;
- finance – uvést, zda realizace požadavku přinese společnosti zisk a v jaké výši.

3.4.2 Plán projektu

V další části se tato práce zabývá vyhodnocením a návrhem opravných opatření pro *Plán projektu*. Opět, stejně jako pro část *Zadávací listiny projektu*, postupně po jednotlivých jeho částech pro oba uvedené projekty.

Manažerský přehled

Manažerské shrnutí je pro oba projekty vytvořeno formou přehledné tabulky, která managementu společnosti přinese agregované informace o projektu.

Pro projekt A ponechal projektový manažer nevyplněnou část *Hlavní předpoklady a omezení*. Na jiném místě *Plánu projektu* uvedl, že předpokladem pro tento projekt je dokončení jiných dvou projektů a že nejsou známa žádná omezení pro tento projekt. Obě tyto informace měl uvést i do manažerského shrnutí. A to zejména z důvodu, že tato část je určena managementu společnosti a jeho představitelé jsou klíčovými zaměstnanci společnosti a měli by mít k dispozici veškeré požadované informace na místě, kde je očekávají. V tomto konkrétním projektu je mohou dohledat na jiném místě, ale jejich neuvedení v této tabulce může mít i ten dopad, že projektového manažera budou hodnotit jako nedůsledného zaměstnance, který není pečlivý k detailu, a mohou pod tímto pocitem hodnotit celou jeho práci. Jednoznačně tedy měl projektový manažer uvést všechny informace, které jsou v manažerském shrnutí očekávány.

Pro projekt B neuvedl projektový manažer žádné omezení v části *Hlavní předpoklady a omezení*. Na jiném místě pak uvedl, že nejsou známa žádná omezení pro tento projekt. Tuto informaci měl tedy uvést i v manažerském shrnutí a to ze stejných důvodů, které jsou uvedeny v hodnocení této části *Plánu projektu* pro projekt A.

Ještě závažnější chyby se projektový manažer dopustil v části *Hlavní rizika*, kde neuvedl žádná rizika. Identifikace rizik projektu je jednou z hlavních částí plánování v projektu a je neméně důležitou informací pro posuzování projektu zainteresovanými stranami, mezi které management společnosti patří a to i ti členové managementu, kteří na daném projektu přímo neparticipují. Jedná se tedy o poměrně podstatnou chybu projektového manažera, které se dopustil.

Cíl projektu

Pro oba projekty jsou v této části uvedeny hlavní cíle projektu a to v dostatečné podrobnosti.

Výstupy projektu

Pro oba projekty jsou výstupy projektu zpracovány formou přehledné tabulky, ve které jsou uvedeny seznamy požadavků projektu.

Pro projekt A je uveden pouze tento seznam, což lze považovat za dostatečné, ale zároveň lze doporučit rozšířené zpracování, tak jak bylo provedeno v projektu B. V tomto projektu B manažer projektu ke každému požadavku (výstupu) uvedl i jeho formu a to ve škále definice – SW úprava – HW úprava. A dále pro každý požadavek uvedl i jeho prioritu v rámci projektu a to ve škále malá – střední – vysoká. Obě tyto informace o formě a prioritě lze dohledat i na jiném místě *Plánu projektu*, ale jejich uvedení usnadňuje čtenáři pochopení požadavků a přináší mu komplexní informaci o výstupech projektu.

Harmonogram projektu

Shodně pro oba projekty je harmonogram projektu uveden formou tabulky, která obsahuje hlavní etapy projektu a plánované termíny jejich zahájení a ukončení. Uvedený rozsah je dostatečný.

Organizační struktura projektu

Pro oba projekty je *Organizační struktura projektu* shodně vytvořena formou tabulky, ve které jsou uvedeni zaměstnanci, kteří na projektu budou participovat. Dále je uvedeno, z jakého oddělení společnosti tito zaměstnanci jsou a také jaká je jejich role v rámci projektu. Takto uvedené informace je pro potřeby *Plánu projektu* možno považovat za dostatečné. Ale lze doporučit pro projektové role zaměstnanců použít větší úroveň detailu, než jaká byla použita. V obou projektech bylo shodně pro role použito dělení na sponzora, vlastníka, projektového manažera, člena týmu a konzultanta. Bylo by vhodné více specifikovat roli Člen týmu. V obou případech se jedná o IT projekty a mohlo by tedy být uvedeno, jakou roli člen týmu v projektu přesně vykonává. V IT projektech společnosti se obvykle jedná o role např. analytika, architekta, vývojáře, testera, databázistu atd.

