

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Projektové řízení vybraného subjektu**

**Bc. Martina Šmelová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Martina Šmelová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Projektové řízení vybraného subjektu**

Název anglicky

**Project management of selected subject**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení standardů projektového řízení ve zvoleném subjektu a navržení případných zlepšení.

### Metodika

V teoretické části diplomové práce budou na základě studia literatury a dalších informačních zdrojů syntetizovány aktuální principy a metodiky projektového řízení. Tato část bude nejvíce zaměřena na metodiku PRINCE2, se zaměřením na její témata a procesy a bude sloužit jako východisko pro zpracování praktické části práce. V praktické části práce bude analyzována metodika zvoleného subjektu (firmy), provedena její komparace s metodikou PRINCE2 a vyvozeny případná doporučení pro zlepšení procesů projektového řízení.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

projekt, projektové řízení, projektový manažer, metody a techniky projektového řízení, PRINCE2, SWOT, logický rámec

---

**Doporučené zdroje informací**

BENTLEY, Colin. Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2 . 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, c2010, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.

RICHMAN, Larry L. Project management step-by-step. New York: Amacom, c2002, xi, 292 p. ISBN 9780814426579.

ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, 344 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1506-0

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 ZS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra systémového inženýrství

---

Elektronicky schváleno dne 26. 11. 2015

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 26. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 26. 11. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Projektové řízení vybraného subjektu* vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a všechny použité odborné literární a jiné informační zdroje nutné k sepsání této práce, byly citovány v poznámkách pod čarou a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze dne 27.11.2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce panu děkanovi Ing. Martinovi Pelikánovi, Ph.D., za jeho odborné vedení a cenné připomínky při psaní této práce. Dále své rodině za podporu nejen v průběhu psaní diplomové práce, ale i v průběhu celého studia.

# **Projektové řízení vybraného subjektu**

## **Project management of selected subject**

### **Abstrakt**

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou projektového řízení, které je v dnešní době plně dynamických změn téměř nepostradatelné. První část práce je věnována teoretickému výkladu, kde jsou objasněny nejzákladnější pojmy týkající se projektového řízení. Logicky navazující kapitoly jsou strukturovány v rámci životního cyklu projektu a jsou zde představeny nejpoužívanější metody a techniky využívané projektovými manažery.

Druhá praktická část se věnuje konkrétnímu stylu projektového řízení, který je aplikovaný ve zvoleném podniku. Jedním z cílů diplomové práce je analyzovat projektovou metodiku vybrané společnosti a porovnat ji s mezinárodně uznávanou metodologií „Projects in Controlled Environment“. Komparace metodik ukáže, jestli se nechala Společnost X inspirovat tímto standardem, zda plně vyhovuje jejím potřebám nebo musely být vypracovány doplňující procesy. Hlavním výstupem analýzy je zhodnocení, zda využívaná metodologie ve zkoumané společnosti je úspěšná a vede k dosažení projektových cílů.

### **Summary**

The presented master thesis deals with project management, which nowadays is full of dynamic changes almost indispensable. The first part is devoted to theoretical interpretation, which explains the basic concepts related to project management. Logically related chapters are structured within the project life cycle and are presented the most commonly used methods and techniques used by project managers.

The second part is devoted to a specific style of project management, which is applied in selected company. One of the thesis goals is analyzing the project methodology selected company and compare it with the internationally accepted methodology "Projects in Controlled Environment". Comparison of methodologies shows, whether was Company X inspired by this methodology, if it fits to business needs or was necessary to evolve new

processes. The main output of analysis is to assess, whether used methodology in this company is successful and leads to project goals.

### **Klíčová slova**

Projekt, projektové řízení, projektový manažer, metody a techniky projektového řízení, životní cyklus projektu, projektový cíl, metodologie, PRINCE2, SWOT, projektová organizace.

### **Keywords**

Project, project management, project manager, methods and techniques of project management, project life cycle, project goal, methodology, PRINCE2, SWOT, project organization.

# Obsah

Úvod .....	10
Cíl práce .....	11
Metodika práce .....	11
1 Teoretická část.....	12
1.1 Projekt.....	12
1.2 Projektové řízení .....	12
1.3 Standardizace .....	14
1.4 Projektový cíl .....	15
1.5 Trojimperativ.....	16
1.6 Organizační struktura .....	17
1.7 Životní cyklus projektu.....	21
1.8 Předprojektová část .....	23
1.8.1 Zainterесované strany .....	23
1.8.2 Projektový tým.....	24
1.8.3 Projektový záměr a logický rámec.....	25
1.8.4 Zakládací listina projektu.....	27
1.8.5 Work breakdown structure.....	28
1.8.6 SWOT .....	29
1.9 Projektová část.....	30
1.9.1 Řízení lidských zdrojů.....	30
1.9.2 Řízení času.....	32
1.9.3 Řízení nákladů.....	33
1.9.4 Řízení kvality .....	35
1.9.5 Řízení rizik.....	37
1.10 Poprojektová část.....	38
2 Praktická část .....	40
2.1 Představení společnost X.....	40
2.2 Metodika projektového řízení Společnosti X.....	41
2.3 Metodika projektového řízení podle PRINCE2 .....	42
2.4 Analýza metodiky Společnosti X vs. PRINCE2.....	47
2.4.1 Zahájení projektu.....	49



2.4.2	Nastavení projektu.....	58
2.4.3	Směrování projektu .....	64
2.4.4	Kontrola etapy.....	64
2.4.5	Řízení dodávky.....	65
2.4.6	Ukončení projektu .....	67
2.4.7	Dodatečné odlišnosti v procesním řízení Společnosti X.....	67
2.5	Zhodnocení metodiky Společnosti X.....	73
	Závěr .....	76
	Literatura .....	78
	Seznam obrázků a tabulek.....	81

## Úvod

Jako téma diplomové práce bylo vybráno „Projektové řízení zvoleného subjektu“.

Projektové řízení je téměř nepostradatelné v dnešním světě plném dynamických změn, kdy jsou standardní formy managementu pro řízení podnikových procesů nedostatečné. Rozmach projektového řízení je patrný ve všech sférách lidského života a přistupovat projektově k řešení problémů je stále více vítané. Jednotné postupy projektového řízení nelze plošně aplikovat na všechny změny a projekty, které se chystáme provést. Abychom dosáhli vytyčeného cíle, musíme umět zacházet s lidským faktorem, vést správným směrem týmovou práci a motivovat všechny členy týmu k co nejlepším výkonům. První část diplomové práce se zabývá teorií, kde jsou vysvětleny základní pojmy spojené s projektovým řízením, které jsou nutné pro objasnění celé problematiky projektového managementu. Teoretická část je zaměřena na přístupy a metody projektového řízení. Jsou zde představeny základní pojmy jako je projekt, projektové řízení, životní cyklus projektu, jeho fáze a v neposlední řadě standardizace projektového řízení. Nelze opomenout analytické postupy, které jsou nedílnou součástí exaktního řízení projektů.

Druhá praktická část je věnována konkrétnímu modelu projektového řízení, který se uplatňuje ve společnosti ██████████ (dále Společnost X). Společnost X, kde je analyzována metodologie projektového řízení je velkou (podle směrnice Evropské unie) nadnárodní elektrotechnickou společností. Tento model bude zkoumán a porovnán vůči světovému standardu Projects in Controlled Environment (dále PRINCE2). Odchyly či shody obou metod budou analyzovány a zdůvodněny, zda jsou pro danou metodiku společnosti vhodné. Metodologie PRINCE2, která bude zkoumána, je zvolena z důvodů její flexibility a aplikovatelnosti na jakýkoliv projekt. Jedná se o metodologii, která je založena na letité praxi a sbírá zkušenosti nejlepších projektových manažerů.

## **Cíl práce**

Cílem diplomové práce je zhodnotit projektové řízení ve vybraném subjektu a následně ho porovnat vůči celosvětově uznávané metodologii PRINCE2. Analýza metodik bude sloužit k návrhu případných zlepšení a posouzení, zda vybraná metodika Společností X je pro daný podnik vhodná.

## **Metodika práce**

Pro zpracování diplomové práce je samozřejmě nutné využít mnoho zdrojů, jak v teoretické, tak v praktické části. Práce je ze značné části tvořena aplikací poznatků zjištěných literární rešerší. Ta je strukturována logicky navazujícími kapitolami a relevantními bibliografickými odkazy. První část je charakterizována odbornou terminologií, získanou studiem. Je zde využita kompilace z knižní literatury, studijních materiálů a internetových zdrojů. Jako další metoda bude využita analýza, která bude aplikována na metodologii projektového řízení zvoleného subjektu. Analýza metodiky Společnosti X bude využita ke komparaci s metodologií PRINCE2. Aby mohlo dojít ke srovnání s celosvětově uznávaným standardem, je nutné přispět i v praktické části literární rešerší. Celá práce je doprovázena tabulkami a schémata za použití programů Microsoft Office.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Projekt

Projekt lze definovat mnoha způsoby, což zapříčiňuje i jeho rozdílné výklady. Aby byl pojem „projekt“ správně chápán lze ho definovat několika atributy. Projekt je jedinečný, nelze ho realizovat dvakrát za úplně stejných podmínek. Každý projekt obsahuje určité riziko, kdyby ho neobsahoval, nebylo by nutné používat projektové řízení. Projekt je komplexní, což znamená, že se nejedná jen o jednu dílčí činnost. Pro řešení projektu je nutný projektový tým, který spolupracuje na jeho řešení. Každý projekt je vymezený, jak časově, nákladově, tak zdrojově.<sup>1</sup>

Pro přesnější objasnění pojmu „projekt“ byli vybrány následující definice.

*„Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek, konec a přesná pravidla řízení a regulace.“<sup>2</sup>*

*„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“<sup>3</sup>*

*„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled činností, který má definován:*

- *specifický cíl, kterého má být realizací dosaženo,*
- *datum začátku a konce (časové omezení),*
- *limit pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“<sup>4</sup>*
- 

## 1.2 Projektové řízení

Projektové řízení je považováno za velmi moderní záležitost, mohlo by se i říci, že se jedná o poměrně mladý obor. Není tomu ovšem tak, i když se o projektovém řízení, jako

---

<sup>1</sup> BENDOVI, Klára. *Základy projektového řízení*, s. 18

<sup>2</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, s. 21

<sup>3</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*, s. 3

<sup>4</sup> DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektu*, s. 14

o oblasti managementu, hovoří teprve od 40. let 20. století, prvky projektového managementu najdeme již v dávné minulosti. Historie tohoto přístupu sahá až do dob starověkého Egypta, kde byl hojně využíván při stavbách pyramid nebo např. v Číně při stavbě velké čínské zdi. Pro realizaci těchto staveb bylo zapotřebí značné dávky koordinace pracovních sil a prostředků. Z těchto důvodů si naši předkové vytvořili systémy pro budování monumentálních objektů.<sup>5</sup>

Projektové řízení jako samostatná disciplína se vyvinula z několika oblastí jako je stavebnictví, strojírenství, vojenské projekty atd. Za zakladatele projektového řízení je považován Henry Gantt, který je nazýván „otcem plánování a kontroly“. Jeden z nejvýznamnějších odkazů Henryho Gantta je použití grafů jako nástroje pro řízení projektů. Ganttův diagram je předchůdce mnoha moderních nástrojů pro řízení projektů, včetně struktury rozpisu práce a přidělování prostředků. Každá lidská činnost, zabývající se neopakovatelným úkolem, může být nazývána projektem. Je ovšem velmi důležité rozlišovat mezi úkolem, na kterém pracují dva lidé a úkolem, na kterém se podílí celé týmy lidí, organizací a mají na starosti velké množství dílčích úkolů. Právě rozsáhlé projekty vedly US NAVY k vytvoření postupů, které by zahrnovaly práci na více úkolech v různých časových omezeních, kdy některé prostředky jsou potřebné v různých dobách na sebe nenavazujících. Právě s tímto problémem se americké námořnictvo potýkalo při vývoji protiraketového systému Polaris, tudíž přišlo s metodou PERT, která je jednou ze základních metod určení dob trvání.<sup>6</sup>

Projektové řízení je obecně charakterizováno jako soubor metod, který zajistí efektivní plánování a realizaci projektu. Jelikož se zpravidla jedná o jednorázové akce, jsou zapotřebí metodiky, které pomáhají rozplánovat a realizovat projekty. Jedná se o osvědčené postupy, vyplývající z praxe, které jsou sestaveny skupinami lidí, zabývajících se touto problematikou. Tyto doporučující postupy nemají zákonně pevně daný charakter. Proto je na rozhodnutí projektových manažerů, které postupy a nástroje projektového řízení jsou v dané situaci právě ty vhodné. Využívat projektové řízení lze snad

---

<sup>5</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. s. 22

<sup>6</sup> PATEL, Vinod N. *Project Management.*, s. 2

ve všech oborech. Záleží jen na správném managementu, zda v některých situacích není vhodnější využít jiné styly řízení, jako je např. krizové, operativní či procesní.<sup>7</sup>

### 1.3 Standardizace

Snaha o mezinárodní standardizaci v projektovém řízení se projevila již v druhé polovině 20. století, kdy bylo nutné zefektivnit spolupráci především na mezinárodních projektech a uvědomit si, že projektové řízení představuje především určitou filozofii a styl práce a ne pouze /i když velmi důležité / používané metody a techniky.<sup>8</sup>

Standards v oblasti projektového řízení jsou obvykle sestavovány podle těch nejlepších zkušeností mnoha lidí, kteří měli tu možnost si je vyzkoušet v praxi. Můžeme stanovit několik postupů a metod, které budou sebevíc dokonalé, ale nesmíme zapomínat, že určujícím faktorem v projektovém řízení je lidský faktor, který je na řízení ten nejdůležitější. Standards jako takové jsou vytvářeny skupinami lidí, většinou neziskovými organizacemi, které pro její sestavení přispívají vlastními poznatky a zkušenostmi. Takto vytvořené standards nelze vnímat jako pevně dané zákony, ale spíše jako doporučující postupy. Každý projekt je specifický a je nutné k němu tak přistupovat.

Mezi nejrozšířenější světové postupy patří:<sup>9</sup>

- Project Management Body of Knowledge (PMBOK<sup>®</sup>)
  - tento standard vytváří *Project Management Institute* (PMI), což je sdružení jednotlivých projektových manažerů, kteří vytvořili PMBoK<sup>®</sup> v 70. letech 20. století podle standardů americké armády
  
- Projects IN Controlled Environments (PRINCE2<sup>®</sup>)
  - Britský standard spravovaný APM Group, vycházející z procesu britského ministerstva obchodu a průmyslu. Kompozice standardu je rozdělena do 7 principů, témat a procesů.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> HÜBNER, Miroslav. *Projektové řízení: příručka manažera*.

<sup>8</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. s. 23

<sup>9</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. 24-25

<sup>10</sup> AXELOS [online]. [cit. 2015-08-29]

- ISO 10 006
  - nejedná se tolik o standard či samotnou normu ale o tzv. Směrnici jakosti v managementu projektu
  
- IPMA® – Competence Baseline – ICB
  - tento standard je spravován organizací *International Project Management Association*. Od ostatních standardů se odlišuje tím, že je převážně zaměřen na schopnosti a dovednosti projektového manažera, na rozdíl od jasně definovaných procesů. Jedná se o nejstarší organizaci tohoto typu, která se zaměřila na implementaci nejvhodnějších postupů, které se u různých projektů liší, tudíž nelze stanovit jeden přesný proces pro všechny. Oproti tomu vyzdvihuje schopnosti jedince, který má možnost využívat vlastní kreativitu a názor s pomocí vzorových postupů.

#### 1.4 Projektový cíl

Jeden z klíčových faktorů projektů je správné definování cíle. Je-li cíl definován vágně, nastává větší pravděpodobnost, že cíle nebude dosaženo. Zainteresované strany začnou zjišťovat, že to, čeho chtěly původně dosáhnout, se liší od reálného stavu. Dobře definovat cíl je poměrně složitý úkol. Nejedná se pouze o technické postupy nějakého stavu, ale především o definování, co bude na konci realizace vyprodukováno, k čemu to přesně bude sloužit a za jakých podmínek bude cíle dosaženo.<sup>11</sup> Cíl projektu představuje detailní popis účelu, kterého má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo. Zahrnuje definování stavů, podmínek a vlastností, které popisují výsledek projektu.<sup>12</sup> Cíl lze definovat: „*Nová hodnota – předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat.*”<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. s. 65

<sup>12</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, s. 82

<sup>13</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, s. 82

Cíl projektu je nezbytným prvkem pro řízení. Stává se základním kamenem kontraktu a všech souvisejících obchodních dohod mezi zúčastněnými na projektu. Jakmile je cíl schválen, stává se centrálním bodem komunikace mezi sponzorem, manažerem projektu a projektovým týmem. Cíl definuje výstupy a ohraničuje předmětnou stránku projektu. Je patrné, že stanovení cíle je jednou z nejdůležitějších úloh projektu. Cíl provází projekt v průběhu celého jeho životního cyklu. Pro vhodné stanovení cíle je používána technika SMART. Která znázorňuje specifikaci, jaký by měl cíl být:<sup>14</sup>

<b>S</b>	Specific	Specifický a konkrétní
<b>M</b>	Measurable	Měřitelný, měl by obsahovat takové parametry, kterými lze definovat, zda bylo cíle dosaženo
<b>A</b>	Assignable	Přidělitelný – a to jednomu subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí
<b>R</b>	Realistic	Realistický a dosažitelný s použitím disponibilních zdrojů
<b>T</b>	Time - bound	Časově ohraničený

## 1.5 Trojimperativ

Trojimperativ je velmi důležitý pojem, který je užíván v souvislosti s projekty a projektovými cíli. Trojimperativ můžeme znázornit jako trojúhelník, kdy ke každému vrcholu přiřadíme následující parametry: výsledek, zdroj a čas. Všechny tyto složky musejí být optimálně vyváženy a provázány. Změníme-li jednu veličinu a druhou chceme zachovat, je nutné odpovídajícím způsobem přizpůsobit také veličinu třetí.<sup>15</sup>

Pro úspěšné řízení projektů je nezbytné dosáhnout požadovaných výsledků provedením v daném termínu nebo dříve a v rámci dostupných zdrojů. Záleží právě na projektovém manažerovi, aby vybral správný poměr mezi těmito kritérii.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, s. 83

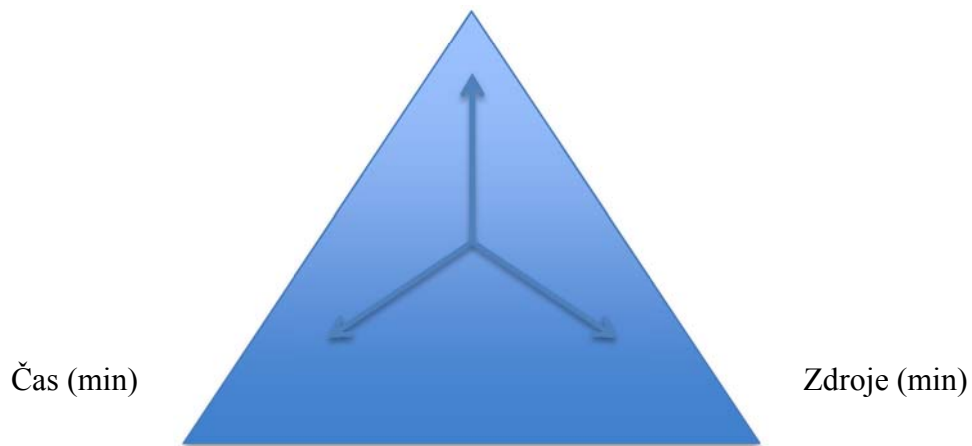
<sup>15</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. s. 66

<sup>16</sup> ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*, s. 19



**Obrázek 1 - Trojimperativ**

Výsledky (max)



Zdroj: DOLEŽAL, *Projektový management podle IPMA*. s. 66

## 1.6 Organizační struktura

Základní stavební jednotkou každého projektu jsou lidé, kteří navrhnu, vymyslí a vytvoří dané výstupy. Může být využívána sebelepší technika, ale bez lidského faktoru je k ničemu. Návrh organizační struktury a následné obsazení konkrétními lidmi je klíčovou podstatou každého projektu.<sup>17</sup>

Aby řízení projektu bylo maximálně efektivní, je nutné vytvořit strukturu rolí, která bude udávat vztahy mezi těmito rolemi. Bude rozdělovat rozhodovací autoritu tak, aby byly jasné výkonné a řídicí složky a aby byly jasné popsány a rozděleny zodpovědnosti za plnění jednotlivých úkolů a samozřejmě za dosažení celkového cíle projektu.