Předpoklady a omezení a požadavky na součinnost v projektu

Shodně v obou projektech je tato část *Plánu projektu* rozdělena na čtyři části:

- co není součástí projektu – zde je explicitně uvedeno, na co projekt dopad nemá;
- předpoklady – v obou projektech je uvedeno, že musí být dokončen jeden, respektive dva projekty, aby mohl být realizován tento projekt;
- omezení – v obou případech je uvedeno, že nejsou známa žádná omezení pro tento projekt;
- požadavky na součinnost – jsou uvedeni zaměstnanci a oddělení společnosti, od kterých je vyžadována součinnost v projektu.

Rozsah i kvalitu zpracování této části lze hodnotit jako dostačující a pokrývající potřeby projektu.

Plán komunikace

Tato část *Plánu projektu* je vypracována shodně pro oba uvedené projekty. V jejím začátku jsou uvedeny typy schůzek, které se v projektu budou konat. U každého typu

schůzky je uvedeno, kdo ji organizuje, jak často bude probíhat, kdo se jí bude účastnit, kdo z ní vytvoří zápis a jak proběhne jeho schválení. V další části *Plánu komunikace* jsou uvedeny reporty, které budou v průběhu projektu vytvořeny. A k reportu je uvedeno, kdo jej vytvoří, jak často bude vytvářen a komu bude zaslán. Dále je pak v této části vytvořena eskalační matice, která uvádí, jak budou v projektu eskalovány problémy. V matici jsou uvedeny eskalační úrovně a postup, kdo na koho a kde eskaluje.

Část *Plán komunikace* je v obou projektech vypracována shodně a to kvalitně a dostatečně pro potřeby plánování projektu.

Dokumentace v projektu

Pro oba projekty jsou v této části uvedeny povinné dokumenty, které v rámci projektu musí být vytvořeny a je stanoven jejich formát. V obou *Plánech projektu* se vyskytuje jedna nelogičnost, kdy mezi povinnými dokumenty je uveden *Požadavek na změnu*. Pokud v rámci projektu žádný požadavek na změnu nevznikne, pak povinné vytvoření tohoto dokumentu nedává smysl.

Akceptační kritéria

Pro oba projekty byla jasně vydefinována a stanovena *Akceptační kritéria*, jejichž ověřením, v tomto případě testem na testovacím prostředí, bylo rozhodnuto, zda projekt splňuje požadavky zadavatele a bude akceptován, či nikoliv.

Pro projekt A bylo stanoveno 74 kritérií, což je dostatečné pro ověření projektu a lze tedy konstatovat, že akceptační kritéria byla nastavena dobře.

Pro projekt B bylo nadefinováno 558 kritérií a to včetně negativních, kdy bylo i ověřováno, že funkcionality neumožní učinit to, co není požadováno. Například pokud do pole n má být možno zapsat kladné celé číslo v rozmezí 1-10, negativním testem dojde k potvrzení, že nelze do tohoto pole zadat číslo záporné, s desetinným místem, nebo číslo 11 a vyšší a v poslední řadě, že nelze do tohoto pole zadat jiný znak než číslo. Akceptační kritéria pro projekt B byla tedy stanovena výborně.

Řízení rizik

Pro projekt B byla identifikována a uvedena čtyři rizika, ale nebyla k nim uvedena pravděpodobnost jejich vzniku, dopad na projekt a ani protiriziková opatření směřující k jejich eliminaci, nebo zmírnění. Takto připravená část Řízení rizik je zcela nedostatečná a v průběhu projektu může dojít z tohoto důvodu k fatálním následkům na projekt z důvodu nepřipravenosti na případná rizika.

Pro projekt A byla k identifikovaným rizikům odhadnuta pravděpodobnost jejich vzniku a jejich dopad na projekt a také byla navržena protiriziková opatření. Nedošlo však k žádné úpravě, či dopracování mezi fázemi *Zadávací listina projektu* a *Plán projektu*. Je velmi nepravděpodobné, že s informacemi, které má projektový tým a manažer k dispozici při zpracovávání *Plánu projektu* by nebylo možno identifikovat další významná rizika pro projekt. Z toho důvodu se jeví jako pravděpodobné, že manažer projektu přípravu projektových rizik neprovedl dostatečně, nebo ji podcenil.

Jak zpracovat projektová rizika, aby tento plán byl pro projekt vhodný a přínosný, uvádí kapitola 3.5 této práce.