V každém projektu nastanou situace, které nelze dopředu plánovat, ale je nutné je řešit optimální alternativou.<sup>18</sup>

Rozdělení kompetencí a zasazení projektového týmu do organizační struktury záleží především na míře používání projektového řízení, jak je projekt velký a komplexní.

---

<sup>17</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. s. 120

<sup>18</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*,

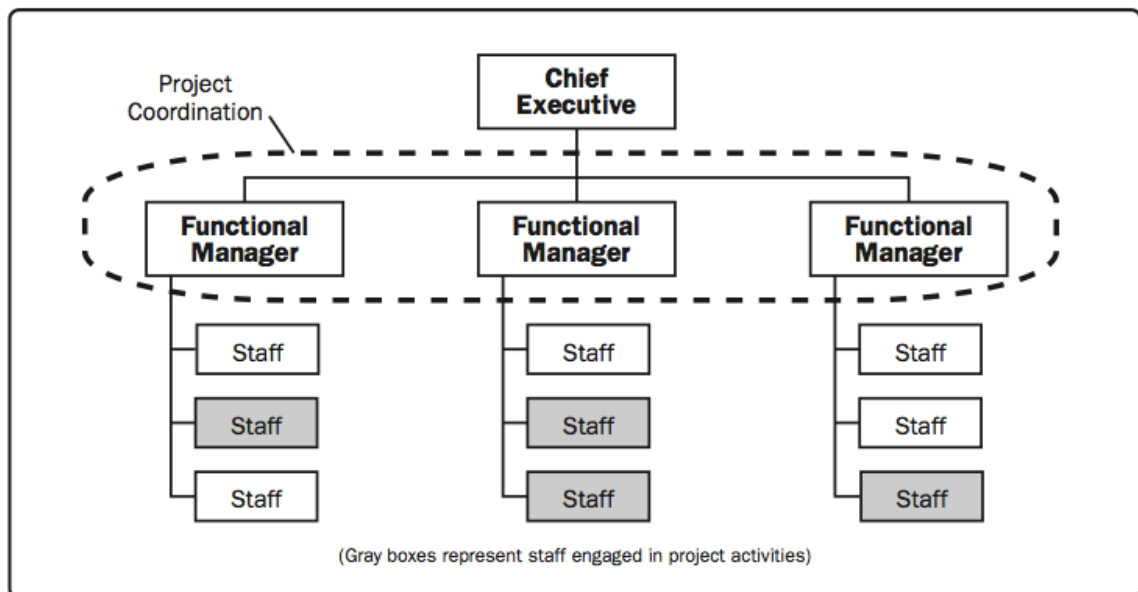
Základní typy organizační struktury: <sup>19</sup>

- Funkční organizační struktura
- Maticová organizační struktura
- Projektová organizační struktura

Funkční organizační struktura

Klasická funkční organizace je znázorněna na obrázku 1, kde je jasná hierarchie. Zaměstnanci (Staff) jsou seskupeni podle specializací jako je např. výroba, marketing, účetnictví atd. a mají daného nadřízeného (Functional manager) pod kterým řeší svou práci na projektu nezávisle na ostatních odděleních. Každý pracovník je formálně odpovědný svému liniovému nadřízenému, který je zároveň koordinátorem pro svůj projektový tým. Tato struktura je velmi hierarchická a je sestavována v prostředí, kde nenastávají příliš časté změny. <sup>20</sup>

**Obrázek 2: Funkční organizační struktura**



<sup>19</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)

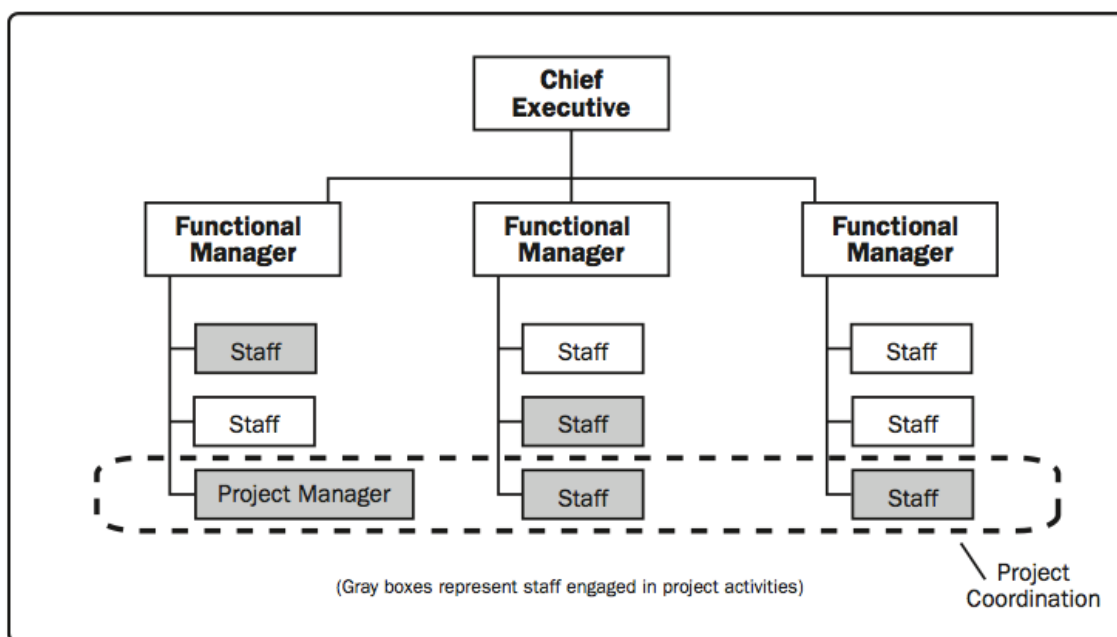
<sup>20</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) s. 22

Zdroj PMBOK

### Maticová organizační struktura

PMBOOK uvádí tři typy maticové struktury a to od slabé přes střední až po silnou. Na obrázku 2 je znázorněna střední maticová organizační struktura. Toto uskupení kombinuje funkční a projektovou organizaci, kde jsou zaměstnanci rozděleni pod jednotlivé liniové manažery, kteří zodpovídají za kvalitní práci jednotlivých členů týmu, avšak sdílejí informace mezi jednotlivými odděleními a projekty. Střední maticová organizační struktura uznává potřebu projektového manažera, který ovšem nemá plnou autoritu. Projektový manažer je zde jako vyšší koordinátor, který má určité pravomoce při rozhodování, ale především informuje funkční manažery.<sup>21</sup>

**Obrázek 3: Maticová organizační struktura (střední)**



Zdroj: PMBOK

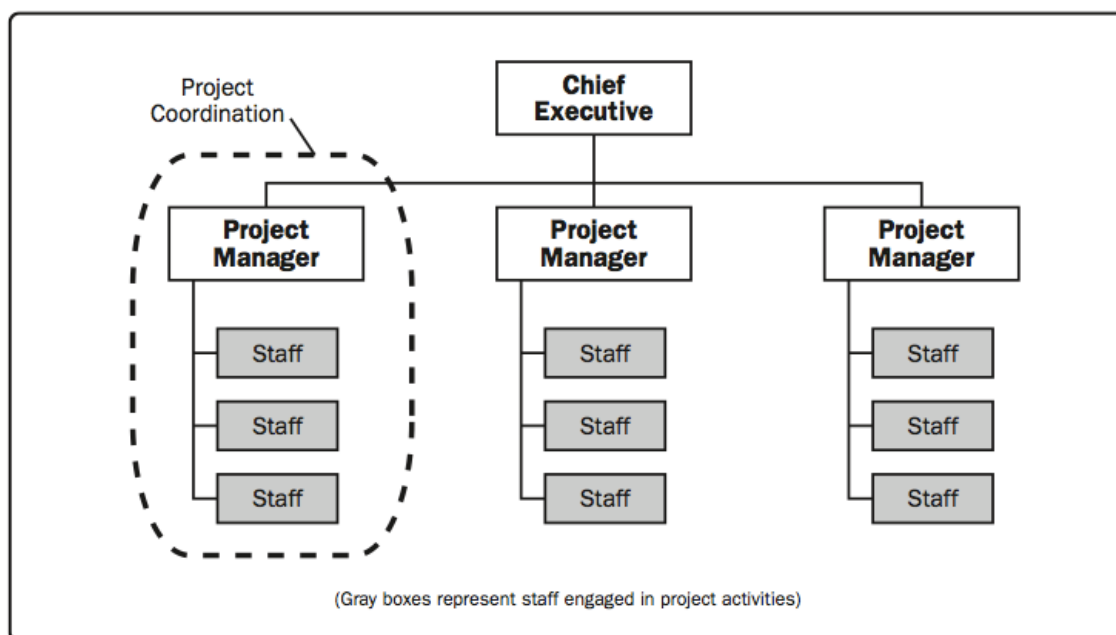
### Projektová organizační struktura

---

<sup>21</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) s. 24

Na opačném konci spektra funkční organizace je projektová organizační struktura znázorněna na obrázku 3. Tato struktura je používána organizacemi u kterých dochází k nenustalým změnám a organizace je tak nucena se těmto změnám stále přizpůsobovat. Příkladem mohou být finanční, telekomunikační či poradenské společnosti. Právě pro tyto společnosti je projektové řízení nedílnou součástí. V extrémních společnostech, plných dynamických změn, je projektová organizační struktura nejběžnější.<sup>22</sup> Tato struktura seskupuje jednotlivé projektové týmy do dílčích divizí pod dohledem projektového manažera. Projektoví manažeři jsou pak odpovědní přímo řediteli programu. Pracovníci jsou přiděleni na jednotlivé projekty a po jejich ukončení vyčkávají v pomyslném zásobníku na přidělení k dalšímu projektu.<sup>23</sup>

**Obrázek 4: Projektová organizační struktura**



Zdroj: PMBOK

<sup>22</sup> HÜBNER, Miroslav. *Projektové řízení: příručka manažera*. s. 44

<sup>23</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) s. 25

Následující tabulka stručně popisuje jednotlivé organizační struktury a charakterizuje jejich projektové vlastnosti.<sup>24</sup>

**Tabulka 1: Analýza typu organizační struktury a charakteristik projektových vlastností**

<b>Organizační struktura</b>	<b>Funkční</b>	<b>Střední maticová</b>	<b>Projektová</b>
<b>Projektové vlastnosti</b>			
<b>Autorita projektového manažera</b>	Žádná nebo malá	Nízká až střední	Vysoká až absolutní
<b>Procento zaměstnanců, kteří se účastní nějakého projektu</b>	0 – 25%	15 – 60%	85 – 100%
<b>Role projektového manažera</b>	Částečný úvazek	Plný úvazek	Plný úvazek
<b>Typický název projektového manažera</b>	Projektový koordinátor	Projektový manažer	Projektový/programová manažer
<b>Administrativní podpora projektu</b>	Částečný úvazek	Plný úvazek	Plný úvazek

Zdroj: PMBOOK

## 1.7 Životní cyklus projektu

Projekt je dynamický systém, který má charakter vyvíjejícího procesu. Projekt se postupně nachází v různých fázích a vytváří tak uzavřený životní cyklus. V rámci časové dimenze definujeme tři základní životní fáze:<sup>25</sup>

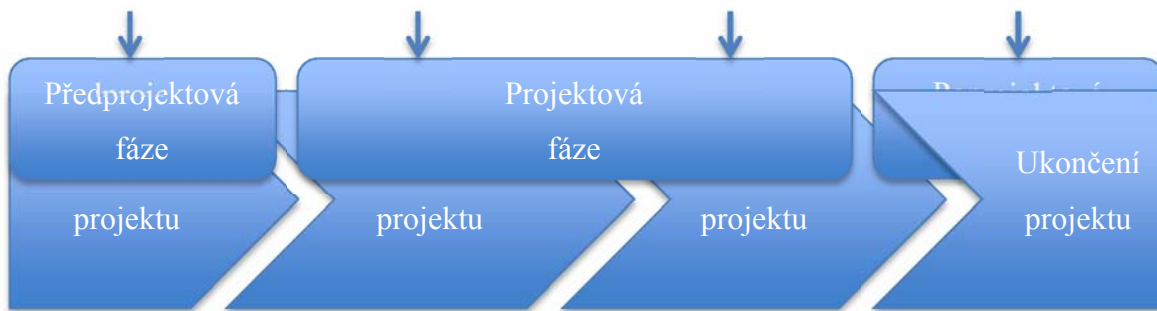
- Předprojektová fáze
- Projektová fáze

<sup>24</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) s. 22

<sup>25</sup> DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektu.*, s. 16

- Poprojektová fáze

**Obrázek 5 - Životní fáze projektu**



Zdroj: DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektu*, s. 16

Životní cyklus projektu lze vyjádřit obecnou definicí, z které vyplývá, že počet a pojmenování životních fází jsou podřízeny typu a rozsahu projektu:

*„Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“*<sup>26</sup>

S životními fázemi projektu úzce souvisejí probíhající procesy:<sup>27</sup>

- Inicializační procesy - vedou k zahájení procesu či fází
- Plánovací procesy - přesně definují cíle a vybírají nejlepší variantu k dosažení cíle
- Realizační procesy - koordinují lidské zdroje
- Kontrolní procesy – monitorují a měří případné odchylky od plánu a zabývají se nápravou
- Závěrečné procesy – zabývají se převzetím projektu

<sup>26</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)

<sup>27</sup> DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektu.*, s. 17

## 1.8 Předprojektová část

Samotný proces řízení projektů začíná inicializačním procesem, který dává základ úspěšnému projektu. V první řadě je nutné se zaměřit na zájmové skupiny. Jelikož požadavky zainteresovaných stran jsou často nesprávně definované a následná očekávání mohou být nerealistické. Tyto počáteční návrhy je potřeba zkonfrontovat s realitou. V zahajovací fázi projektu je stanoven projektovým týmem, vypracovává se přesný obsah, zakládací listina, stanovují se projektové záměry, provádějí se úvodní studie, zda je vhodné projekt vůbec realizovat a vypracovává se logický rámec.<sup>28</sup>

### 1.8.1 Zainteresované strany

Definovat a analyzovat zainteresované skupiny je jedním z prvních kroků při zahájení projektu. Identifikace zájmových skupin projektu třídí jednotlivé interní a externí účastníky projektu podle jejich vztahu k cílům.

*„Zájmové skupiny projektu jsou jednotlivci a organizace, které jsou aktivně zapojeny do realizace projektu nebo jejichž zájmy mohou být pozitivně či negativně ovlivněny průběhem nebo výsledkem projektu“<sup>29</sup>*

Jedno ze základního členění zájmových skupin je rozdělení podle odpovědnosti a rozhodovací autority vůči projektu. Toto členění je zastoupeno dvěma hlavními představiteli. Jedním z nich je zákazník projektu a druhým představitelem je dodavatel projektu. Zákazník je osoba, či osoby, pro který je určen finální produkt. Mezi hlavní představitele zákazníků patří:

- Sponzor projektu – osoba s autoritou dostatečnou k rozhodování o důležitých aspektech projektu
- Vlastník nebo investor projektu – osoba, která si projekt objednala
- Uživatel projektu – osoba, která bude finální produkt reálně využívat

---

<sup>28</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. s. 277

<sup>29</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, s. 26

Druhým představitelem zájmových skupin jsou dodavatelé. Dodavatelem je osoba, či osoby, které se podílejí na přímé realizaci projektu a snaží se dosáhnout takového cíle, který jim byl zákazníkem zadán. Mezi hlavní představitele dodavatelů patří:

- Manažer projektu – osoba, která vede daný projekt
- Členové projektového týmu – osoby, které vykonávají činnost zadanou manažerem
- Subdodavatelé a subkontraktoři – osoby poskytující projektovému týmu externí produkty či služby

Rozdělení zájmových skupin, které bylo uvedeno, je nutné doplnit i o další skupiny, které mohou mít vliv na projekt, jako jsou například: politické lobby, zastupitelské úřady, konkurence, veřejnost, sdělovací prostředky apod.<sup>30</sup>

### **1.8.2 Projektový tým**

Tým představuje skupinu lidí se společným cílem a vzájemně navazujícími pracovními činnostmi. Členové týmu se nedoplňují pouze po odborné stránce, ale i po osobních schopnostech a dovednostech. Dobře fungující tým nalézá nové netradiční řešení, snaží se zabránit špatným rozhodnutím a tím zmenšit riziko neúspěchu při dosahování projektových cílů a především dosahuje výsledků, kterých by jednotlivci nedosáhli. Tým se od jiných seskupení liší jeho dočasností, seskupením odborníků a snahou řešit nové, složité a komplexní úlohy. Velkou výhodou projektového týmu je, když je založen na přátelských vztazích. Kde funguje demokratický styl řízení založený převážně na diskusi. Projektový tým by měl být sestavován projektovým manažerem, který při výběru členů dbá na profesionální znalosti, týmového ducha, schopnost samostatně rozhodovat, inovačně a pruženě myslet, ale také na oblíbenost vybraného jedince. Uměním je sestavit tým, který bude mít vzájemně se doplňující dovednosti, znalost komplementárních technik a schopnost vytvářet společný život týmu.<sup>31</sup>

Vznik týmu je doprovázen čtyřmi fázemi, které je nutno zvládnout pro další fungování:

---

<sup>30</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, s. 28

<sup>31</sup> MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*, str. 26



- Formování – synchronizace s týmem
- Zpochybňování – kdy se pro zvýšení aktivity útočí na cíl týmu
- Normování – souhlas s účastí v týmu
- Vykonávání – to souvisí s pokrokem, kterého tým dosahuje

Vedoucí projektu by měl mít důvěru a respekt týmu. Měl by uznávat hodnoty přispívající k integritě týmu a umět je dát do celku. Každý tým pracuje jinak, což ho dělá jedinečným

### **1.8.3 Projektový záměr a logický rámec**

#### **Projektový záměr**

Na začátku každého projektu je nutné si specifikovat, čeho přesně se chce dosáhnout, kolik to bude stát a jak dlouho to bude asi trvat. K těmto účelům slouží dokument Projektový záměr ( Project statement of work). Tento dokument slouží k přesné formulaci hlavních aspektů projektu, které se pak následně komunikují okolí. V některých případech postačí místo projektového záměru jeho zjednodušená forma tzv. Business case, který dává do poměru především náklady versus výnosy. Projektový záměr se zpracovává z důvodů komplexnosti projektu, dokáže zodpovědět některé otázky zainteresovaných stran již v rané fázi projektu. V projektovém záměru stanovujeme výstupy. Což mohou být věci, služby, produkty, které dodáváme vlastníkovvi. Stanovují se cíle, důvody, proč dané výstupy produkujeme. Další bod, který je nutné zaznamenat, jsou přínosy, jelikož každý projekt je zasazen do širšího kontextu a musí být zaznamenáno, proč je vlastně realizován. Projektový záměr může sloužit jako výchozí materiál pro sestavení logického rámce projektu.