3.4.3 Shrnutí projektových plánů a jejich využití při řízení projektu

Pro *Zadávací listinu projektu* byly hodnoceny její části a zjištěny následující skutečnosti. *Cíle projektu* jsou pro oba projekty stručné a pochopitelné. *Zdůvodnění projektu* bylo vypracováno správně. *Přínosy projektu* jsou pro oba projekty vypracovány v dělení na finanční a nefinanční, což je dostatečné. *Harmonogram projektu* stručně vymezuje základní termíny, což je vzhledem k tomu, že projekt teprve začíná, dostatečné. *Projektový tým* byl u projektu A uveden v pořádku. U projektu B nebyl uveden vůbec, což je zásadní chybou z důvodu možného zamítnutí alokace požadovaných členů pro projekt. Projektová kancelář měla Zadávací listinu projektu zamítnout a vrátit ji k přepracování. *Projektová rizika* byla pro projekt A uvedena včetně pravděpodobnosti vzniku a dopadu na projekt, tedy správně. Pro projekt B nebyla rizika vůbec uvedena, což je zásadním pochybením. Zadávací listina projektu měla být vrácena k přepracování. *Rozsah projektu* je pro oba projekty vypracován v dostatečném detailu a rozsahu. *Dodavatel řešení* nebyl ani u jednoho projektu uveden. Požadavek ze směrnice tak nebyl dodržen, ale dodavatelé jsou dlouhodobě známi, nejedná se tedy o zásadní problém. *Parametry pro vyhodnocení projektu (KPI)* nebyly ani u jednoho projektu uvedeny. Jedná se o závažné pochybení a Zadávací listina projektu měla být vrácena k přepracování.

Následně byly vyhodnoceny jednotlivé části u *Plánu projektu* a bylo zjištěno, že *Manažerský přehled* je u obou projektů vypracován nedostatečně. Jedna jeho část není vyplněna ani u jednoho projektu. U projektu B navíc nejsou uvedena rizika, což je zásadním pochybením, protože identifikace rizik je jednou z hlavních částí plánování v projektu. *Cíl projektu* je pro oba projekty uveden v pořádku. *Výstupy projektu* jsou přehledně zpracovány. U projektu B jsou navíc doplněny o formu a priority výstupů, což lze doporučit i pro projekt A. *Harmonogram projektu* je pro oba projekty dostatečný. *Organizační struktura projektu* je dostatečná, ovšem mohla být uvedena větší úroveň detailu pro jednotlivé zaměstnance, kteří jsou členy týmu. *Předpoklady a omezení a požadavky na součinnost v projektu* jsou pro oba projekty vypracovány v požadovaném rozsahu, který je dostačující. *Plán komunikace* je u obou projektů vypracován shodně a to kvalitně a dostatečně pro potřeby plánování projektu. *Dokumentace v projektu* je u obou projektů vypracována shodně a dostatečně, ovšem dokument *Požadavek na změnu* je klasifikován jako povinný, ale měl by být volitelný. *Akceptační kritéria* byla pro projekt A nadefinována správně a dostatečně. Pro projekt B byla ještě rozšířena o negativní kritéria, tedy byla stanovena výborně. Pro projekt A byla v části *Řízení rizik* uvedena identifikovaná rizika a stanovena pravděpodobnost jejich vzniku a jejich dopad na projekt. Dále byla navržena protiriziková opatření. Ale nedošlo k žádné úpravě mezi *Zadávací listinou projektu* a *Plánem projektu*, což se jeví jako nedostatečné. Pro projekt B nebyla k identifikovaným rizikům stanovena pravděpodobnost jejich vzniku, dopad na projekt a ani protiriziková opatření. Pro tento projekt byla část *Řízení rizik* zpracována zcela nedostatečně.

Pro řízení dvou uvedených projektů byly vypracované dokumenty využity v souladu se směrnicí a jejich reálné použití vycházelo z kvality jejich přípravy. V částech

dokumentů, kde byly identifikovány hlavní chyby, se následně až ve fázi realizace projektu tyto části dopracovávaly, což negativně ovlivnilo průběh realizace projektu a neslo to s sebou značná rizika. Došlo tak k potvrzení důležitosti obou dokumentů, tedy *Zadávací listiny projektu* i *Plánu projektu* pro následné řízení projektu.

3.5 Návrh zpracování vybraných částí projektového plánu

Pro hlavní identifikované chyby jsou navržena praktickou formou opravná opatření. Tedy je vypracována část dokumentu *Plánu projektu*, tak aby odpovídala směrnicí společnosti i hlavním zásadám projektového řízení, které byly uvedeny v teoretické části práce.