#### **Logický rámec**

Logický rámec je dalším iniciačním nástrojem, který je mezinárodně uznáván a mnohdy i vyžadován státními či mezinárodními organizacemi. Logický rámec je brán za základní stavební kámen projektu. Představuje hierarchické uspořádání cílů a činností, které jsou nutné k jejich dosažení.<sup>32</sup>

Tvorba logického rámce je jedním z nejefektivnějších způsobů, jak komplexně formulovat zadání a strategii projektu. Nezpracuje-li se tato metoda, hrozí překročení rozpočtu,

---

<sup>32</sup> Tvorba a zpracování projektů – školní předmět

nedodržení stanovených termínů či jiné obtíže v průběhu řízení.<sup>33</sup> Logický rámec je součástí metodiky označované jako „*Logical Framework Approach*” (LFA), která řeší přípravu, návrh, realizaci a vyhodnocení projektu jako celku. Tato metoda je používána a rozšiřována mnoha organizacemi. Samotný logický rámec je „pouze” dokumentem, který je ovšem využíván i sám o sobě. Tato kapitola je věnována právě onomu dokumentu. Pro objasnění logického rámce je nezbytné stanovit hierarchickou zodpovědnost manažerů za dosažení výsledků ve třech úrovních:<sup>34</sup>

- Vstupy – zahrnují zdroje, které jsou spotřebovávány a činnosti, které jsou realizovány
- Výstupy – mohou být věci, produkty či služby, které jsou vlastníkovému projektu dodávány
- Cíl – konkrétní důvod, kvůli kterému dosahujeme výstupů

**Tabulka 2: Logický rámec**

<b>Záměr</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	
<b>Cíl</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu se záměrem
<b>Výstupy</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli
<b>Klíčové činnosti</b>	Zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Zdroj: DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. s. 68

<sup>33</sup> DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu*

<sup>34</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. s. 67

Hlavní úvahou při sestavování logického rámce je zaměření se na to, kdo je vlastníkem projektu, protože jen tak se může správně definovat cíl, který je důvodem investice do výstupů, za které nese projektový manažer zodpovědnost a který by měl vést k danému cíli. Nejnižší postaveny v hierarchii logického rámce jsou klíčové činnosti, což je obvyklé označení pro vstupy. Tyto činnosti musejí být vykonány, aby bylo dosaženo konkrétních výstupů o řádek výše. Nelze zde uvést podrobně všechny činnosti, ale je zde zaznamenán hrubý náčrt toho, JAK bude výstupů dosaženo. Druhý řádek je zaměřen na výstupy, které udávají, CO konkrétně bude projektem dodáno, respektivě, co vše je třeba realizovat, aby se dosáhlo cíle uvedeného o řádek výše. Nejvýše je postaven záměr, který je zaznamenán pouze rámcově, jelikož daný projekt přispívá k jeho naplnění a je jeho nutnou součástí, avšak ne jedinou. Objektivně ověřitelné ukazatele zaznamenávají měřitelné ukazatele, které dokazují, že výstupů, cíle i záměru bylo dosaženo. Jedná se o konkrétní hodnotu, které by mělo být dosaženo nejpozději při ukončení projektu.<sup>35</sup>

#### **1.8.4 Zakládací listina projektu**

Zakládací listina projektu je dokument, který po schválení sponzorem projektu, nastartuje proces zahájení projektu. Tato listina obsahuje velmi důležité informace a je záchytným bodem pro sestavování rozpočtu, časového harmonogramu a požadovaných výsledků.<sup>36</sup>

*„Zakládací listina projektu je dokument, který formalizuje existenci projektu, přiděluje manažerovi projektu autoritu pro použití zdrojů na naplnění požadavků spojených s realizací projektu.“<sup>37</sup>*

Obsah a rozsah zakládací listiny se bude v organizacích lišit, jelikož je závislý na konkrétních podnikových metodách. Dokument by měl obsahovat minimálně tyto údaje:

- O jaký projekt se konkrétně jedná
- Kdo zodpovídá za jeho realizaci
- Jak jsou omezeny jeho pravomoce
- Podmínky stanovené pro realizaci

---

<sup>35</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. s. 70

<sup>36</sup> DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu*, s. 39

<sup>37</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)

### 1.8.5 Work breakdown structure

Jelikož projekt je brán komplexně, zahrnuje celou řadu výstupů, které vedou k požadovanému cíli. Pro snadné řízení celku je navržena metoda Work breakdown structure (WBS), která pomáhá celkový projekt rozvrhnout na dílčí práce. Práce v tomto kontextu znamená práci již dokončenou. Tato metoda je zpracována pro efektivní realizaci projektu. Nebude-li tento krok zhotoven, bude chybět přehledný podklad všech výstupů, které mají být dodány a hrozí riziko, že něco nebude zhotoveno vůbec nebo nějaké výstupy budou dodány zbytečně navíc. Tato struktura je pomůckou projektovému týmu, který má jasně danou předlohu, kdo a jaké výstupy musí dodat, jelikož zahrnuje všechny výsledky prací, které jsou nutné na projektu vykonat pro dosažení cíle.<sup>38</sup>

Podrobný rozpis prací je důležitý dokument v rámci ostatních základů projektového managementu, jako je: rozpis úseků práce, časový rozvrh projektu a rozvržení nákladů. Jedna z definic Work breakdown structure:

*„Podrobný rozpis prací je hierarchická struktura úseků práce zajišťujících splnění stanoveného cíle projektu.“<sup>39</sup>*

Hlavním úkolem WBS je rozpad projektu na dostatečně autonomně uzavřené činnosti, které se dají v průběhu realizace sledovat a mohou být nákladově ohodnoceny. Při samotném zpracování jsou jednotlivé úkoly označeny kombinací písmene, zastupující projekt a pořadového čísla daného úkolu.<sup>40</sup>

Při sestavování rozpisu prací se postupuje rozpadem shora dolů, kde je projektový cíl rozčleněn do jednotlivých subsystémů, které se dále dělí na jednotlivé činnosti. Při realizaci projektu postupujeme naopak zdola nahoru. Hierarchický rozpad činností podle jejich vazeb, harmonogramu a zdrojů pomáhá při odhalování chyb, jelikož dekompozice celého projektu poskytuje přehlednější a efektivnější možnosti při kontrolování dostupných zdrojů.<sup>41</sup>

Každá hierarchická struktura má své úrovně podrobnosti. Většinou se používá 6 standardních úrovní podrobnosti (L1 – L6), bere-li se v úvahu, že realizovaný projekt je součástí širšího programu. Samozřejmostí je odlišnost úrovní, jedná-li se o složitější projekt.

---

<sup>38</sup> DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu*, s. 56

<sup>39</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, s. 128

<sup>40</sup> CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať.*, s. 54

<sup>41</sup> ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky.*, s. 109

Pyramidově nejvyšší úrovně L1, L2 a případně L3 jsou stanoveny zákazníkem a vycházejí ze zadání podnikových cílů. Technické úrovně L4 až L6 odráží vlastní interní přípravu projektového týmu. Úrovně L1 až L3 jsou klíčové při řízení projektu a jsou klíčové v reportingu. Nižší úrovně jsou nezbytné k technickému popisu úseků prací, pomáhají k navržení sousledností jednotlivých úseků a vykazují skutečně dosažené náklady.<sup>42</sup>

### 1.8.6 SWOT

Metoda SWOT, neboli analýza silných a slabých stránek je často využívána v předprojektové části pro zaznamenání rizik a příležitostí. SWOT zahrnuje nejen analýzu silných a slabých stránek, ale i analýzu hrozeb a příležitostí. Cílem analýzy je nalézt takovou strategii, které bude odpovídat požadavkům cíle s využitím zdrojů a ohledem na externí okolí. Název SWOT je sestaven z počátečních písmen jednotlivých zkoumaných stránek:

<b>S</b>	strenghts	Silné stránky – vnitřní síly a přednosti
<b>W</b>	weaknesse	Slabé stránky – vnitřní slabosti
<b>O</b>	opportunities	Příležitosit – externí
<b>T</b>	threats	Hrozby - externí

Při sestavování analýzy je nezbytné si stanovit co je předmětem zkoumání a tomuto bodu podřídit celý následný výčet informací. Analýza se může sestavovat buď do tabulky nebo bodově. V obou případech jsou zastoupeny skupiny silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Analýza SWOT se nejlépe zpracovává v týmu, kdy každý člen přispěje návrhy do jednotlivých skupin. To zapřičiňuje komplexní náhled na projekt a nejedná se pouze o individuální hodnocení.<sup>43</sup>

#### **Hrozby a příležitosti**

Při analýze budoucích hrozeb okolí je nutné se zaměřit jak na hrozby makrookolí, tak mikrookolí. Hrozby vnějšího prostředí ohrožují úspěšnost projektu a tyto hrozby jsou nekontrolovatelné. Příkladem hrozeb může být například: velký počet konkurujících si firem, státní regulace či cenové války. Příležitosti mohou být chápány jednak jak

---

<sup>42</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, s. 131

<sup>43</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. S. 101

neutralizátor hrozby, ale i jako příležitosti pro vlastní rozvoj. Jsou-li formulovány vhodné příležitosti, mělo by být na projektovém manažerovi, aby se jich chopil a co nejlépe s nimi naložil. Za příležitosti vnějšího okolí mohou být brány: zvýšená poptávka či dotace státem.

44

### **Silné a slabé stránky**

I když je okolí organizace silným faktorem ovlivňujícím výběr strategie, tak není faktorem jediným. Důležitou složkou při tvorbě strategie je analýza silných a slabých stránek organizace a její dostupné zdroje. Silné stránky umožňují, aby bylo dosaženo projektových cílů a mohou to být například: know-how, finanční zdroje, úroveň managementu atd. Naopak slabé stránky mohou být překážkou k dosažení cíle, je velmi nutné jejich stanovení, aby bylo zřejmé, jaké standardy by měl projekt mít, ale nespĺňuje je. Mezi slabé stránky může patřit: organizace firmy, málo zkušený projektový tým či nedostatečné zdroje.<sup>45</sup>

## **1.9 Projektová část**

V rámci projektové části se dostáváme k plánování a následné realizaci projektu. Tato fáze projektu vychází z dokumentů vyhotovených v iniciační fázi. Proces plánování slouží k detailnímu rozpracování postupů, které jsou nutné k dosažení cíle. Následující kapitola bude blíže specifikovat plánování lidských zdrojů, času, nákladů, kvality a rizik.

### **1.9.1 Řízení lidských zdrojů**

Matice odpovědnosti je nástroj, který je využíván v plánovacím procesu, vychází z podrobného rozpisu prací (WBS), kde byl projekt rozvržen do jednotlivých prací. Matice odpovědnosti přiděluje k jednotlivým úkonům právě jednu osobu, která je za úkol zodpovědná. Jedná se o nástroj, který jasně přiděluje zodpovědnosti, provedení práce, konzultace i případnou nutnost informovat. Matice odpovědnosti vymezuje dílčí kompetence jednotlivých členů projektového týmu. Nebude-li matice definována, hrozí selhání celého rozpisu prací kolektivní nezodpovědností. Tato metoda se zpracovává pomocí přidělených kompetencí ke každému úkolu, který je zaznamenán v schématu WBS.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace.*, s. 429

<sup>45</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace.*, s. 429

<sup>46</sup> DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu*

Možné kompetence:

A – accountable – osoba, která daný pracovní balík schvaluje. Člen týmu, který zodpovídá za dokončení úkolu ve stanoveném termínu a s plánovanými náklady. Každý pracovní balík schvaluje právě jedna osoba. Absence této kompetence, či přiřazení ji více osobám, by bylo chybou.

R – responsible – osoba která má za úkol provést dané činnosti, aby bylo dosaženo daného pracovního balíku. Jeden balík může mít i několik osob s touto kompetencí. Tito osoby se zodpovídají schvalovateli (A).

S – support – osoba která je podřízena realizátorovi. Slouží jako určitý podpora při sledování podrobnějších alokací v projektovém týmu. Podílí se na realizaci.

K – consulted – osoba, se kterou je postup realizace konzultován. Osoba je považována za odborníka v dané problematice a pomáhá týmu v klíčových aspektech, na samotné realizaci se podílet nemusí.

I – informed – osoba či osoby, které musejí být informovány o stávajícím průběhu dané činnosti. Jedná se obvykle o další členy týmu.<sup>47</sup>

**Tabulka 3: Matice odpovědnosti**

Osoba	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Balík práce							
Projekt	A	R	S	S	S	S	S

---

<sup>47</sup> DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu*

...							
Výstup 2		A	R	R	R	I	K
Výstup 2.1			A	R			
Pracovní balík 2.1.1				A	R	S	I
Pracovní balík 2.1.2				A	R	S	S
Pracovní balík 2.1.3				A	I	K	R
Výstup 2.2			A		R	R	
Pracovní balík 2.2.1				A			
Pracovní balík 2.2.2					A	R	S
...							

Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu*

### 1.9.2 Řízení času

„Čas jsou peníze“ (Benjamin Franklin)

Tento známý citát není výjimkou ani v řízení projektů. Je-li čas řízen efektivně, pak je to základ úspěchu. <sup>48</sup>

Nedílnou součástí plánování projektu je časový rozpis, neboli harmonogram. Tento rozpis udává informace o všech termínech všech činností. Harmonogram zaznamenává časové úseky přiřazené ke zdrojům, které budou následné výkony provádět. Sestavení časového rozpisu diagramy a harmonogramy je nezbytnou součástí plánu projektu. Podchycuje velké kvantum informací, které jsou potřebné pro řízení projektů. Jedny z nejdůležitějších jsou například: milníky a termíny daných úkolů, časové sledy úkolů hierarchicky strukturovaných, celková délka projektu i dílčích úkolů a především vazby a souslednosti jednotlivých prací.

<sup>49</sup>

Pro sestavení časového plánu se vychází z podrobného rozpisu prací, který byl stanoven schématem WBS. Nejedná se ovšem o další rozklad WBS, ale nový náhled, kde se budou hledat logické vazby mezi jednotlivými úkoly, seřadí se podle technologických postupů, vlivů vnějšího prostředí, aby se mohly časově ohraničit. Nejčastěji užívané vazby:

<sup>48</sup> BENDO VÁ, Klára. *Základy projektového řízení*, str. 24

<sup>49</sup> SVOZILO VÁ, Alena. *Projektový management*, s. 137



Konec – začátek: nejprve musí předcházející činnost skončit, aby mohla následující začít.

Konec – konec: předcházející činnost musí skončit, aby následující mohly skončit.

Začátek – začátek: předcházející činnost musí začít, aby mohly následující činnosti začít.

Začátek – konec: předcházející činnost musí začít, aby následující mohly skončit.

Po definování vazeb se činnosti obvykle formují do grafického zpracování. Nejčastěji se jedná o schémata uzlově definovaného síťového grafu, kde jsou definovány uzly a orientované hrany představují závislosti mezi úkoly. Uzlově definovaný síťový graf je jedním z nejvíce používaných zobrazení. Dále se používají hranově definované síťové grafy, úsečkové diagramy, či grafy.<sup>50</sup>

### 1.9.2.1 Ganttův diagram

Technika diagramu představena v průběhu první světové války Henry L. Ganttem znázorňuje jednoduše časový sled činností od jejich začátku po jejich konec. Tento úsečkový diagram je logickou a výstižnou formou zaznamenávání časového plánování a je jedním z nejpoužívanějších nástrojů. I když má určité slabiny, jako je nezobrazování závislostí mezi činnostmi.<sup>51</sup>

Tabulka 4: Ganttův Diagram

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
Úkol A	■								
Úkol B			■						
Úkol C		■							
Úkol D			■						
Úkol E								■	

Zdroj: SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management

### 1.9.3 Řízení nákladů

Náklady jsou jedním z klíčových faktorů definujících samotný projekt a jeho úspěšnou realizaci. Řízení nákladů postupuje všemi fázemi projektu a dovednost jejich správného

---

<sup>50</sup> DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. Str. 178

<sup>51</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, s. 138

odhadu je jedním z nejdůležitějších procesů. Znalost všech nákladů, spojených s realizací projektu, je definujícím bodem, zda daný projekt bude v očích zadavatele vůbec realizován. Je proto velmi nutné zaměřit se na veškeré náklady spojené s realizací a porovnat je vůči přínosům, zda se daný projekt vyplatí vůbec zahájit. Náklady mohou být financovány zdroji dvojího druhu, a to interními zdroji nebo externím kapitálem. Nejčastějším typem interního zdroje financování může být zisk po zdanění, rezervy či odpisy, tyto zdroje působí jako výsledek vlastní podnikatelské činnosti. Za externí formy financování jsou považovány krátkodobé či dlouhodobé bankovní úvěry, dluhopisy, dotace, atd.<sup>52</sup>

Řízení nákladů, jakožto samostatná znalostní disciplína se skládá ze čtyř procesů:

### **Plánování nákladů**

Plánování nákladů je proces, jehož hlavním cílem je vytvořit plán nákladů, který bude popisovat, jak budou náklady čerpány, řízeny a kontrolovány. Cílem při plánování nákladů je vytvořit politickou strategii včetně dokumentace pro plánování, řízení a kontrolu v rámci projektu. Základními vstupy v procesu plánování nákladů je plán projektu, schéma projektu, faktory ovlivňující prostředí organizace a položky organizačního procesu. Pomocí expertního hodnocení a dalších analytických technik bude vytvořen plán nákladů projektu.<sup>53</sup>

### **Odhad nákladů**

V rámci procesu odhadování nákladů se stanovují náklady všech zdrojů, které jsou nutné k realizaci a dokončení celého projektu. Jsou stanoveny odhady na jednotlivé aktivity a pracovní balíky, nutné pro úspěšné dokončení projektu. Je nutné si uvědomit, že informace, s kterými je při odhadu pracováno, se nacházejí v určitém časovém okamžiku a tudíž je potřeba zvažovat různé alternativy. Mezi hlavní techniky podle PMI patří expertní

---

<sup>52</sup> FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů.*, s. 46

<sup>53</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*: PMBOK® Guide, s. 193

hodnocení, analytické a parametrické odhady, třibodový odhad, analýza rezerv nebo například náklady kvality.<sup>54</sup>

### **Tvorba rozpočtu**

K vytvoření směrného plánu projektu je nutné sestavit rozpočet projektu, což je proces, ve kterém jsou shrnuty odhadované náklady projektu na dílčí aktivity. Rozpočet zahrnuje všechny zdroje po schválení, které jsou nutné k realizaci.<sup>55</sup>

### **Kontrola nákladů**

kontrola nákladů představuje proces, kde je sledován skutečný stav projektu, tak aby mohly být změněny náklady projektu vůči směrnému plánu, je-li to nutné. Klíčovým úkolem tohoto procesu je rozpoznat odchylky od plánu a navrhnout nápravná opatření tak, aby minimalizovaly riziko realizace projektu. Jednou z hlavních nástrojů pro kontrolu nákladů je mimo jiné technika řízení dosažené hodnoty projektu ( Earned Value Management – EVM).