3.5.1 Projektová rizika – opravná opatření

Jako první krok by měl manažer projektu určit skupiny rizik, která mohou nastat. Pro potřeby výše uvedených IT projektů se jako vhodné členění jeví rozdělení rizik na skupiny:

- obchodní podmínky;
- zákazníci;
- projektové řízení;
- finance a právo;
- organizace a lidské zdroje;
- dodavatelé;
- externí závislosti;
- produkt / výstup.

Pokud v některé skupině žádné riziko nebude identifikováno, manažer projektu ji může ponechat nevyplněnou. Naopak, pokud bude identifikováno riziko, které nebude možno do žádné z uvedených skupin zařadit, lze přidat skupinu další.

Jako další krok by měl manažer projektu stanovit škálu hodnocení pro pravděpodobnost vzniku rizika a dopad rizika na projekt. Pro potřeby této práce jsou navrženy tyto škály:

Pravděpodobnost vzniku rizika:

- nízká (je málo pravděpodobné, že riziko nastane);
- střední (je více pravděpodobné, že riziko nastane);
- vysoká (je velmi pravděpodobné, že riziko nastane).

Dopad rizika na projekt. Škála je definována v pěti možných hodnotách, shodně jako je uvedeno v teoretické části práce. Pro potřeby různých projektů ji lze definovat dle potřeb těchto projektů. Pro tento projekt je škála navržena takto:

- zanedbatelný (projekt je ohrožen jen velmi mírně);
- nízký (projekt je ohrožen slabě);
- významný (dopad na projekt je podstatný);
- kritický (projekt je vážně ohrožen);
- katastrofický (má fatální následky na projekt).

Dále by si měl manažer projektu připravit tabulku, do které bude rizika a potřebné údaje k nim zapisovat. Návrh této tabulky je uveden v tabulce 24.

Tabulka 22 Šablona evidence rizik

ID rizika	Riziko	Pravděpodobnost vzniku	Dopad na projekt	Komentář	Ohodnocení rizika	Preventivní opatření	Nápravná opatření	Vlastník
Pořadové číslo	Popis rizika	nízká střední vysoká	zanedbatelný nízký významný kritický katastrofický	Případný komentář k riziku	malé střední vysoké (podle matice rizik - tabulka 25)	Co učinit, aby riziko nenastalo	Co učinit, pokud riziko nastane	Vlastník rizika

Zdroj: vlastní zpracování

Pro určení rizik je nutno stanovit vyhodnocení součinu jejich pravděpodobnosti a dopadu pomocí matice rizik. Jako vhodná forma pro prezentaci se jeví možnost součin označit barevně. Pro potřeby této práce bylo stanoveno výsledné ohodnocení rizik tak, jak uvádí následující tabulka 25.

Tabulka 23 Metodika ohodnocení rizik

	Dopad rizika				
Pravděpodobnost vzniku rizika	Zanedbatelný	Nízký	Významný	Kritický	Katastrofický
Vysoká					
Střední					
Nízká					

Zdroj: vlastní zpracování

Následně tedy manažer projektu do již připravené tabulky zapíše jednotlivá rizika a potřebné údaje k nim a to v členění rizik dle připravených skupin.

Pro potřeby této práce byla identifikována a ohodnocena a okomentována rizika k projektu A, což je uvedeno v tabulce 26. Stejně lze postupovat u každého projektu ve společnosti.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 24 Evidence rizik

Skupina	ID rizika	Riziko	Pravděpodobnost vzniku	Dopad na projekt	Komentář	Ohodnocení rizika	Preventivní opatření	Nápravná opatření	Vlastník
obchodní podmínky	1	Dodavatel bude požadovat navýšení ceny dodávky	Nizká	Významný	Dodavatelí vzniknou vícenáklady		Ve smlouvě ošetřit, aby dohodnutá cena byla konečná	Dojednat s dodavatelem zachování dané ceny	Sponzor
zákazníci	2	Zákazníci nebudou novou funkcionalitu využívat	Nizká	Kritický	Zákazníci nebudou mít o novou funkci zájem		Vhodnými prostředky komunikovat zákazníkům výhody nové funkce	Připravit marketingovou podporu nové funkce, zahrnující např. odměnu pro zákazníka	Manažer marketingu
projektové řízení	3	Dlouhodobý výpadek klíčového zdroje, např. projektového manažera	Střední	Významný	Projektový manažer odejde ze společnosti		Stanovit projektovému manažerovi odměnu za úspěšné dokončení projektu	Projektová kancelář poskytne jiného projektového manažera	Vlastník
finance a právo	4	Společnost neuvolní finance na realizaci projektu	Střední	Katastrofický	Vedení společnosti určí jiný významný projekt jako prioritní		Zajistit u vedení společnosti dostatečnou prioritu tomuto projektu	Dojednat jiný, pozdější termín pro realizaci tohoto projektu	Sponzor
organizace a lidské zdroje	5	Nedostupnost členů projektového týmu	Střední	Kritický	Nepodaří se u liniových manažerů zajistit alokaci členů týmu na projekt		Dojednat předem s příslušnými manažery kapacity členů týmu	Dojednat alespoň částečně požadovanou kapacitu, případně zvýšit alokaci ostatních členů týmu	Projektový manažer
dodavatelé	6	Neschopnost dodavatele dodat dílo v požadovaném čase a kvalitě	Nizká	Kritický	Dodavatelí se nepodaří dokončit práce včas a kvalitně		Průběžně ověřovat stav prací na projektu, určit průběžné KPI	Smluvně pokutou motivovat dodavatele	Projektový manažer
externí závislosti	7	Změna legislativy, která znemožní novou funkci používat	Nizká	Katastrofický	Dojde k neočekávané změně zákona		Připravit funkci modifikovatelně tak, aby ji bylo možno upravit dle požadavků legislativy	Provést úpravu, aby funkce odpovídala zákonným požadavkům	Vlastník
produkt / výstup	8	Nová funkce nebude kompatibilní s ostatními IT systémy	Střední	Kritický	Nepodaří se integrovat novou funkci do stávajícího IT prostředí		Během designu a vývoje vytvořit vhodnou integraci	Dodělat integrační platformu	Projektový manažer

Zdroj: vlastní zpracování

Dále je zapotřebí stanovit jak bude na jednotlivá rizika reagováno s ohledem na výsledek jejich ohodnocení. Škálu lze nastavit dle potřeb jednotlivých projektů. Pro tento projekt byla stanovena škála a reakce na rizika, jak uvádí tabulka 27.

Tabulka 25 Reakce na rizika

Ohodnocení rizika	Reakce na riziko
malé	Riziko bez odezvy.
střední	Riziko bez odezvy, ale bude monitorováno.
vysoké	Riziko, na které je potřeba vytvořit odezvu.

Zdroj: vlastní zpracování

Nakonec je zapotřebí uvést celkové shrnutí vyhodnocení rizik. Je možno toto provést formou tabulky tak, jak je uvedeno v tabulce 28.

Tabulka 26 Celkové vyhodnocení rizik

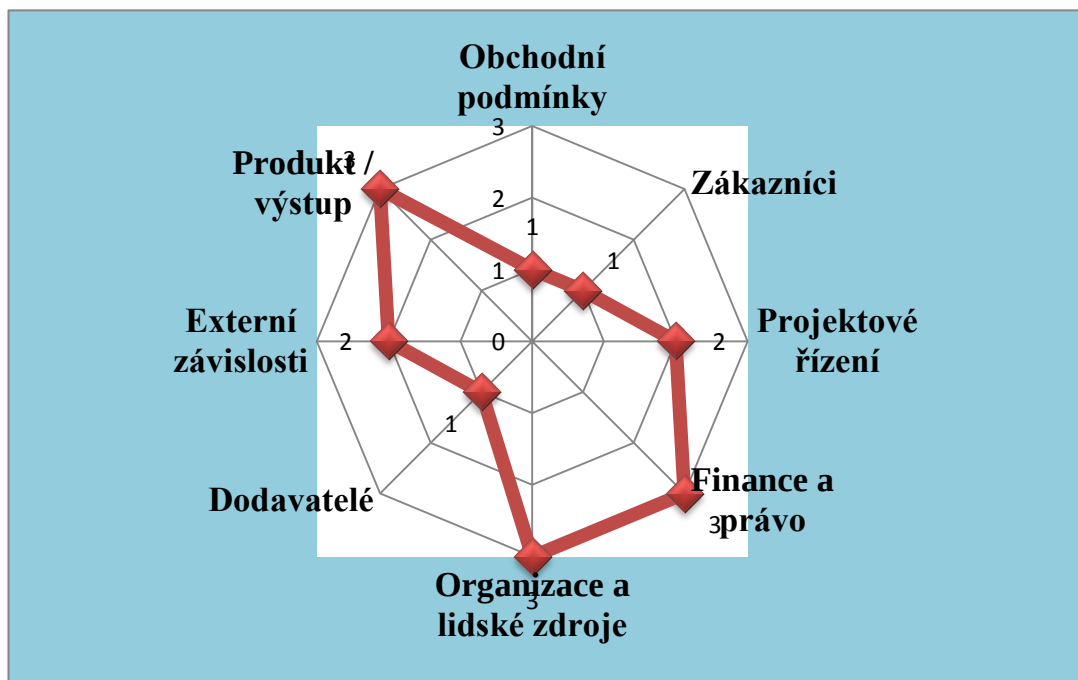
Oblast	Celkové vyhodnocení rizik	vysoké riziko	střední riziko	malé riziko
Obchodní podmínky	1	0	0	1
Zákazníci	1	0	0	1
Projektové řízení	2	0	1	0
Finance a právo	3	1	0	0
Organizace a lidské zdroje	3	1	0	0
Dodavatelé	1	0	0	1
Externí závislosti	2	0	1	0
Produkt / výstup	3	1	0	0
Celkem	16	3	2	3
Průměr	2	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k tabulce 28 Celkové vyhodnocení rizik – jednotlivým barvám rizika byla přidělena i číselná hodnota. Malému (zelenému) riziku, které je nejméně závažné hodnota 1, středně závažnému (oranžovému) riziku hodnota 2 a vysokému (červenému) riziku hodnota 3. Platí, že čím vyšší číselná hodnota je v uvedené oblasti, tím je tato oblast více riziková. Dále je v tabulce uveden celkový součet všech rizik a je vypočítána průměrná hodnota rizika.