#### **1.9.4 Řízení kvality**

V obecném pojetí je kvalita brána jako míra naplnění požadavků. ISO normy definují kvalitu jako „*souhrn všech znaků produktu nebo služby, které ovlivňují jejich schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby*”.

Většina organizací chápe kvalitu spíše jako proces než produkt, jelikož se jedná o neustálý zlepšující se proces, kde jsou zaznamenány výstupy, které vedly ke zvýšení hodnoty produktu či služby. Proto jsou procesy řízení kvality neustále zlepšovány. Mnoho firem se potýká s úskalím, že kvalitu nemohou definovat a to z důvodů, že kvalita je definována především zákazníkem.<sup>56</sup>

Řízení kvality je managementem zajišťováno v průběhu celého projektu a to od počáteční fáze, přes dílčí procesy až po ukončení projektu. Řízení kvality je založeno na účasti všech členů týmu a je považováno za základ celého projektu. Z pohledu vedení projektu existují

---

<sup>54</sup> MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*, s. 50

<sup>55</sup> MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*, s. 52

<sup>56</sup> DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*, s. 110

dvě hlediska pro aplikaci kvality a to je kvalita procesů projektu a kvalita produktu projektu. Nesplnění jednoho z těchto dvou hledisek může mít vliv na celkovou realizaci projektu. Cílem projektového manažera při řízení kvality je zajistit kvalitativní požadavky na výsledek projektu a jejich efektivnost a účinnost během tvorby.<sup>57</sup>

Podle PMBOK jsou definovány tři oblasti řízení kvality:<sup>58</sup>

### **Plánování kvality**

Základním bodem pro vstup do plánovacího procesu je popis obsahu a rozsahu projektu. Na základě těchto informací jsou stanoveny normy kvality, které se vztahují na daný projekt a jsou stanoveny postupy, jak bude těchto norem dosaženo. Po analýze vstupních informací vzniká plán kvality. Tento plán stanovuje pokyny a standardy, které budou v průběhu projektu dodržovány.

### **Zajištění kvality**

Zde jsou realizované kroky, které byly stanoveny k naplnění kvality projektu.

### **Kontrola kvality**

Tento proces sleduje konkrétní výsledky projektu a analyzuje, zda odpovídají příslušným normám kvality. Mezi nejčastější podoby kontroly kvality patří různé formy prověrek a auditů.

Pro kontrolu kvality lze využít statistické metody, které jsou výhodné v přesné charakteristice procesu. Mezi základní statistické metody patří:<sup>59</sup>

- Paretova analýza – je specifický typ histogramu, který má za úkol identifikovat a určovat priority problémových oblastí. Využívá se například k analýze odchylek mezi metodami.
- Analýza příčin a důsledků – poté co je identifikován problém, je nutné určit jeho příčinu. Může být využit diagram, který identifikuje vztah mezi následkem a příčinou tzv. Ishikawův diagram

---

<sup>57</sup> DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*, s. 113

<sup>58</sup> HÜBNER, Miroslav. *Projektové řízení: příručka manažera*.

<sup>59</sup> DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*, s. 116

- Rozptylové diagramy – kdy jsou využívány dvě proměnné, závislé a nezávislé, tyto data jsou poté zaznamenávány v grafu a znázorňují vztah mezi proměnnými.

### 1.9.5 Řízení rizik

S každým projektem jsou spojeny určité nejisté události, neboli rizika, které mohou nastat a ovlivnit tak průběh projektu. Pro předvídání nechtěných jevů se stanovuje analýza rizik, která odhaduje pravděpodobnost jejich výskytu a následné dopady, které by mohly mít. Řízení rizik pak slouží k eliminaci pravděpodobného výskytu rizika a zmenšení dopadů na průběh projektu a zároveň k vytváření nouzových plánů pro případ, bude-li hrozba naplněna.

60

*„Proces řízení rizik je sled aktivit, ve kterých jsou prostřednictvím preventivních nebo korektivních zásahů odvráceny události a odstraňovány vlivy, které by mohly ohrozit říditelnost plánovaných procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům.“<sup>61</sup>*

Řízení rizik v projektu vychází obecně z rizikového inženýrství. To je bráno jako technicko - ekonomická disciplína, pohlížející na riziko jako možnost utrpění škody. Riziko má svou hodnotu, která se vypočte jako součin pravděpodobnosti, že riziko nastane a hodnota předpokládaného dopadu, kterou riziko způsobí:<sup>62</sup>

$$HR = P \times D$$

Kde  $HR$  je hodnota specifického případu rizika,

$P$  je hodnota pravděpodobnosti, že riziko nastane,

$D$  je hodnota předpokládaného dopadu.

Z pohledu rizikového inženýrství zahrnuje řízení rizik následující procesy:<sup>63</sup>

#### Stanovení kontextu

---

<sup>60</sup> DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu str. 105*

<sup>61</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*, s. 280

<sup>62</sup> DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*, s. 85

<sup>63</sup> DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*, s. 86

Řízení rizik v konkrétním projektu by mělo odpovídat řízení rizik celého podniku. Management rizik stanovuje cíle a vnější a vnitřní parametry, které mají být zohledněny v průběhu řízení a zároveň postupy a zodpovědnosti pro management rizik.

### **Identifikace rizika**

Identifikace významných rizik, které projektu hrozí. Není možné zaznamenat výčet všech rizik, ale je nutné soustředit se významná nebezpečí, která projektu mohou hrozit. V této fázi jsou nejčastěji využívány metody brainstormingu.

### **Analýza rizik**

Tento proces se zakládá na vytvořeném seznamu možných ohrožení a snaží se odhadnout pravděpodobnost výskytu daného rizika a nepříznivý dopad na projekt. Jsou zde využity techniky expertních odhadů a projektové týmy mohou využívat i statistické přehledy zaznamenané realizací předchozích projektů. Analýza rizik může být kvantitativní, kdy jsou určeny přesné číselné hodnoty, nebo kvalitativní, kdy jsou hodnoty určeny verbálně.

### **Hodnocení rizik**

Tato fáze je zaměřena na rozhodnutí, zda je riziko akceptovatelné či zda má být ošetřeno. Většinou se vychází z paretovskeho principu.

### **Ošetření rizik**

Mají-li být nějaká rizika ošetřena, je nutné zamyslet se nad postupem. Tento proces je zaměřen na celkové snížení hodnoty všech rizik, aby byl projekt s co největší pravděpodobností úspěšný. Je-li rozhodnuto riziko akceptovat, vychází také z celkové strategie řízení rizik v podniku, která stanovuje, jakou hodnotu rizika lze přijmout.

### **Monitorování a přezkoumání**

Pokud se pokračuje s projektem i po analýze rizik, je nutné všechna rizika sledovat. Výstupy ze sledování rizik jsou většinou podávány na každé poradě.

### **Komunikace a konzultace**

Nutnost komunikovat v průběhu všech fází řízení rizik se všemi zainteresovanými stranami.

## **1.10 Poprojektová část**

### **Ukončení projektu**

Ukončení projektu lze definovat jako samostatný proces projektového řízení. Jedná se o skončení prací na projektu po dosažení stanoveného cíle nebo po konstatování, že cíle nelze dosáhnout.

Zde dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, podpisují se faktury či akceptační protokoly. Úkolem projektového týmu je vypracovat závěrečnou zprávu, která podává informace o průběhu projektu. Jsou zde zaznamenány zkušenosti z realizace projektu a jsou navržena případná zlepšující doporučení pro příští projekt.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*, s. 173

## **2 Praktická část**

Praktická část bude zaměřena na projektové řízení daného subjektu. Metodika projektového řízení podniku bude analyzována a porovnána vůči celosvětově uznávané metodologii PRINCE2. Pro komparaci obou metodik je nejdříve nutná stručná charakteristika jednotlivých metod. Cílem není detailní rozpracování metodologie PRINCE2 se všemi jeho procesy, ale popsat nejdůležitější techniky a procesy, které jsou nezbytné pro následnou komparaci.

Při analýze jednotlivých postupů budou navržena případná zlepšení či doporučení pro obě metodiky. Cílem praktické části je zhodnotit, zda používaná metodika daného subjektu je pro podnik právě ta vhodná a jaké má shody či odlišnosti vůči standardu PRINCE2. Metodika PRINCE2 byla zvolena na základě její flexibilitnosti a možnosti implementace u velké škály podniků. Propracovanost metodiky, její šířka a rozsah procesů jsou kompatibilní konkrétním potřebám firmy.

### **2.1 Představení společnost X**

Podnik, ve kterém je zkoumána metodika projektového řízení se zabývá především elektrotechnikou, kde patří mezi špičky ve svém oboru. Na českém trhu působí již přes 100 let a přispívá tak českému průmyslu moderními a inovativními technologiemi. Poskytuje tisíce pracovních míst v České republice. Jedná se o podnik, který dodává své služby i produkty jak do soukromého, tak veřejného sektoru. Společnost je zaměřena na několik oborů, jako jsou technologické inovace v oboru pohonů a následný servis implemetovaných technologií. Další nedílnou součástí firmy je obor pro energetiku a to jak z oblasti zpracování ropy, tak využití obnovitelných energií. Firma se zabývá i mobilitou silniční a železniční dopravy.

Profesionální projektový management je životně důležitým faktorem úspěchu celé firmy. Přes polovinu příjmů pochází především z projektové činnosti a zaměstnává tisíce projektových manažerů po celém světě. Společnost disponuje velkou škálou výrobků a služeb, tudíž projektové řízení je její nedílnou součástí.



## 2.2 Metodika projektového řízení Společnosti X

Také společnost X nahlíží na každý projekt jako jedinečný a unikátní, který má společné tři dimenze. Náklady, čas a výsledky. Tyto projektové cíle jsou všeobecně uznávány jako trojimperativ.

*Prodejní fáze projektu* (Proces projektového řízení je zahájen v obchodním oddělení)

**Management obchodních příležitostí** – první fáze projektového řízení začíná podáním návrhu na otevření projektu vrcholovému managementu. Prvotní návrh je klíčovým aspektem k aplikaci celého projektové řízení. Tato fáze zajišťuje potřebné dokumenty, které pomáhají v rozhodnutí, zda s daným návrhem pokračovat.

**Vývoj příležitosti** – Společnost X pracuje s modelem projektového řízení, kdy nejdůležitějším krokem je, dříve než začne proces projektového řízení, daný produkt prodat. Proto začíná projektové řízení na obchodním oddělení, které zajišťuje rozpracování prodejní nabídky. Tento proces se zabývá příležitostmi pro daný produkt, analyzuje požadavky zákazníků, připravuje strategii, podle které se navrhne nabídka. Rozhodne-li se management pro sestavení nabídky, výstupem tohoto procesu je její příprava. Navržení rozpočtu nabídky, příprava nabídkového plánu a zvolení manažera, který následný proces uskuteční a připraví potřebné dokumenty pro další fázi.

**Příprava nabídky** – tato fáze je delegována na obchodní specialisty a manažera nabídky, nabídka je detailně rozpracována a připravena k předložení zákazníkovi.

**Podpis smlouvy** – představení projektové nabídky zákazníkovi. Je-li nabídka úspěšná a jsou dohodnuty podmínky ohledně prodeje, je v návrhu projektu dále pokračováno.

**Předání projektu** – tato fáze zajišťuje všechny dokumenty potřebné k předání projektu z obchodního oddělení výkonné složce a tou je projektový management. Součástí procesu jsou i reporty, které oficiálně uzavírají nabídku. Touto fází je ukončeno projektové řízení obchodního oddělení a projekt je připraven k „otevření“ projektovým managementem.

*Projektová fáze projektu*

**Otevření projektu** – je to první fáze projektového managementu, kdy dochází k zahájení projektové činnosti. Projekt je strukturován a převeden do IT aplikací, navrhuje se organizační struktura projektu, analyzuje se technická stránka projektu a sestavují se

otevřené body, které se budou muset dále klarifikovat. V rámci otevření projektu je stanoven hlavní projektový manažer.

**Plánování** – tento proces má za úkol detailně rozpracovat projektové postupy. Je stanoven časový harmonogram, jsou aktualizované odhady rizik a příležitostí, manažer se zaměřuje na požadavky zákazníka ohledně kvality a plánuje logistický koncept.

**Nákup a výroba** - v rámci tohoto kroku se nakupují materiály a služby, zhotovuje se konkrétní předmět dodání projektu.

**Dodávka** – monitorování dodávky produktů, podle požadovaných logistických podmínek.

**Konstrukce/Instalace** – zajištění instalačních prvků a příprava k testování produktu.

**Commisioning** – předání produktu zákazníkovi a příprava schvalovacích procesů.

**Acceptance** – akceptace výsledného produktu zákazníkem.

**Project closure** – sestavení závěrečných dokumentů pro zákazníka, formální ukončení projektu, které je doloženo závěrečným reportem.

### 2.3 Metodika projektového řízení podle PRINCE2

Metodika Projects in Controlled Environment (dále PRINCE2) je jednou z nejvíce využívaných metod projektového řízení, v mnoha zemích je považována za standard. Tato metodologie řízení projektů pochází z Velké Británie a poprvé byla vydána v roce 1989 společností the Central Computers and Telecommunications Agency (CCTA). Metodika PRINCE byla navazujícím projektem na PROMTII, což byly metody projektů vytvořené firmou Simfact Systems v roce 1975. Společnost CCTA dále vyvíjela metodu a v roce 1996 představila standard PRINCE2 (2. revidované vydání), který byl pro tu dobu velmi přínosný, jelikož odpovídal na nové otázky týkající se projektového řízení a to nejen pro oblast informačních a telekomunikačních technologií. Metodologie PRINCE2 je založena především na zkušenostech, pocházejících z projektového řízení. Metodika byla vytvářena skupinami odborníků z oblasti projektového řízení, podíleli se na ní jak ředitelé firem, tak jednotliví členové projektových týmů. Pro velkou Británii je tato metodika standardem především ve státní správě v oblasti informatiky.<sup>65</sup> Vytvořená metodologie byla ve státní správě tak úspěšná, že se začala implementovat i do soukromého sektoru. V současné době

---

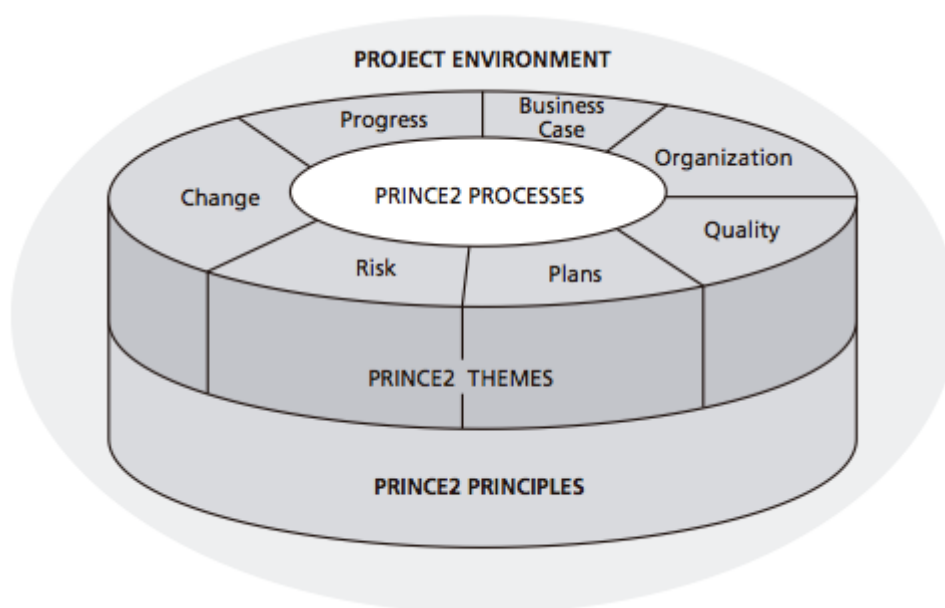
<sup>65</sup> MAULE, Pavel. *Porovnání PRINCE2 a PMBOK*, Systémová integrace 4/2004

má více než milion projektových manažerů certifikaci PRINCE2. Autorská práva spadají pod Cabinet Office a certifikáty této metodiky jsou udělovány organizací Association for Project Management Group (APMG). Tato metodika je Evropskou komisí doporučována projektovému managementu i při řízení projektů, které jsou financovány z prostředků EU. Z původního zaměření na informační technologie se stal procesně orintovaný návod pro řízení jakýchkoliv projektů. Procesový přístup řízení projektů je orientován na výsledek práce neboli produkt. Celý průběh je orientovaný na zákazníka a je zaměřen především na řízení produktů a meziproduktů, což optimalizuje celý systém a usnadňuje tak celý tok práce.<sup>66</sup>

Struktura metodiky PRINCE2 je založena na realizaci čtyř integrovaných elementů:<sup>67</sup>

- Principy
- Témata
- Procesy
- Přizpůsobení metodiky PRINCE2 prostředí projektu

**Obrázek 6: Struktura PRINCE2**



---

<sup>66</sup> MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy* : IPMA, PMI, PRINCE2, s.84

<sup>67</sup> MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy* : IPMA, PMI, PRINCE2, s.85

Zdroj: BERT HEDEMAN, Ron Seegers, *Prince2 - a Pocket Guide*.

Aby byl projekt úspěšně veden podle metodologie PRINCE2, je nezbytné do projektového řízení zahrnout všechny principy, témata a procesy, které jsou v metodice uváděny. Metodologie vznikla na základě rozsáhlé studie, která si kladla za cíl shromáždit tzv. „Best Practices“ zaznamenávané projektovým managementem. Tyto poznatky jsou pravidelně doplňovány a aktualizovány praxí. Jedním ze základních podmínek metodiky PRINCE2 je přizpůsobování se projektovému prostředí (Project environment). Tento hlavní princip upravuje metodiku potřebám organizace, ale zároveň zanechává kvalitu řízení projektů. Aby byl projekt veden podle metodologie PRINCE2, je nezbytné dodržovat následujících sedm principů:<sup>68</sup>

- Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti projektu
- Definované role a odpovědnosti
- Zaměření se na produkty
- Řízení po etapách
- Řízení na základě výjimek
- Učení se ze zkušeností
- Přizpůsobení PRINCE2 prostředí a okolí produktu

Všechny principy dominují svou univerzálností a tudíž jsou použitelné ve všech projektech. Jsou ověřené mnoholetým používáním na projektech. Principy jsou brány jako podpůrné prostředky, které poskytují formování řízení projektů jeho potřebám. I když je přizpůsobena konkrétnímu projektu, je potřeba aplikovat všechny principy.