Zejména pro manažery společnosti lze připravit i prezentaci rizik projektu formou pavučinového grafu na obrázku 6, který nabízí souhrnný pohled na rizikovost jednotlivých oblastí. Jeho výhodou je přehlednost, kdy je jasně patrné, jak je která oblast riziková a to i v kombinaci všech oblastí navzájem.

Obrázek 6 Manažerský přehled rizik



Zdroj: vlastní zpracování

3.5.2 Výstupy projektu, Harmonogram projektu, Organizační struktura projektu – jejich vzájemné propojení

Všechny tyto tři části *Plánu projektu* jsou u zkoumaných projektů zpracovány v souladu se směrnicí společnosti. I přesto lze doporučit, aby byla vytvořena další část *Plánu projektu*, která by dala do vzájemné souvislosti výstupy, harmonogram a organizační strukturu projektu. Jako vhodná forma zpracování se jeví RACI matice, která přehledným způsobem může všechny tyto informace obsahovat a zobrazovat. Její zpracování vychází z kapitoly 2.4.2.3 Plánování, části OBS.

Její možné použití je ilustrováno v tabulce 22, která je zkonstruována pro projekt A. Analogicky je možno ji vytvořit i pro projekt B, či jakýkoliv jiný projekt ve společnosti

Tabulka 27 RACI matice projektu

	Osoba															
Úkol	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z16
Ú1	I	I	A	R	I	C	C	C			I			C	C	C
Ú2	I	I	A	R				C	I		I		C	C	C	C
Ú3	I	I	A	I	C			C	R			C	I	C	C	C
Ú4	I	I	A		I	C	C			C	C			C	C	C
Ú5	I	I	A		I	I	C				R			C	C	C
Ú6	I	I	A	C		I	C	C	I	C				C	C	C
Ú7	I	I	A				R	I	C	C	C	I		C	C	C
Ú8	I	I	A			R		I	C	C	C	I		C	C	C
Ú9	I	I	A	I	C	I		R	C			C	C	C	C	C
Ú10	I	I	A	C			C	C	I	R			I	C	C	C
Ú11	I	I	A	I	I	C					C	I	R	C	C	C

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda k tabulce 22 RACI matice projektu - na horizontální ose jsou uvedeni členové projektového týmu, kde Zx znamená, o kterého zaměstnance se jedná. Přidělení čísel zaměstnancům koresponduje s jejich stanovením v části Organizační struktura projektu. Na ose se tedy nacházejí všichni členové projektového týmu od Z1 po Z16. Na ose vertikální jsou pak uvedeny jednotlivé úkoly a to tak, jak byly stanoveny v části Výstupy projektu. Každý úkol je očíslován a na ose se tedy nalézají všechny úkoly od Ú1 do Ú11. V průsečíku zaměstnanec a úkol je pak uvedena odpovědnost zaměstnance k danému úkolu. Jako škála odpovědností byl zvolen rozsah RACI, kdy jednotlivé odpovědnosti znamenají:

- R – *responsible* – je zodpovědný za provedení úkolu;
- A – *accountable* – ručitel, tedy osoba zodpovědná za to, že úkol bude proveden. Má pravomoc úkol delegovat, nemusí jej sama vykonat. U každého úkolu je pouze jedna osoba s touto pravomocí. Je možno ji také označit jako vlastníka daného úkolu;
- C – *consulted* – osoba se kterou je možno úkol konzultovat. Často se jedná o experta pro danou problematiku;
- I – *informed* – osoba, která by měla být informována o tom, jak úkol probíhá a následně o jeho výsledku.

Poté co je formou RACI matice provedeno propojení úkolů a zaměstnanců, je možno přistoupit k další části a to k napojení těchto informací na časový plán projektu, jak zobrazuje tabulka 23.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 28 Harmonogram úkolů

	Časová osa										
Úkol	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad
Ú1	X	X									
Ú2	X	X									
Ú3		X	X	X	X						
Ú4				X	X						
Ú5				X	X	X					
Ú6					X						
Ú7					X	X	X	X	X		
Ú8							X				
Ú9								X	X	X	
Ú10									X	X	
Ú11											X

Zdroj: vlastní zpracování

Na horizontální ose jsou uvedeny termíny, kdy mají být jednotlivé úkoly zahájeny a ukončeny. Na ose vertikální je pak uveden seznam úkolů. Průsečík pak vyjadřuje dobu, po kterou má daný úkol probíhat. Například pro úkol 3 tabulka vyjadřuje, že bude zahájen v únoru, v březnu a dubnu bude probíhat a ukončen bude v květnu. Pro vytvoření a zobrazení harmonogramu lze v praxi použít sofistikované nástroje určené pro plánování projektů, např. MS Project. Pro potřeby této práce a ilustraci principu dostačuje tabulka vytvořená v programu MS Excel. Jak úkoly, tak i termíny lze rozdělit na jakoukoliv požadovanou úroveň detailu. Úkoly mohou být rozděleny na jednotlivé pracovní balíky v té míře detailu, která je nejvhodnější pro řízení projektového manažera a pro potřeby projektu. Měřítko časové osy lze uvádět dle potřeby například po dnech, týdnech, či měsících.

4 Závěr

Stále více se ukazuje potřebnost důkladné přípravy projektů, plánování je jednou z nejdůležitějších etap životního cyklu projektu, která ovlivňuje zásadním způsobem průběh a výsledek, tedy výstupy a cíle projektu. Rozsah a obsah plánu projektu, který je stěžejní pro tuto práci, byl na základě rešerše odborné literatury popsán v teoretické části a porovnán s praktickým využitím ve vybrané společnosti.

V praktické části práce byla nejprve představena společnost, o které tato práce pojednává.

Praktická část práce se zaměřila na zkoumání přípravy projektů ve vybrané společnosti, která řeší mnoho projektů ročně a ve které řešení projektů zaujímá významný podíl. Zejména pak v oblasti IT, kterou se tato práce zabývá. Nejprve se věnovala směrnicí projektového řízení, která stanovuje logický rámec technik a pravidel projektového řízení ve společnosti. Směrnice projektového řízení má v oblasti plánování projektu stanoven rozsah a obsah odpovídající doporučeným standardům. Nejdůležitější dokumenty jsou Zadávací listina projektu a Plán projektu. Určitým nedostatkem je neprovázanost mezi některými částmi plánu a chybějící metodika pro analýzu rizik, jako velmi důležité součásti plánu.

Dále byly v praktické části vyhodnoceny dva typické projekty realizované ve společnosti. Prokázalo se, že nedostatečná metodika řízení rizik se projevuje v nedostatečně zpracované analýze rizik u obou projektů. Některé části plánu projektu nebyly zpracovány vůbec, přestože směrnice je uvádí. Zde se projevilo i nedostatečné řízení projektových manažerů projektovými kanceláři. Lze tedy společnosti doporučit rozvinout kontrolní mechanismy, které budou ověřovat kvalitu u zkoumaných dokumentů a v případě jejich nedostatečné kvality budou projektovému manažerovi vráceny k přepracování. Tuto kontrolní činnost může zastávat Projektová kancelář, nebo může být určen zaměstnanec, v jehož kompetenci bude tato kontrola. Pokud dostatečná kontrola není zavedena, může to mít vážné negativní dopady na projekt a vést k nesplnění projektových cílů.

Jedním z nedostatků bylo neuvedení Klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Jestliže nemá projekt měřitelně nastaveno, co je jeho výsledkem, po jeho ukončení nelze ani změřit a stanovit jestli byl nebo nebyl přínosný. Práce následně v kapitole Zadávací listina projektu navrhuje, v jakém rozsahu by měly být KPI nastaveny.