Metodologie dále disponuje sedmi tématy, které jsou nedílnou součástí její filozofie.<sup>69</sup>

### **Obchodní případ (Business Case)**

Projekt musí být založen na života schopném obchodním případě, jehož existence musí být ověřena dříve, než projekt bude zahájen a potvrzována při všech velkých rozhodnutí v průběhu celého projektu. Musí být zajištěna měřitelnost přínosů, aby výsledné produkty mohly být zkontrolovány.

---

<sup>68</sup> BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method: PRINCE2®*, s.13

<sup>69</sup> HINDE, David. *Prince2 study guide*, s. 10

### **Organizace (Organization)**

Organizace se týká struktury řídicího týmu projektu. Musí být definovány všechny role a vzájemné vztahy všech účastníků projektu.

### **Kvalita (Quality)**

Do řízení technických procesů jsou vkládány kvalitativní přístupy, které zdůrazňují význam kvality. Na počátku se stanoví požadavky kvality ze strany zákazníka, poté jsou stanoveny normy a metody kontroly kvality. Norma kvality by měla být hlídána v průběhu celého projektu a kontrola slouží, zda je norma opravdu dodržována.

### **Plány (Plans)**

V metodice podle PRINCE2 je zaznamenáno několik plánů v různých úrovních. Plány musejí být přizpůsobeny velikosti a potřebám projektu. Obsahuje převážně plány, které jsou založeny na produktu než na aktivitách.

### **Riziko (Risk)**

Brát v potaz riziko je nezbytnou součástí projektového řízení. Metodika definuje klíčové momenty, kdy je nutné se na riziko zaměřit a přezkoumat ho. Zabývá se analýzou řízení rizik, které jsou sledovány v průběhu celého projektu.

### **Změna (Change)**

Metodologie se zabývá nutností řízení změny, která je podpořena technickou kontrolou změny a identifikací procesů, které aplikují proces změny. Součástí řízení změny je i řízení konfigurací, což je sledování klíčových komponentů finálního produktu.

### **Progres (Progress)**

Soubor řídicích prvků podporujících získávání klíčových informací, které jsou nutné pro přijetí rozhodnutí a které umožňují organizaci předvídat problémy a přijímat tak rozhodnutí, která tyto problémy řeší. Vyšší management zakládá kontroly na konceptu „řízení na základě výjimky“, to znamená, že plán je odsouhlasen a řízen projektovým Manažerem pouze do doby, dokud je vše v pořádku. Projekt je rozdělen do etap, což definuje, kdy má být projekt zkontrolován a kde jsou jeho milníky, aby byly správně řízeny rizika a investice.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*, s. 19

Třetí a nejdůležitější ingrediencí metodologie PRINCE2 je soubor procesů, které umožňují řízený začátek, realizaci a ukončení projektu. Procesy objasňují co a kdy se má stát a jsou po celou dobu doprovázeny předchozími tématy.

### **Zahájení projektu (Starting up a Project – SU)**

V tomto procesu jsou stanoveny cíle projektu, je navržen projektový tým a volí se přístup, jak řídit projekt. Zákazník stanovuje očekávanou kvalitu a jsou připravené nutné dokumenty k zahájení projektu.

### **Nastavení projektu (Initiating a Project – IP)**

Zde se stanovují směrné plány tzv. „*baseline*“ projektu. Stanovuje se strategie řízení kvality, rizik, konfigurací a vytváří se komunikační plány.

### **Směrování projektu (Directing a Project – DP)**

Tento proces je založen na schvalování investičního záměru, plánů projektu a stanovuje se způsob, jak zajistit, aby byl projekt úspěšně realizován.

### **Kontrola etapy (Controlling a Stage – CS)**

V této části jsou monitorovány aktivity, které je nutné řídit, jsou zabezpečeny správné a efektivní cesty při realizaci projektu, jako např. schvalování práce, která má být uskutečněna, sbírání informací ohledně progresu projektu. Jsou zde sledovány a odhadovány rizika, která mohou nastat.

### **Řízení dodávky produktu (Managing Product Delivery – MP)**

V tomto procesu jsou kontrolovány mechanismy v průběhu prací. Tyto mechanismy se týkají celkového plánování práce pro tým, je zajištěno vykonávání práce, parametry kvality a získává se například akceptace finálního produktu.

### **Řízení přechodu mezi etapami (Managing a Stage Boundary – SB)**

Tento proces má za úkol plánovat následující etapy a aktualizovat plán, jsou zde posuzovány rizika a podávají se zprávy a výstupech předchozí etapy.

### **Ukončení projektu (Closing a Project – CP)**

Zde je projekt formálně ukončen.<sup>71</sup>

Velmi důležité vzájemné prolínání mezi tématy a procesy je znázorněno v následující tabulce.

---

<sup>71</sup> MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*, s. 86

**Tabulka 5: Propojení procesů s tématy**

	Obchodní případ	Organizace	Kvalita	Plány	Rizika	Změna	Progres
SU	X	X	X	X	X		
DP	X				X		
IP	X	X	X	X	X	X	X
CS	X		X		X	X	X
MP			X		X	X	X
SB	X	X	X	X	X	X	X
CP					X	X	

Zdroj: BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method* : PRINCE2®, s. 25

## 2.4 Analýza metodiky Společnosti X vs. PRINCE2

### Projekt

Pojem projekt definuje Společnost X na obecné úrovni:

*„Projekt je skládán z plánovaných, koordinovaných a řízených úkolů, které byly podniknuty za účelem dosažení jasně definovaného cíle. Má datum zahájení, ukončení a vyžaduje optimalizaci zdrojů, času a funkcí“.*

Metodologie PRINCE2 definuje projekt:<sup>72</sup>

*„Projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného Obchodního případu“.*

Definice pojmu podle PRINCE2 se neshoduje s procedurami nebo procesy, jejichž úkolem je zajistit tentýž výrobek či službu vícekrát, jako je obvyklé řízení (Business as Usual).

---

<sup>72</sup> BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method* : PRINCE2®, s. 9

PRINCE2 společně s metodologií Společnosti X se odlišuje od obvyklého stylu řízení tým, že projektem mění jednu nebo více věcí, nebo vyvíjí něco nového, vstupuje do neznáma. Pro potřeby projektu je sestaven projektový tým, který je veden projektovým manažerem. Projektový manažer se potýká s úskalím řízení lidských zdrojů, kdy členové týmu většinou pracují pro více liniových manažerů. Projektový tým je sestaven pro potřeby daného projektu a po jeho ukončení je zase rozpuštěn. Každý projekt je jedinečný a to i přesto, je-li odváděna stejná práce, ale s jinými lidmi a na jiném místě.<sup>73</sup>

### **Principy**

Metodologie PRINCE2 jasně definuje principy, na kterých je projektové řízení postaveno. Společnost X nedisponuje přesným výčtem principů, ale z celkové politiky lze odvodit shody. V obou případech je projekt založen na životaschopné investici, která musí být potvrzena před zahájením projektu a kontrolována v průběhu realizace. Opodstatněnost investice se může měnit, musí však zůstat v platnosti po celou dobu. Všechna klíčová rozhodnutí musí být zaznamenána a zpracována v příslušných dokumentech. Projektové řízení se značně liší od liniového. Sestavený projektový tým musí být jasně strukturován. Všem členům je přidělena příslušná role a zodpovědnost. Znalost vlastní role i ostatních spolupracovníků vede k efektivnější komunikaci. Po splnění daného úkolu je tým zase rozpuštěn, jedná se tedy o dočasnou změnu organizace, kdy zaměstnanci jsou po určitou dobu přiděleny na daný úkol. Dalším principem je zaměření se na finální produkt. Orientace na produkt je nadřazena dílčím aktivitám, které vedly k jeho dosažení. V obou případech je projekt řízen po etapách. Rozdělení na etapy pomáhá přehledně kontrolovat dosažené klíčové body. To, kolik má projekt etap, je odvíjeno od velikosti a složitosti projektu. V rámci kontrol etap je projekt sledován, do jaké míry se odchyluje od původního plánu a to jak v čase, kvalitě, nákladech, rozsahu, rizicích a přínosu. Každý z těchto sledovaných aspektů má před zahájením projektu přidělenou míru tolerance, která když není dodržena, tak se do rozhodovacích procesů zapojí vedení firmy. Dalším důležitým principem metodologie je učení se ze zkušeností, které pomáhá manažerům jako vzor dříve

---

<sup>73</sup> HINDE, David. *Prince2 study guide*, s. 2



realizovaných projektů. Zhodnotíme-li všechny probrané principy, lze konstatovat, že metodologie Společnosti X je postavena na obdobných základech jako je PRINCE2.<sup>74</sup>

### 2.4.1 Zahájení projektu

Podle metodologie PRINCE2 dříve než projekt začne, je nutné zajistit několik aktivit, týkající se předprojektové fáze. Účelem tohoto procesu je definovat, co přesně má být provedeno, kdo bude přijímat rozhodnutí, kdo zajišťuje financování, jaké normy kvality budou potřeba, kdo poskytne jaké zdroje a jakým rizikům projekt čelí. Na všechny tyto otázky lze odpovědět pomocí následujících aktivit:

- **Jmenovat sponzora projektu a projektového manažera** – v každém projektu je nutné stanovit osobu, která přijímá rozhodnutí, tato osoba bývá ale velmi zaneprázdněna a tak se stanovuje projektový manažer, který je pověřen řízením, plánováním a kontrolou. Jmenování sponzora a projektového manažera je nezbytné ještě dříve, než se v projektu začne něco dít.
- **Zachycení předchozích zkušeností** – tento krok může manažerovi pomoci vyvarovat se případných chyb a poskytnou užitečné rady, výstupem této aktivity je seznam obdobných projektů sloužící jako ponaučení
- **Vytvoření a jmenování projektového týmu** – v tomto kroku jsou navrženi další členové projektového týmu, jsou navrženy role projektového dohledu a podpora projektu. Projektový výbor musí rozhodnout, zda je nutná administrativní pomoc nebo jsou nutné speciální nástroje pro řízení. Členové týmu musí odsouhlasit popis jejich práce a konečný tým musí být schválen vedením podniku.
- **Příprava rámcového Obchodního případu** – tato aktivita zaznamenává důvody pro realizaci projektu, je sestavována Sponzorem projektu a obsahuje relevantní informace týkající se minulosti, financování a hlavních důvodech realizace projektu. Projektový manažer má za úkol sestavit popis produktu projektu, toleranci v oblasti kvality a akceptační kritéria. Také je založen deník projektu.

---

<sup>74</sup> MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*

- **Stanovení projektového přístupu a sestavení Charty projektu (Project Brief)** – zde jsou zaznamenány všechny chybějící části v předloženém mandátu projektu, rozhoduje se o projektovém přístupu a stanovují se časové aspekty. Tento krok je realizován za účelem předložení získaných informací Projektovému výboru, aby mohlo být rozhodnuto, zda v projektu pokračovat a přesunout ho do etapy nastavení projektu, či ho zamítnout. Projektový výbor musí mít podklady týkající se časového harmonogramu, nákladů, kontroly rozsahu a kvality projektu. Výstupem zaznamenaných informací je Charta projektu.
- **Naplánování etapy nastavení projektu** – výstupem této aktivity je plán pro etapu nastavení projektu a zhodnotit, kolik práce je potřeba pro přípravu dokumentace o nastavení projektu.<sup>75</sup>

#### 2.4.1.1 Odlišnosti ve společnosti X

Aktivity zaznamenané v předchozí kapitole jsou společné jak pro metodiku PRINCE2, tak pro Společnost X v rámci otevření a klarifikace projektu při jeho předání obchodnímu oddělení projektového managementu, který se zabývá výkonnou částí projektu.

Zahájení projektu podle metodiky Společnosti X ale nastává ještě o něco dříve, než je jmenování projektového manažera a zajištění zbylých pěti aktivit definovaných podle PRINCE2. Dříve než budou zahájeny kroky, týkající se samotného projektu, musí být projekt kategorizován a podepsán kontrakt o prodeji. Tyto dva kroky jsou obstarány obchodním oddělením. Společnost disponuje procesem zvaným Contract management, který se zabývá právě správným sestavením prodejních smluv.

##### 2.4.1.1.1 Kategorizace projektu

Společnost člení projekty do dvou základních skupin. Projekty zaměřené na zákazníka a interní projekty. Zákaznické projekty jsou založeny na prvotním podepsání kontraktu, kde je využíván právě jedinečný proces Contract management, čímž se projektové řízení společnosti také liší do metodiky Prince2. Zákaznické projekty jsou zaměřeny na produkty či servis požadovaný zákazníkem. Metodika projektového řízení se vztahuje i na interní projekty, které nejsou zhotovovány za účelem zisku, ale mají zlepšit stav společnosti.

---

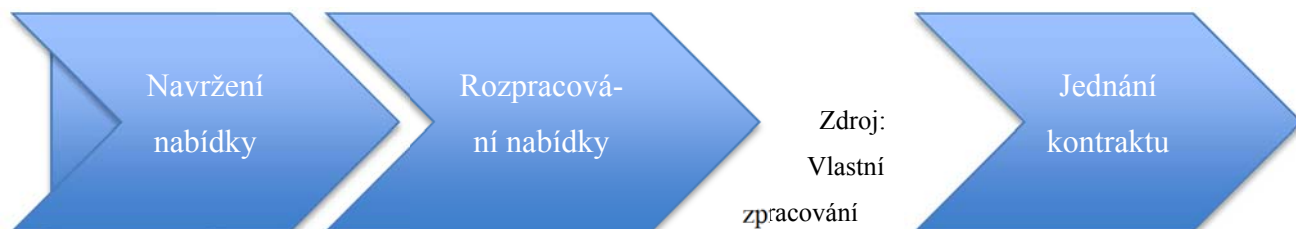
<sup>75</sup> BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*.

Zákaznické projekty jsou rozděleny do dvou základních skupin, a to realizační nebo servisní projekty. Oba projektové přístupy jsou dále interně rozčleněny do kategorií A, B, C a malé projekty. Realizační projekty se mohou týkat výstavby nejrůznějších zařízení, jako jsou turbíny či renovace v dopravní infrastruktury. Servisní projekty, což vyplývá již z jejich názvu, se zabývají servisem a kontrolou.

Kategorizace zákaznických projektů je odvozena od velikosti projektu, rizik, komplexnosti a dalších kritérií, které jsou zaznamenány v procesu Authority of Limits (LoA). Tento proces slouží jako interní schvalovací procedura. Definiuje úroveň managementu, který bude do projektu zapojen. Tento proces je definován ještě dříve, než začne samotné zahájení projektu a je tvořen obchodním oddělením. Hlavním úkolem celého procesu je zefektivnit rozhodování, zda na daný projekt vytvořit nabídku a nabídnout ho zákazníkovi k prodeji.

První impuls pochází od managementu vyhledávajícímu obchodní příležitosti, který navrhne ideu na zpracování projektu. Poté je už v procesu LoA rozpracována a navržena nabídka, o které bude následně rozhodnuto, zda bude odeslána zákazníkovi. Schéma zachycuje proces obchodního oddělení.

**Obrázek 7: Proces obchodní fáze**



Jakmile je stanovena nabídka, je zapojen proces, který má za úkol správně sestavit všechny smlouvy, týkající se prodeje. Tento proces je nazýván Contract Management. Patří mezi nejdůležitější a nejsledovanější procesy. Bude-li kontrakt získán, znamená to pokračování v projektu a jeho předání z obchodního oddělení projektovému managementu. Ukončení tohoto procesu je doprovázeno řadou dokumentů, zaznamenávajících dosavadní průběh.

#### **2.4.1.1.2 Contract management (Řízení smluv)**

Smlouva je základním prvkem pro rozsah projektu, jeho výstupech a zákaznických očekávání. Nejasný rozsah nebo nejasné podmínky vytvářejí dodatečné náklady a úsilí

během neuhrazených závazků. Nejasné zakázky představují riziko pro dosažení projektových cílů a spokojenost zákazníka. Contract management poskytuje expertní podporu projektu k dosažení smluvní dohody. Po podpisu smlouvy Contract management přispívá k naplnění smluvních nároků. Contract management je důležitý pro všechny zákaznické projekty bez ohledu na jejich další kategorizaci.

- Vytváří smluvní dohody na projektu
- Poskytuje strategii, jak řídit změny objednávky a reklamace
- Podporuje systematické vymáhání oprávněných nároků vůči smluvním stranám, zejména zákazníkům, partnerům, dodavatelům či jiným třetím stranám
- Naopak odrazuje od neoprávněných nároků
- Řídí změny podle příslušných smluv

Cílem procesu řízení smluv je zajistit, aby podnik dosáhl co nejlepšího smluvního postavení vůči druhé straně a minimalizoval rizika pro výkonnou fázi projektu. Contract management je nezbytný pro všechny fáze projektu. Vyřizuje všechny smlouvy se zákazníky, dodavateli a obchodními partnery. V obchodní fázi se zabývá všemi aspekty smluvního řízení nabídky v souladu s platnými interními a externími předpisy. Dále podporuje včasné zapojení příslušných odborníků na danou problematiku.

Úkolem řízení smluv ve výkonné fázi, kdy je projekt předán projektovému managementu, je zaměření se na řízení požadavků, stížností a změn. Zabývání se stížnostmi a jejich řešení, přispívá k zajištění výsledků projektu, ochraně podniku a dodržování smluv. Je to jedna z povinných funkcí.

V rámci Contract managementu působí ve firmě také oddělení zabývající se dodržováním jak interních předpisů, tak lokálními i mezinárodními zákony. Pracovníci, příslušející k tomuto oddělení, provází dodržováním předpisů všechny zaměstnance a jsou součástí všech zasedání, kde se přijímají rozhodnutí.

#### **2.4.1.1.3 Předání projektu do výkonné fáze – Otevření a objasnění projektu**

Po získání kontraktu se projekt přesouvá do další etapy „Otevření a objasnění projektu“. Tato fáze má značnou shodu s metodikou PRINCE2 s fází „Zahájení projektu“.. Dochází ke jmenování projektového manažera a je sestaven projektový tým. Pro stanovení projektového přístupu jsou zkoumány podobné projekty z minulosti, které by mohly pomoci vyvarovat se případným chybám a poskytnout užitečné rady. Základním bodem v projektové zahajovací fázi je sestavení projektového plánu. Projektový plán zajišťuje

odpovědi na otázky, jak bude dosaženo dílčích úkolů a kdo nese za dané úkoly zodpovědnost. Nestačí tento plán pouze sestavit pro úvodní etapu projektu, ale je nutné ho využívat v průběhu celé realizace projektu. Každý projektový plán by měl minimálně obsahovat komunikační pravidla a jednotlivé odpovědnosti, procesy a pravidelné schůzky týmu. Měl by obsahovat informace, jak bude zajištěna kontrola projektu a způsoby reportování. Součástí projektového plánu jsou plány týkající se zajištění kvality, zdrojů, časového harmonogramu a projektové organizace. Dále Projektový manažer podepisuje souhlas s plánovaným rozpočtem. Projekt je strukturalizován za účelem vytvoření vhodných IT aplikací. Probíhají technické analýzy a zjištění možných otevřených bodů. Sestavuje se přehled o možných rizicích, které jsou detailněji rozpracované v další etapě. Pro úspěšné pokračování projektu jsou navrženy týmové workshopy.