Z dosažených výsledků práce plyne, že největším nedostatkem ve směrnici projektového řízení je chybějící metodika analýzy a vyhodnocení rizik. Pro tento hlavní nedostatek byla navržena praktickou formou opravná opatření. Nejprve by měl manažer projektu stanovit skupiny možných rizik a k nim určit škálu pravděpodobnosti jejich vzniku a škálu dopadu na projekt. Poté by měl manažer projektu vytvořit tabulku pro evidenci rizik a určit metodiku jejich ohodnocení. Do tabulky evidence rizik následně manažer projektu jednotlivá rizika uvede a ohodnotí je. Jako další krok je nutno stanovit, jak bude na jednotlivá rizika, dle jejich ohodnocení, reagováno. Dále manažer projektu vytvoří celkové vyhodnocení rizik. Nakonec je doporučeno vytvořit manažerský přehled rizik formou přehledného pavučinového grafu.

Dalším identifikovaným nedostatkem směrnice projektového řízení je nedostatečné propojení částí Výstupy projektu, Harmonogram projektu a Organizační struktura projektu. Absence vzájemného provázání těchto kapitol vede k tomu, že informace v nich uvedené nejsou dostatečně přehledné, což může vést k opomenutí nějakého z úkolů. Proto bylo jako další doporučení navrženo vzájemně propojit tyto tři části z Plánu projektu a to ve formě RACI matice, která dá do vzájemné souvislosti Výstupy projektu a Organizační strukturu projektu. Následně se tyto informace propojí i s Harmonogramem projektu, čímž vznikne Harmonogram úkolů. Tato forma zpracování je přehledná a jasně vypovídající.

Dalším možným doporučením na úpravu ve směrnici v části Dokumentace v projektu je u dokumentu Požadavek na změnu upravit jeho tvorbu z povinné na volitelnou. Pokud v rámci projektu žádný požadavek na změnu nevznikne, pak povinnost vytvořit tento dokument nedává smysl.

Přínosem práce je návrh na zlepšení plánování projektů ve společnosti, což může mít kladný vliv na plnění cílů projektů v rámci dohodnutých termínů, nákladů a kvality.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Literatura

BARKER, S., COLE, R.: *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 160 stran. ISBN 978-80-247-2838-4.

ČSN ISO 21500: *Návod k managementu projektu*. Praha : ÚNMZ, 2013. 68 stran.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B.: *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 528 stran. ISBN 978-80-247-4275-5.

FIALA, P.: *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2004. 276 stran. ISBN 80-86419-24-X.

GOLDRATT, E. M.: *Kritický řetěz*. Přel. J. Jiráček. 1.vyd. Praha : InterQuality, 1999. 200 stran. ISBN 80-902770-0-4.

NĚMEC, V.: *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 184 stran. ISBN 80-247-0392-0.

Office of Government Commerce: *Managing Successful Projects with PRINCE2 - 2009 Edition*. Norwich, UK : Stationery Office Books, 2009. 327 stran. ISBN 978-0113310593.

Project Management Institute: *PMBOK® Guide - Fourth Edition*. USA : Project Management Institute, 2008. 459 stran. ISBN 978-1933890517.

ROSENAU, M. D.: *Řízení projektů*. Přel. E. Brumovská. 3. vyd. Brno : Computer Press, 2010. 344 stran. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, A.: *Projektový management*. 2. vyd. Praha : GRADA, 2011. 392 stran. ISBN 978-80-247-3611-2.

Telefónica Czech Republic, a.s.: *Interní dokument společnosti – projektové řízení*.

Telefónica Czech Republic, a.s.: *Směrnice projektového řízení*. 2013. 28 stran.

Internetové zdroje

Obchodní rejstřík - *Telefónica Czech Republic, a.s.* [online]. 2014 [cit. 2014-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a21663&typ=actual&klic=n0owme>>.

Telefónica Czech Republic, a.s. – *O společnosti Telefónica Czech Republic, a.s.* [online]. 2013 [cit. 2014-01-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.telefonica.cz/o-spolecnosti>>.

Telefónica Czech Republic, a.s. – *Pololetní zpráva 2013* [online]. 2013 [cit. 2014-01-11]. Dostupné z WWW: <http://www.telefonica.cz/file_conver/321637/Pololetni_zprava_CZ.pdf>.

Telefónica Czech Republic, a.s. - *Výroční zpráva 2012* [online]. 2013 [cit. 2014-01-10]. Dostupné z WWW: <http://www.telefonica.cz/file_conver/306598/VZ_2012.pdf>.