**Tabulka 6: Iniciační dokument projektu**

Název projektu		Začátek	Konec	Sponzor projektu
xxx		xxx	xxx	xxx
Popis (důvod opatření, přístup, dohled)				
<b>Důvod opatření</b>	<proč děláme tento projekt?>			
<b>Přístup</b>	<jak dosáhneme cíle?>			
<b>Dohled</b>	<dohled nad projektem>			
Cíle (vyšší úroveň)			Výstupy (vyšší úroveň)	
Xxx <Cíle projektu (Čeho chceme dosáhnout?)>			Xxxx <Výstupy/ pracovní výsledky projektu, kterých je úspěšně docíleno během nebo na konci projektu ( podle časového harmonogramu). Dosažení cílů je podmíněno dodáním výstupů>	
Zdroje			Předpoklady a závislosti	
Vysoká úroveň popisu prostředků potřebných pro realizaci projektů>			<Předpoklady: Co musí být získáno nebo splněno v zájmu dosažení cílů / co je důležité nebo nezbytné jako předběžná	

	podmínka> <Závislost na jiných projektech a tématech>
--	---

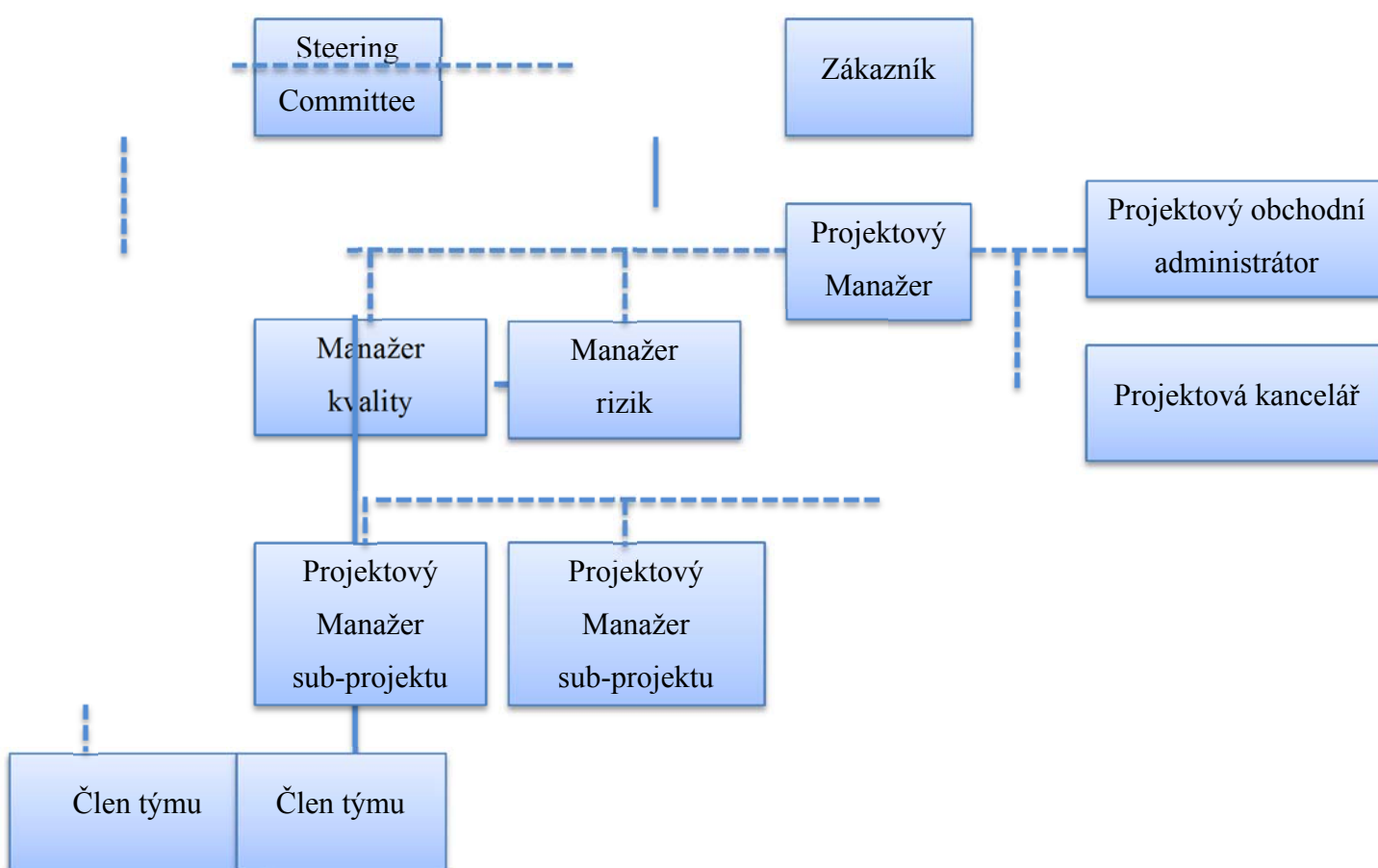
### **Projektová organizace**

Důležitým aspektem standardizace projektového podnikání je definice rolí a funkcí týkající se projektu. Role jsou přesně popsány souborem úkolů, odpovědností a kompetencí. Přidělené role na konkrétním projektu jsou definované nezávisle na liniové organizaci, kde daný pracovník působí. V čele projektu stojí projektový manažer, který řídí členy týmu. Aby mohl projektový manažer převzít plnou zodpovědnost za projekt, musí být zmocněn a oprávněn dělat rozhodnutí. Tento krok je zajištěn dokumenty o zmocnění a souhlasem projektového manažera. Letter of Empowerment informuje organizaci a externí účastníky a zodpovědnostech projektového manažera a jeho členů týmu. Dokument obsahuje označení a dobu platnosti, přiřazení příslušných orgánů a povinností pro manipulaci v souladu s kupní smlouvou, přehled o celkových odpovědnostech pro členy týmu i pro zákazníka, reference projektové metodologie.

Project Manager Agreement je dokument zakládající se na smluveném partnerství mezi projektovým manažerem a odpovědným obchodním manažerem. Dokument obsahuje krátký popis projektu, rozpočty, časové ohraničení pro jednotlivé etapy, dostupné zdroje a způsoby reportování a kontroly. Tento dokument by měl být podepsán mezi etapami zahájení projektu a detailního plánování.

Minimální organizační struktura ve společnosti by mohla vypadat takto:

Obrázek 8: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato organizační struktura je navržena jako minimální, podle rozsahu projektu by se ve Společnosti X mohly vyskytnout i následné role:

**Tabulka 7: Projektové role**

Projektové role		
Základ týmu	Doprovodné role	Příležitostné role
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektový manažer obchodní fáze (Správce nabídky)</li> <li>• Projektový manažer</li> <li>• Manažer rizik</li> <li>• Manažer jakosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manažer pohledávek</li> <li>• Obchodní stavbyvedoucí</li> <li>• Contract manažer</li> <li>• Manažer nákupu</li> <li>• Manažer logistiky</li> <li>• Stavbyvedoucí</li> <li>• Technický projektový manažer</li> <li>• Manažer kontroly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Právní expert</li> <li>• Obchodní partner</li> <li>• Účetní expert</li> <li>• Finanční expert</li> <li>• Centrum pro delegaci</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Týmové workshopy**

Plánování týmových workshopů je nezbytnou součástí pro nastavení vhodné spolupráce, která vede k dosažení projektových cílů. Tyto schůzky jsou plánovány v závislosti na složitosti a rizikovosti projektu a jsou vedeny podle metodologie „Projektová akcelerace tréninkem a týmovou prací“. Tato metoda není založena pouze na teoretickém školení, ale odkazuje na konkrétní příklady. Workshop slouží jako optimalizovaný proces plánování v krátkém čase. V průběhu meetingu jsou projednávány a sestavovány potřebné dokumenty pro realizaci projektu. Na prvním místě je projednávám obchodní případ a postoj obchodního oddělení k projektu. K zaznamenání rizik a příležitostí je sestavována analýza silných a slabých stránek, která zkoumá strategickou pozici podniku a vliv prostředí. Jsou definovány systémové struktury, rozpočty, projektová organizace, role zúčastněných stran. Projednávají se milníky, definující přestupy mezi etapami a je sestavována organizační struktura. Workshopy zajišťují správné nastartování projektu.



## **Projektový plán**

Pro každý projekt musí být zajištěny odpovědi na otázky, týkající se časového harmonogramu, organizační struktury a stanovení milníku, zajišťující kontrolu mezi etapami. Tyto odpovědi se nacházejí právě v projektovém plánu. Plán by měl objasňovat všechny role a odpovědnosti členů týmu a měl by být využíván po celou dobu realizace projektu. Jakýkoli projektový plán by měl obsahovat minimálně:

- Komunikační pravidla a odpovědnosti
- Pravidla vyplňování dokumentů
- Plán kontroly a reportů
- Projektová organizace s plánem schůzek
- Plán zdrojů
- Plán kvality

Podle metodologie PRINCE2 je základním výstupem fáze zahájení, charta projektu neboli Project Brief, kde jsou sesumarizované podklady týkající se časového harmonogramu, nákladů, kvality apod. , které jsou dále předkládány projektovému výboru, který rozhodne, zda v projektu pokračovat. Ve Společnosti X je této fázi nejpodobnější fáze Otevření a objasnění projektu, která je zahajovací fází pro projektový management, nikoli pro projekt. Jak již bylo uvedeno, zahájení projektu ve společnosti X je zaznamenáno o několik kroků dříve, ještě, když je projekt definován obchodním oddělením. Výstupem proces zahájení a objasnění projektu je sestavení plánu fakturací, list požadavků zákazníka, aktualizované strategie změny a poptávky. Jsou navrženy předběžné plány týkající se logistiky. Je nutné sestavit seznam dodavatelů, zprovoznit projektový účet, převést projektové data do IT aplikací. Je sestaven projektový plán a projektová organizace, v této části se podepisují smlouvy, které jmenují do funkce projektového manažera a sestavují se odhady rizik.

Při komparaci zahajovacích procesů obou metodik jsou nalezeny značné rozdíly. Metodika společnosti X je obohacena o dva základní body v zahajovací činnosti, které jsou pro společnost považovány za nepostradatelné. Společnost X nejdříve kategorizuje projekty a podle nich volí strategii řízení. Dříve než je projekt zahájen, projektový management musí projít Contract management procesem, který je jeden z nejdůležitějších kroků. Nebýt

správně sestaveného a podepsaného kontraktu o prodeji projektu, nemohl by projekt dále pokračovat od obchodního oddělení k projektovému managementu.

Další postup v projektovém řízení zahájení projektu je víceméně shodný s metodikou PRINCE2, jak již bylo uvedeno v úvodu kapitoly.

#### **2.4.2 Nastavení projektu**

Další etapou úzce související se zahájením projektu je podle metodiky PRINCE2 „Nastavení projektu“. Proces, zabývající se nastavením projektu je v metodice Společnosti X označován jako „Detailní plánování“, oba tyto procesní přístupy mají podobné rysy.

Projektový manažer je odpovědný za všechny aktivity pocházející z tohoto procesu. Má za úkol kontrolovat, zda je projekt v souladu se strategií podniku a cíli, kterých má být dosaženo. Definuje otázky ohledně kvality, kdo je odpovědný a jaké nástroje a metody budou použity. Zabývá se řízením rizik, aby definoval, kdo za ně bude zodpovědný. Určuje postupy a odpovědnosti za řízení konfigurací a řízení změny. Stanovuje požadavky na všechny členy týmu ohledně komunikace. Udržuje existenci životaschopného obchodního případu. Projektový manažer musí naplánovat celý projekt.<sup>76</sup> Ve firmě X je projekt dále strukturován do IT aplikací, je upřesněna projektová organizace, aktualizuje se logistický koncept pro řízení dodávek a plánuje se týmová spolupráce. Mezi hlavní výstupy tohoto procesu u společnosti X patří časový harmonogram, pro který společnost většinou volí Ganttův diagram. Přípravují se dokumenty pro schválení iniciační fáze projektu. Ukončení této fáze pro společnost X představuje schvalovací proces, na rozdíl od metodiky PRINCE2, který schvaluje pokračování projektu až v další etapě, kterou je Směrování projektu.

#### **Strategie řízení změn**

Jedním ze základních témat metodiky podle PRINCE2 je řízení změn. Mnoho lidí se domnívá, že nejúčinnější strategie je, se změnám naprosto vyvarovat a naplánovat projekt přesně, aby ho žádné změny nepostihly. Není tomu ovšem tak. Změny často vedou i k dobrým výstupům, než jen časové prodlevě a finančnímu zatížení. Hlavním principem strategie je udržet změny pod kontrolou.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*, s. 135

<sup>77</sup> GRAHAM, Nick. *PRINCE2 for dummies*, 276

Management změn ve Společnosti X kontroluje především rozsah projektu. To zajistí, že všechny změny, týkající se projektu, jsou posuzovány, schváleny, zdokumentovány a dále sledovány. Zahrnuje to všechny změny, týkající se smluvních ujednání a to bez ohledu na to, zda mají interní nebo externí dopad. To umožňuje, aby projekt byl v souladu se smluvními závazky. Projektový management má pak za úkol zabývat se především schválením změn. Proces, ve kterém jsou zpracovány změny, může mít tuto podobu:

- Nejdříve jsou změny zapsány do formuláře, který je vytvořen pro žadatele o změnu, tzv. Registr požadovaných změn
- Analýza změny, která je vedena zvolenými hlavními představiteli, projektovým manažerem a manažerem pro sekci, kde je změna navrhována. Ti návrh schválí nebo zamítnou.
- Jeli změna schválena, musí být její dokumentace rozšířena a detailně rozpracována na určitou úroveň.

Proces zabývající se změnou začíná již mezi podepsáním kontraktu a otevřením projektu ve výkonné části životního cyklu. Ještě dříve, než je nominována kontrola změny.

Po analýze strategie změn ve Společnosti X bylo zjištěno, že je postavená na obdobných základech jako ji definuje metodologie PRNCE2, kde je prvním krokem zachycení případných změn a zanalyzování o jaký typ problému se jedná a vypracování žádosti o změnu, která je posuzována Projektovým výborem. Tzv. Otevřený bod lze řešit buď formální či neformální cestou. Neformální cesta se vztahuje ke změnám, které lze okamžitě vyřešit a není nutno je předkládat Projektovému výboru. Formální změny vyžadují širší analýzy a vložení do Registru otevřených bodů. Ty jsou pak jednotlivě rozděleny projektovým manažerem vhodným osobám, zodpovídající za úsek, kterého se změna týká. Při prozkoumání otevřeného bodu je nutné se zaměřit na dopady, které změna způsobí: čas, náklady, kvalita, rozsah, přínosy, rizika. Analýza musí zahrnout aspekty organizace, uživatele a dodavatele. Výsledkem tohoto zkoumání může být oficiální Žádost o změnu, která obsahuje i analýzu dopadu, zabývající se zjištěními, kolik práce musí být na danou změnu vynaloženo. Jsou-li známy výsledky analýzy dopadu, je nutné odhadnout, jaký vliv bude mít uskutečnění změny na rozpočet. Po zjištění všech potřebných informací je na

projektovém manažerovi a projektovém výboru posoudit a rozhodnout zda změnu realizovat.<sup>78</sup>

Stejně jak definuje PRINCE2, tak i u Společnosti X je řízení změn úzce spjato s řízením konfigurací, kde konfigurace představují soubor aktivit, kterými se daný projekt zabývá a vytváří. Řízení konfigurací je nedílnou součástí řízení tvorby a kontroly změn. Jejíž nastavování probíhá u metodologie PRINCE2 ve fázi Nastavení projektu a u Společnosti X v Detailním plánování.<sup>79</sup>

### **Strategie řízení rizik**

Projekty jsou předmětem neustálých změn. Změny jsou úzce spjaty s rizikovostí a proto riziko musí být neustále revidováno a posuzováno. Základním předpokladem tématu rizik je riziko identifikovat, vyhodnotit a kontrolovat. Management zabývající se rizikem je založen na principu *neustálého zdůvodnění opodstatněnosti*.<sup>80</sup>

Procedura řízení rizika podle metodologie PRINCE2 uvádí 5 kroků, které je nezbytné zajistit. První krok identifikuje možné riziko nebo příležitost, které se následně eviduje do registru rizik. Aby mohlo dojít k posouzení rizika, je nutné se zabývat aspekty jeho příčiny, události a dopadu a sestavit indikátory včasného upozornění. Druhý krok zajišťuje odhad rizika, kde je analyzována pravděpodobnost výskytu a následný možný dopad na dosažení celkových cílů. Třetí krok plánuje a zkoumá odpovědi na základní otázky související se zvolenou strategií. Předposlední krok se zabývá realizací plánovaných aktivit, kdy jsou hrozby monitorovány a jsou navržena případná nápravná opatření. Posledním krokem v procesu řízení rizik a příležitostí je komunikace. Což je neustálý proces, který informuje všechny o stavu odhadovaných rizik.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*, s. 101

<sup>79</sup> BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*, s. 91

<sup>80</sup> BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*, s. 75

<sup>81</sup> HINDE, David. *Prince2 study guide*, s. 207-216

Společnost X definuje celou řadu povinných norem pro řízení rizik a příležitostí v projektovém řízení. Celkovým cílem řízení rizik a příležitostí v projektu je dosáhnout projektových cílů a tam kde je to možné, zlepšit peněžní a nepeněžní aspekty. Proces řízení rizik je postaven na základních principech, které jsou společností dodržovány.

- Včasné a pravidelné řízení rizik a příležitostí, které podpoří včasné odhalení.
- Zaměření se na definování a implementaci vhodných opatření.
- Zapojení všech příslušných zúčastněných stran na zlepšení komunikace.
- Detailní a pravidelné reportování konsolidace portfolia rizik a příležitostí.
- Kompletní přehledná dokumentace k zajištění dostatečné úrovně informovanosti pro ty, kteří rozhodují.
- Pravidelné vyhodnocování a aktualizace dostupných informací, popisujících současný stav projektu.

Proces řízení rizik a příležitostí představuje systematický přístup, který se cyklicky opakuje v šesti krocích. Tento postup pravidelně odhaduje rizika/příležitosti a kontroluje účelnost reakce na ně. Krok jedna až tři musí být proveden před schválením projektu.

### 1. Identifikace

První krok zaznamenává všechna rizika a příležitosti zachycené ve všech možných oblastech co nejdříve, jak je to jen možné. Všechny zjištěné poznatky musejí být popsány a dokumentovány v registru rizik a příležitostí. Registr rizik by mohl mít tuto podobu:

**Tabulka 8: Registr rizik**

<b>Popis rizika</b>	<b>Vlastník rizika</b>	<b>Dopad</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Zmírnění přístupu</b>
<Popsat hrozbu> - Riziko je míra pravděpodobnosti a důsledkem nedosažení definovaných cílů projektu - Riziko pramení z nejistoty	<Osoba odpovědná za řešení rizik>	<Posoudit dopad jako: Nízký, Střední, Vysoký>	<Posoudit pravděpodobnost jako: Nízká, Střední, Vysoká>	<Popište přístup ke snížení expozice před rizikem>

## **2. Posouzení**

Zjištěná rizika či příležitosti musí být analyzována a finančně kvantifikována. Možný výskyt rizika je procentuálně ohodnocen. Kdy očekávaná hodnota dopadu rizika je vynásobená pravděpodobností. Všechny tyto poznatky jsou zaznamenané a s každou novou informací aktualizované ve finančním plánu projektu.

## **3. Reakce**

Po identifikaci a vyhodnocení musí být zvolena strategie, jak na každou položku reagovat. Například, jestli je riziko akceptovatelné, mělo by se mu vyvarovat, snížit jeho pravděpodobnost a nebo ho přenést na třetí stranu. Každá položka musí být rozepsána do konkrétních akcí, kde je zaznamenáno, kdo je za ni odpovědný.

## **4. Monitorování**

Monitorování je pravidelná činnost a musí poskytovat reporty všech rizik a příležitostí.

## **5. Zpráva a vývoj**

Aktualizace rizik a příležitostí je nedílnou součástí pravidelného reportu. Jelikož projektový manažer je zodpovědný za promítnutí jejich dopadů do celkové kalkulace projektu.

## **6. Udržení a zlepšení**

Pro přijetí potřebných opatření a zlepšení se, je nutné vyhodnotit normy řízení rizik a příležitostí za celý rok. Tím bude dosažena udržitelnost a účinnost zvolené strategie.

Analýzou přístupu řízení rizik podle metodologie PRINCE2 a ve Společnosti X bylo zjištěno, že obě metodiky jsou téměř totožné. Společnost X zahrnuje do procesu jeden bod navíc, kdy vyhodnocuje přijatá opatření za celý rok. Lze usoudit, že proces na řízení rizik metodiky PRINCE2 je vhodný pro potřeby Společnosti X.

## **Strategie řízení kvality**

Pojem „kvalita“ je často spojován se synonymem luxus. V projektovém řízení je na kvalitu nahlíženo jako na něco, co je vhodné pro daný účel. Přesná definice kvality podle PRINCE2 zní:

*„Kvalita je definována jako celkový souhrn vlastností, odvozených nebo stanovených charakteristiky produktu, osoby, procesů, služby a/nebo systému, které mají společně*

*schopnost prokázat, že produkt splňuje očekávání nebo uspokojuje dané potřeby, požadavky nebo speciikace”<sup>82</sup>*

Součástí sestavování projektového přístupu je stanovení kvality produktu, kdy nejdůležitějším aspektem jsou zákaznicka očekávání. Metodologie PRINCE2 přistupuje k procesu řízení kvality třemi aktivitami:

- Zajištění kvality – zajišťování kvality je prováděno skupinou lidí, která je nezávislá na projektu a kontroluje, že podnik splňuje příslušné podnikové standardy.
- Plánování kvality – identifikuje specifikace produktu, které jsou vyžadovány projektem, jsou zde stanovována kvalitativní kritéria, metody kvality a jsou přiděleny odpovědnosti za kvalitu.
- Kontrola kvality – zde jsou zajišťovány implementace metod kvality a nacházejí se zlepšení na základě zkušeností z minulých projektů.<sup>83</sup>

Společnost X nahlíží na řízení kvality jako na efektivní proces projektu, který slouží jako prevence. Zabezpečení systematických přístupů k managementu jakosti a neustálého zlepšování je klíčem k efektivnosti a ochraně proti selhání projektu. Metodika společnosti se zaměřuje na řízení jakosti podobně jako standard PRINCE2, zajišťuje kvalitu, její plánování a důslednou kontrolu. V rámci kontroly jsou v podnikové metodologii nastaveny brány kvality, které by měly sloužit k vyvarování se pozdě ohlášených odchylek od skutečného plánu. Je-li odchýlení se od plánu kvality nahlášeno příliš pozdě, zabraňuje to přijmout nápravná opatření. Zákazník je pak nespokojen kvůli zdržení, nedostatečné výkonnosti či funkčnosti produktu. A podnik výsledně trpí finanční ztrátou. Díky kvalitativním bránám se lze těmto negativním překvapením vyhnout. Kvalitativní brány jsou nastaveny v kritických bodech v průběhu projektu a všechny problémy, které by mohly nastat a ohrozit úspěšné dokončení projektu, jsou systematicky analyzovány. Díky včasnému posouzení mohou projektoví manažeři reagovat a předčasně přijmout vhodná rozhodnutí. Brány pro zachování kvality jsou umístěny v příslušných milnících obchodní a výkonné fázi projektu, kde by mohlo dojít k vážným obchodním důsledkům. V analyzované Společnosti X jsou tyto brány kontroly umístěny na konci fáze přípravy

---

<sup>82</sup> HINDE, David. *Prince2 study guide*, s. 162

<sup>83</sup> BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*, s. 67

nabídky, dále pak po otevření projektu projektovým managementem a poslední brána je situována před schválením projektu zákazníkem.

#### Manažer kvality v projektovém řízení

Manažer kvality ve Společnosti X hraje významnou roli. Metodika PRINCE2 se blíže nezaměřuje na konkrétní role v průběhu projektového řízení, ale spíše na celkové procesní přístupy. Manažer kvality je součástí projektového týmu a operativně spolupracuje s projektovým manažerem, koneckonců za kvalitu v projektu odpovídá právě projektový manažer. Manažer jakosti přispívá vlastní činností a sleduje výstupy a zprávy o činnostech ostatních členů týmu s ohledem na prevenci selhání. Manažer kvality je kontaktní osobou pro všechny interní a externí otázky kvality v projektu, jeho zapojení do týmu zvyšuje realizaci plánovaných cílů a zajišťuje, aby byly plněny požadavky v rámci jakosti. Manažer kvality reportuje projektovému manažerovi a manažerovi příslušné jednotky stav jakosti. Manažer kvality má přístup ke všem relevantním datům týkající se kvality, jako jsou kontrakty se zákazníkem, odhad rizik, finanční a projektové plány a dohodnuté rozpočty. Zasahuje v případech, kdy otázka kvality není dodržována, což zahrnuje i zapojení znaleckých posudků. Manažer kvality může zastavit procesy, dodávky a služby na základě stanovených postupů, pokud hrozí riziko nesplnění stanovených cílů.

#### **2.4.3 Směrování projektu**

Proces směrování projektu slouží v metodologii PRINCE2 jako schvalovací proces. Jsou zde schvalovány postupy a strategie, které byly navrženy v předchozí fázi. Poskytuje usměrnění projektovému manažerovi v rámci všech externích událostí, které by mohly projekt ovlivnit. Schvalují se plány etap a všechny aktivity spojené s dalším pokračováním projektu a zároveň i jeho ukončením. Ve Společnosti X základní schvalovací procesy jsou součástí již detailního plánování a jsou hlavním výstupem procesu.

#### **2.4.4 Kontrola etapy**

Jedním z dalších procesů podle standardu PRINCE2 je kontrola po etapách. Je to proces zabývající se jednotlivými etapami od jeho schválení až po ukončení. Je zde zahrnuto rozdělování prací a dohled nad jeho vykonáním, řízení problémů a rizik a podávání zpráv Projektovému výboru. Tento proces v rámci etap dohlíží nad hladkým průběhem celého projektu. Soustředuje se na dodržování časového harmonogramu, nákladů a rozsahu projektu. Aby projektový manažer mohl vést danou etapu v rámci rozpočtu



a harmonogramu, je vyžadováno důmyslné pozorování a kontrola. V rámci monitorování a kontroly se zaměřuje na stavy balíků práce, zachycení a vyhodnocení změn a rizik. Detailně analyzuje stav dané etapy a informuje projektový výbor.

S kontrolou jednotlivých etap souvisí Controlling management aplikovaný ve Společnosti X. Pravidelnost kontroly vytváří transparentnost a umožňuje včasné a přesné odpovědi. To pomáhá k rychlému a proaktivnímu rozhodnutí, aby bylo zabráněno selhání projektu. Aby bylo možno nastavit kontrolní rámec pro všechny etapy projektu a úspěšně ho vést, je nutné zabezpečit následující kroky.

- Nutnost sestavit klíčové ukazatele a indikátory v kontextu kontroingu tak, aby mohly spolehlivě předvídat časový harmonogram a rozpočet v průběhu celého životního cyklu projektu.
- Odhalení rizik a jejich následné vyhodnocení v předstihu, aby mohly být minimalizovány a vhodně řízeny.
- Detekce příležitostí a kroky pro jejich zhmotnění.
- Zahrnutí Controlling managementu a jeho reportování v obchodním řízení.

Kontrola projektu musí být prováděna nepřetržitě počátkem rozhodnutí o jeho přijetí až po ukončení.

Základem procesu kontrolování je proces podávání reportů. Tento proces přináší specifikace o projektu jako jsou: přesná data, časové záznamy, na jaké manažerské úrovni a v jaké etapě se projekt nachází a jeho eskalační kritéria. Kromě podávání informací o finanční stránce, kvalitě a časovém harmonogramu projektu zahrnuje report i analýzy aktuálního a původního plánu (Baseline)

#### **2.4.5 Řízení dodávky**

Tento proces úzce souvisí s kontroloingem, kdy zvolený projektový manažer dohlíží na kvalitní a včasné dodání produktu. Princip tohoto procesu je stejný pro metodologii PRINCE2 a Společnost X. Projektový manažer domlouvá pracovní požadavky na produkt a informuje se o stavu, kvalitě a problémech, které s produktem ve výrobní fázi souvisejí. Hlavním úkolem manažera je správně delegovat požadovaný pracovní úkol, tak aby mu bylo dobře rozuměno a mohl být správně zhotoven. Po zadání úkolu dochází k realizaci produktu. Na projektovém týmu je dohlížet na správnou techniku, normy a postupy, které byly při zadávání produktu k realizaci stanoveny. Projektový manažer dohlíží na průběh balíku práce

a monitoruje všechna rizika. Při dokončení realizace je produkt předán zodpovědné osobě a projektový manažer je informován o dokončení práce.<sup>84</sup>

Toto obecné popsání procesu je shodné pro obě metodiky. Společnost X dále detailněji rozpracovává jednotlivé postupy.

#### **2.4.5.1 Nákup & Výroba**

V tomto kroku jsou specifikovány požadavky na nákup či výrobu produktu. Finalizuje se logistický koncept včetně všech souvisejících kontraktů. Výstupem procesu je realizace produktu, buď externím dodavatelem nebo interní fabrikou. Produkt je následně připraven k dodávce spolu s potřebnými dokumenty. V rámci procesních přístupů je tato fáze velmi důležitým a klíčovým krokem pro zajištění celé dodávky. V rámci celého projektu je to nejdélší a nejnáročnější fáze. Největší část finančních zdrojů je vynaložena v průběhu této fáze. Projektový manažer zastává v této fázi především monitorovací funkci, veškeré činnosti jsou zajištěny inženýrskými odděleními, výrobními závody a distribučními centry. Tato kapitola je velmi důležitá a pokrývá 40 – 60 % objemu projektu. Díky specifikaci Společnosti X je tato kapitola zpracována ještě v odlišnostech metodologie.

#### **2.4.5.2 Dodávka**

V této fázi se projekt zabývá dodáním zboží a služeb na místo určení a v rámci Společnosti X, vzhledem na velké konstrukční celky, je také velmi náročná.

#### **2.4.5.3 Konstrukce/ Instalace**

V rámci konstrukčního procesu jsou dokončovány procesy dodávky produktu, který je následně instalován a uveden do provozu.

#### **2.4.5.4 Schválení**

Po dokončení instalace je produkt připraven k testovacím procesům a je představen zákazníkovi. Tento krok obsahuje milníky kvality, které podávají projektovému manažerovi potvrzení o splnění kvalitativních požadavků zákazníka.

---

<sup>84</sup> BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*, str. 189

#### **2.4.6 Ukončení projektu**

Podle metodiky Společnosti X je hlavním cílem systematického ukončení projektu identifikovat a analyzovat faktory úspěchu, osvědčené postupy pro zlepšení procesů, kvalifikací a produktů. Na rozdíl od projektového týmu může být nutné zapojit do této fáze projektu další účastníky stran např. zákazníky nebo partnery. Základní požadavky na ukončení projektu:

- Systematická a aktualizovaná dokumentace projektu pro archivaci.
- Poučení se z workshopů a schůzek. Zahrnutí průzkumů spokojenosti zákazníka, hodnocení dodavatelů, analýzy týkajících se nákladů a jejich zefektivnění.
- Výsledky jsou využity na zlepšení standardů v nových projektech.
- Finální report, který je archivován.

Zkušenosti získané z projektů tvoří základ pro neustálé zlepšování obchodních procesů. Proces, který vytváří podklady k ponaučení, pomáhá vyvarovat se chybám v budoucnosti, což zvyšuje profitabilitu projektů a spokojenost zákazníka.

Po analýze fáze ukončení projektu v dané společnosti lze konstatovat, že je postavena na obdobných základech jako metodologie PRINCE2.

#### **2.4.7 Dodatečné odlišnosti v procesním řízení Společnosti X**

I když je metodologie Společnosti X postavena na obdobných základech jako celosvětově uznávaná metodologie PRINCE2, disponuje několika odlišnostmi v procesním přístupu k projektovému řízení.

##### **2.4.7.1 Projektový nákup (výběrové řízení)**

Přísné a specifické požadavky zákazníků se stále se zvyšujícím podílem zahraničního trhu přispívá k zapojení oddělení nákupu zboží a služeb do projektového řízení. Externě zakoupené materiály a služby dělají 40 – 60 % nákladů celého projektu. Zadávání výběrových řízení hraje značnou roli v generování konkurenčních nabídek pro dosahování pozitivních výsledků projektu a zvýšení dlouhodobé konkurenceschopnosti prostřednictvím nákladové a technické diferenciací. Výsledkem zahrnutí nákupu do řízení projektu, je získání lepších znalostí trhu a většího zapojení dodavatelů již od začátku projektu, to vede ke zvýšení kvality a minimalizaci rizika. Proces nákupu je nezbytné zapojit v průběhu celé životnosti projektu. Dříve než se projekt rozjede v plném proudu, musí se pořádně

prozkoumat z hlediska zapojení dodavatelů, kde je zohledněn potenciál pro inovace a snižování nákladů.

Oblast nákupu nabízí velký potenciál ve snižování nákladů a dodavatelských inovací. Chce-li podnik využít tohoto potenciálu, musí proces nákupu integrovat už před zahájením projektu projektovým managementem a zabývat se jím v celé fázi projektu včetně garančních lhůt.

#### **2.4.7.2 Vzdělání projektových manažerů**

Na rozdíl od metodologie PRINCE2, metodika Společnosti X věnuje velkou pozornost tréninku manažerů. Součástí filosofie a politiky podniku jsou procesy zabývající se kariérou manažera. Společnost si uvědomuje, že pro úspěšné projektové řízení, nestačí pouze aplikovat potřebné procesy, ale musí se zaměřit především na dovednosti a trénink manažera, který je klíčovým aspektem v dosahování projektových cílů.

Společnost X se řídí zásadou, že každý projekt by měl být řízen stejně tak, jako je řízená celá společnost. Což má velký vliv na projektového manažera, který je zodpovědný za daný projekt v průběhu jeho celého životního cyklu. Aby byli projektoví manažeři úspěšně zapojeni do podnikové politiky, je zapotřebí zaměřit se na dva hlavní prvky.

**Zmocnění** (Empowerment - posílení) – na projektového manažera jsou delegovány odpovědnosti za projekt, ty ovšem musí být jasně definovány a projektový manažer musí být ochoten a připraven k výkonu této odpovědnosti. Aby bylo zajištěno, že manažer tento případ zvládne, je nutné přesně posoudit požadavky projektu a porovnat je s individuálními schopnostmi a zkušenostmi vedoucího projektu. Projektový manažer je zmocněn k výkonu řízení dvěma dokumenty, samotným zmocněním a souhlasem.

**Rozvoj** – zajišťuje manažerovi celosvětový kariéru model projektového řízení, který přináší základní znalosti, analýzy kompetencí, certifikace, umístění v organizaci a rozvojové aktivity.

V obou fázích projektu jak obchodní, tak iniciační je potřeba nezávislých a objektivních manažerů, kteří jsou zavázáni dosáhnout projektových cílů. Společnost X potřebuje vyškolené a trénované projektové manažery. Cesta stát se projektovým manažerem je otevřena všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich původní kvalifikaci, ovšem za podmínek stanovených v procesním modelu podniku.

## **Kariérní model projektového řízení**

Celosvětový kariérní model projektového řízení podporuje všechny projektové manažery ve Společnosti X. To zajišťuje srovnatelnost projektových manažerů na globální úrovni. Profil projektového řízení společnost X definuje požadavky týkající se odpovědností, úkolů, znalostí, zkušeností a schopností osob pracujících na konkrétních projektech a nesoucích plnou zodpovědnost za ně. Právě projektoví manažeři jsou páteří pro systematický vývoj certifikací Společnosti X. Protože úspěch projektu závisí především na výběru školeného a zkušeného projektového manažera. Projektoví manažeři na všech úrovních kvalifikace, by měli myslet a jednat podnikatelským způsobem v zájmu společnosti. Řídí týmy lidí a jsou oprávněni rozhodovat v rámci pravomocí, které jim byly přiznány. Zaměstnanec může být stanoven jako Projektový manažer, Senior projektový manažer nebo Ředitel projektu prostřednictvím hodnotícího procesu na základě znalostí, schopností, zkušeností a historie působení ve společnosti. Kariérní model projektového řízení ve Společnosti X je zachycen následujícím schématem:

**Obrázek 9: Kariérní model**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Základní znalosti**

Dříve, než je zaměstnanci předána odpovědnost za projekt, musí prokázat základní znalosti o projektových procesech, metodách a používaných nástrojích stejně tak, jako kritické faktory úspěchu. Tyto poznatky jsou obvykle spojovány s nastartováním kariéry projektového managementu. Důkazem může být úspěšné zakončení znalostního testu, který je tvořen společností. Tento test zprostředkovávají koordinátoři, kteří spolu

s důvěryhodným prostředníkem dohlížejí na korektní průběh. Tyto testy mohou být nahrazeny certifikovanými organizacemi např. PMI, IPMA.

### **Analýza způsobilosti**

Cílem analýzy je dokumentovat šířku pásma způsobilosti zaměstnance, která ho dělá schopným nezávisle řídit projekty odpovídající kategorie. Rozhodujícím prvkem jsou zkušenosti manažera. Analýza způsobilosti zaměstnance se skládá ze tří hlavních prvků korespondujících s manažerským projektovým profilem.

- Projektové zkušenosti z minulosti proti požadavkům.
- Sebehodnocení proti hlavním oblastem znalostí, zodpovědností a schopností.
- Hodnocení přímého liniového manažera proti hlavním oblastem znalostí, zodpovědností a schopností.

Je-li zaměstnanec stanoven Projektovým manažerem, je způsobilý vést projekty kategorie C. Požadavky, které musí pro tuto funkci splnit:

- Minimálně jeden rok vést projekty s plnou odpovědností napříč organizací.
- Být minimálně dva roky členem týmu, který se podílel na řízení projektů kategorie A, B, C nebo malých projektů.
- Vést tým alespoň jeden rok, který měl více jak čtyři členy.

Stát se Senior projektovým manažerem, který řídí projekty třídy C i B, vyžaduje následující projektovou historii:

- Minimálně tříletá zkušenost s řízením projektů vyšší kategorie než C na vnitropodnikové úrovni.
- Být minimálně dva roky členem týmu, který se podílel na řízení projektů kategorie A, B, C nebo malých projektů, které měly rozpočet vyšší než půl milionu EUR.
- Vést tým minimálně dva roky, který se skládal alespoň z šesti členů.

K získání nejvyššího postu v projektovém managementu (ředitel projektu) a možnost vést projekty kategorie C, B i A, je nutné splnit následující podmínky:

- Šest let vést projekty kategorie vyšší než B s plnou odpovědností za dosažení jejich projektových cílů.
- Minimálně šest let vést týmy lidí o více jak osmi členech.

### 2.4.7.3 Certifikace

Umístění a rozvoj projektových manažerů ve Společnosti X je podporován výborným projektovým managementem v souladu s podnikovými normami. Cílem certifikace je odborné ohodnocení projektového manažera na základě jeho kompetencí a profesionality, které přináší i přidanou hodnotu ve vztahu k zákazníkovi. Certifikační rada zajišťuje prověření dovedností každého manažera na jednotné globální úrovni za pomoci odborníků. Certifikace se provádí za účelem zjištění, že daný projektový manažer je schopen plnohodnotně vést projekt příslušné kategorie. Aby mohl zaměstnanec získat certifikaci jakékoliv úrovně, musí být nejdříve navržen PMP (proces hodnocení výkonnosti zaměstnanců). Poté přes svého přímého liniového nadřízeného formálně požádá o zařazení do certifikačního procesu. Kandidát bude zkoušen z jeho základních projektových znalostí a bude provedena analýza zkušeností na základě jeho působení v podniku. Získané výstupy budou posouzeny projektovým koordinátorem a liniovým manažerem, po analýze jeho dovedností a schopností může zaměstnanec přistoupit k certifikační komisi. Po přezkoušení nezávislou komisí zaměstnanec obdrží výsledné zhodnocení, kde bude uvedeno, zda certifikaci získal.

Společnost X také uznává externí certifikaci a podle úrovně přiřazuje ke své vlastní interní. V následující tabulce je zobrazena možnost nahrazení interních certifikací externími.

**Tabulka 9: Interní vs. externí certifikace**

Interní certifikace	Externí certifikace
Projektový manažer kategorie projektu A, B, C (Projektový ředitel)	IPMA – úroveň A
Projektový manažer kategorie projektu B, C (Senior projektový manažer)	IPMA – úroveň B
Projektový manažer kategorie projektu C (Projektový manažer)	IPMA – úroveň C PMI – <i>Project management Professional</i>
Projektový manažer malých projektů	IPMA – úroveň D PMI – <i>Certificated Associate in Project Management (CAPM)</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Umístění projektového manažera**

Umisťovat a rozvíjet projektové manažery ve Společnosti X je klíčovým prvkem celé politiky společnosti. Organizace musí najít tu správnou osobu pro konkrétní projekt a rozvíjet ji po celou dobu každého projektu. Dobré přiřazení zajistí, že zaměstnanec je pověřen pouze úkoly, které může s plnou zodpovědností plnit a dosáhnout projektových cílů.



## 2.5 Zhodnocení metodiky Společnosti X

Analýza metodiky projektového řízení aplikovaná ve Společnosti X prokázala, že se podnik nechal značně inspirovat standardem PRINCE2. Není divu, jelikož metodika PRINCE2 je jednou z nejrozšířenějších metodik projektového řízení v Evropě. Díky svému systematickému a důslednému řízení je vhodně využitelná u projektů různých rozměrů. Projektové řízení ve Společnosti X společně s metodologií PRINCE2, která je v dnešní době brána jako standard, uznává stejných principů např. neustálé opodstatněnosti investice, která je kontrolována v průběhu celého projektu. Dále se shodují v otázkách stanovení rolí a odpovědností, kdy projektový manažer i členové týmu čerpají z předešlých zkušeností a na základě toho se mohou vyvarovat zbytečným chybám. Řízení projektů je zaměřeno na produkty. Společnost X řídí celý projekt po etapách, které jsou doprovázeny potřebnými kontrolami. Principy uvedené ve standardu PRINCE2 jsou základní stavební jednotkou metodologie a jsou zároveň i součástí metodiky Společnosti X. Tato shoda dokazuje, že podnik X, co se principů týče, vychází ze standardu PRINCE2. Další analyzovanou složkou postupu při projektovém řízení jsou témata. Aby mohl být uplatňován procesní přístup PRINCE2 je nutné, aby metodika společnosti zahrнула do projektového řízení všech sedm stanovených témat. V průběhu analýzy jednotlivých procesů metodiky Společnosti X byly zaznamenány všechny témata, tak jak je uvádí standard. Společné rysy řízení jednotlivých témat byly zjištěny např. u řízení změn, kde postupy obou metodik jsou téměř stejné. Nejdříve se musí zaznamenat změny a zapsat do formuláře tzv. Registru požadovaných změn, pak jsou analyzovány, detailněji rozpracovány a posouzeny, zda budou realizovány. Shodné postupy byly zaznamenány i u řízení rizik obou metodologií, kdy Společnost X přispívá navíc jedním bodem, kdy vyhodnocují normy řízení rizik za celý rok, aby mohli dosáhnout udržitelnosti a účinnosti zvolené strategie. Co se týče řízení kvality, hlavní rozdíl mezi metodikami je, že Společnost X se zaměřuje na roli Manažera kvality, který hraje v projektovém týmu velkou roli a popisuje jeho odpovědnosti a dovednosti v průběhu projektu. Další témata v obou metodologiích se pohybují na podobné úrovni včetně jejich řízení. Největší rozdíly při zkoumání metodik byly zaznamenány v jednotlivých procesech, kdy projektové řízení ve Společnosti X začíná o několik kroků dříve než zahájení projektu podle standardu. Zajímavým rysem projektového řízení v podniku X je, že samotný projekt musí být prodán zákazníkovi dříve, než bude zahájen projektovým manažerem. Prvotní impuls

projektu pochází od managementu, zabývající se obchodními příležitostmi, který navrhne případný projekt. Dalším nezbytným krokem je projekt kategorizovat. Tento proces je velmi důležitý a pro daný podnik nezbytný. Správná kategorizace projektu zajišťuje podniku zvolit vhodný přístup k jeho řízení. Zahrnutí tohoto procesu do projektového řízení může například přispět ke správnému stanovení projektového manažera, který hraje klíčovou roli v naplňování projektových cílů. V tuto dobu se projekt nachází v obchodní fázi, kde bude nejdříve vypracována nabídka, která se předloží zákazníkovi. Souhlasí-li zákazník s navrženými podmínkami, nastupuje Contract management, který je jedním z nejdůležitějších aspektů projektového řízení v daném podniku. Contract management poskytuje expertní podporu projektu k dosažení smluvní dohody a doprovází projekt v průběhu celého jeho životního cyklu. Contract managementu je ve společnosti X věnován velký význam, jedná se o proces, který poskytuje jak projektu, tak celé společnosti právní ochranu, tudíž je velmi žádoucí, že tento krok byl rozpracován, i když se jím metodologie podle PRINCE2 nezabývá. Nebýt Contract managementu, dosahování projektových cílů by mohlo být ohroženo. Nejdůležitější krok, prodat projekt, byl uskutečněn, takže se projekt může předat projektovému managementu, kde bude otevřen a detailně klasifikován. Zahajovací kroky projektovým manažerem při řízení projektu jsou v této iniciační fázi opět shodné. PRINCE2 uvádí pro schvalování projektu zvláštní proces Směrování projektu, tento krok je v metodice Společnosti X součástí kroku předešlého, jako hlavní výstup. Dalším analyzovaným procesem je řízení dodávky, které má u obou metodik společné rysy, ale Společnost X rozděluje tento procesní přístup do 4 subprocesů. Prvním je nákup a výroba, kde jsou specifikovány požadavky na produkt, druhý krok se zabývá samotnou dodávkou a jejím přebráním, třetí proces zahrnuje konstrukci či instalaci produktu, který je následně testován a připraven k předání zákazníkovi. Tento proces je ve Společnosti X mnohem detailněji rozpracován a to především díky jeho důležitosti a možných dopadů rizika na celý projekt. Všechny procesní přístupy jsou řízeny a kontrolovány po etapách, tudíž i tento proces, který není blíže specifikován, je brán jako samozřejmost.

Metodologie společnosti X zahrnuje do svého stylu řízení další kapitoly, kterými se standard PRINCE2 nezabývá. Jeden z největších nedostatků metodologie PRINCE2 je, že se nezaměřuje na schopnosti a dovednosti manažera. Oproti tomu metodika Společnosti X

přisuzuje velkou roli projektovému manažerovi a snaží se o jeho kariérní růst a rozvoj tolik potřebných schopností a dovedností.

Jednou z dalších součástí projektového řízení Společnosti X je zaměření se na nákup zboží a služeb. Zadávání výběrových řízení hraje značnou roli v generování konkurenčních nabídek pro dosahování pozitivních výsledků projektu a zvýšení dlouhodobé konkurenceschopnosti prostřednictvím nákladové a technické diferenciací. Výsledkem zahrnutí nákupu do řízení projektu, je získání lepších znalostí trhu a většího zapojení dodavatelů již od začátku projektu, což vede ke zvýšení kvality a minimalizaci rizika.

## **Závěr**

Pojmy projekt, projektové řízení či projektový manažer jsou v České republice v poslední době používány zcela běžně. Bohužel lze konstatovat, že ne vždy jsou tyto termíny využívány správně. Téměř každá lidská činnost zahrnující práci na neopakovatelném úkolu je nazývána projektem, z čehož vyplývá, že všichni jsou projektový manažeři. Je ale velký rozdíl při práci na jednoduchých projektech zahrnující jednu dvě osoby a na projektu, kde je zapotřebí komplexní mix lidí, organizací a úkolů. Ne každý, kdo se nazývá projektovým manažerem ovládá techniky projektového řízení nebo by byl kdy schopen tyto techniky aplikovat k efektivnímu vedení projektů. Velkolepé pojmenování na vizitkách „Project manager“, pak tedy vůbec nemusí odpovídat opravdovému projektovému manažerovi.

Potřeba využívání projektového řízení je v dnešní době stále více žádána. Rychlost, kvalita a řízení nákladů je nezbytná součástí úspěchu jak v samotném byznysu, vládních projektech, tak i v neziskovém sektoru. A právě k zajištění úspěchu organizace slouží projektové řízení. Analýzou a následnou komparací metodiky Společnosti X a metodologií označovanou jako PRINCE2 bylo zjištěno, že Společnost X se nechala značně inspirovat právě tímto standardem. Podnik si mohl zvolit jako předlohu tento standard právě díky jejímu preciznímu a detailnímu rozpracování všech procesů. Jeho zaměření se na produkt a kvalitní dodání je značně ojedinělé.

Obě projektové metodologie byly analyzovány na základě principů, témat a procesů, uváděných ve standardu PRINCE2. Aby mohl být uplatňován procesní přístup PRINCE2 je nutné, aby metodika společnosti zahrнула do projektového řízení všech sedm stanovených témat a principů. V průběhu analýzy jednotlivých procesů metodiky Společnosti X byly zaznamenány všechna témata a principy, tak jak jsou standardem uvedeny. Největší rozdíly se týkají samotných procesů. Analýzou metodiky bylo zjištěno, že projektové řízení ve Společnosti X začíná o několik kroků dříve než zahájení projektu podle standardu. Zajímavým rysem projektového řízení v podniku X je, že samotný projekt musí být prodán zákazníkovi dříve, než bude zahájen projektovým manažerem. V této fázi jsou do řízení zahrnuty další dva procesy, které nejsou metodikou PRINCE2 uváděny. Prvním z nich je kategorizace projektu a druhým je Contract management. Tyto procesy jsou velice důležité a pro projektové řízení Společnosti X nezbytné. Následující procesy řízení jsou s drobnými nuancemi obdobné. Společnost X řídí procesy po etapách, které jsou důkladně kontrolovány.

Detailněji se věnuje fázi řízení dodávky, která je jednou z nejdůležitějších etap.

Mnozí uvádějí jako velkou výhodu standardu jeho detailní zpracování dokumentů, souvisejících s řízením procesů. Autorka toto jako přednost nepovažuje. Nadměrná dokumentace, kterou je projektový manažer zatížen, může vést k odvádění jeho pozornosti od důležitých aspektů v průběhu projektu. Styl řízení ve společnosti X je právě postižen velkou dokumentační zátěží. Musí-li už být při projektu zpracováno tolik doprovodných dokumentů, měla by být zvolena speciální role, které se touto problematikou bude zabývat a ulevila by tak projektovému manažerovi.

I když je uváděno, že metodika PRINCE2 je snadno aplikovatelná na malé projekty, je zde menší problémy s obsáhlostí celého standardu. Společnost využívá metodiky podobné PRINCE2 právě u velkých projektů. Samozřejmě pro malé projekty je tato metodologie příliš rozsáhlá. Pro snadnější aplikovatelnost by bylo vhodné vytvořit metodologii zaměřenou na malé projekty, kde by nebyla nutná taková dokumentační zátěž.

Jeden z největších nedostatků metodologie PRINCE2 je, že se nezaměřuje na schopnosti a dovednosti manažera. Oproti tomu metodika Společnosti X přisuzuje velkou roli projektovému manažerovi a snaží se o jeho kariérní růst a rozvoj tolik potřebných schopností a dovedností. Procesní krok, zaměření se na zaměstnance, obohacuje metodologii a dodává jí vyšší úspěšnost při dosahování projektových cílů. I když byl podnik analyzován z pohledu projektové metodologie PRINCE2, nejrozšířenější uznávanou metodikou certifikace manažera u Společnosti X jsou standardy PMI a IPMA, mohlo by to být především z důvodů, že tyto standardy se zaměřují také na manažera a jeho „softskills“, na rozdíl od procesní metodologie PRINCE2.

Analýza metodiky Společnosti X dokázala, že podnik vychází z procesního přístupu metodologie PRINCE2. I když byla metodika podniku rozšířena o několik důležitých kroků, jádro stylu projektového řízení zůstalo stejné. Po proniknutí do projektového řízení Společnosti X lze usuzovat, že zvolená metodika je pro daný subjekt vhodná. Což dokazuje i vysoké procento úspěšnosti u dosažení projektových cílů.

## Literatura

- BENDOVÁ, Klára. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 78 s. ISBN 978-80-244-3124-6.
- BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, c2010, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- BERT HEDEMAN, Ron Seegers, *Prince2tm - a Pocket Guide*. 1st ed. Zaltbommel: Van Haren Pub, 2009. ISBN 978-908-7535-445.
- CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 130 s. ISBN 80-735-7085-8.
- DAVIS, Barbee. *97 klíčových znalostí projektového manažera*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 240 s. ISBN 978-80-251-2854-1.
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 528 s. ISBN 987-80-247-4275-5.
- DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, 166 s. ISBN 978-80-7204-863-2.
- DVOŘÁK, Drahošlav. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.
- FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- GOODPASTURE, John C. *Quantitative methods in project management*. Boca Raton, Fla.: J. Ross Pub., c2004, xix, 268 p. ISBN 19-321-5915-0.
- GRAHAM, Nick. *PRINCE2 for dummies*. 2nd ed. Chichester, West Sussex, England: Wiley, 2010, xx, 368 p. ISBN 04-707-1025-X.
- HINDE, David. *Prince2 study guide*. Hoboken, NJ: Wiley Pub., Inc., 2012, lviii, 470 p. ISBN 9781119970781.
- HÜBNER, Miroslav. *Projektové řízení: příručka manažera*. Praha: TATE International, 2005, 200 s. Příručka manažera. ISBN 80-868-1306.

KERZNER, Harold. *Project management: case studies*. 4th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2013, xiii, 690 p. ISBN 9781118022283.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2013, xxvii, 1264 p. ISBN 9781118022276.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 138 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. Poradce. ISBN 80-247-0392-0

PATEL, Vinod N. *Project Management*. New Delhi: Oxford Book Co, 2008, 343 s. ISBN 978-935-0430-781

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide): PMBOK® Guide*. 5th ed. Newtown Square: Project management institute, c2013, xxi, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

RICHMAN, Larry L. *Project management step-by-step*. New York: Amacom, c2002, xi, 292 p. ISBN 9780814426579.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, 344 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1506-0

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

WYSOCKI, Robert K. *Project management process improvement*. Boston: Artech House, c2004, xiii, 231 p. Artech House effective project management series. ISBN 9781580537186

Online

*APMG International* [online]. [cit. 2015-08-29]. Dostupné z: <http://www.apmg-international.com/en/news-events/case-studies-articles.aspx>

*AXELOS* [online]. [cit. 2015-08-29]. Dostupné z: *APMG International* [online]. [cit. 2015-08-29]. Dostupné z: <http://www.apmg-international.com/en/news-events/case-studies-articles.aspx>

*PRINCE2*. [online]. [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: [http://prince-2.cz/page/1037\\_historie-prince2](http://prince-2.cz/page/1037_historie-prince2)

#### Časopisecká literatura

MAULE, Pavel. *Porovnání PRINCE2 a PMBOK*, Systémová integrace 4/2004, ročník 11, č. 4

#### Ostatní zdroje

Předmět ČZU Tvorba a zpracování projektů - Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Předmět ČZU Projektové řízení ve veřejné správě – Ing. Pavel Moulis

Konzultace s projektový manažerem



## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Trojimperativ.....	17
Obrázek 2: Funkční organizační struktura.....	18
Obrázek 3: Maticová organizační struktura (střední) .....	19
Obrázek 4: Projektová organizační struktura.....	20
Obrázek 5: Životní fáze projektu .....	22
Obrázek 6: Struktura PRINCE2.....	43
Obrázek 7: Proces obchodní fáze.....	51
Obrázek 8: Organizační struktura .....	55
Obrázek 9: Kariérní model .....	69
Tabulka 1: Analýza typu organizační struktury a charakteristik projektových vlastností...21	
Tabulka 2: Logický rámec .....	26
Tabulka 3: Matice odpovědnosti.....	31
Tabulka 4: Ganttův Diagram .....	33
Tabulka 5: Propojení procesů s tématy.....	47
Tabulka 6: Iniciační dokument projektu .....	53
Tabulka 7: Projektové role.....	56
Tabulka 8: Registr rizik .....	61
Tabulka 9: Interní vs. externí certifikace .....	71