

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

**Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v
sektoru bankovníctví**

Alina Makarava

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Alina Makarava

Podnikání a administrativa

Název práce

Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru bankovníctví

Název anglicky

Project management in a selected company operating in the banking sector

Cíle práce

Cílem práce je na základě komparace projektového prostředí ve zvolené společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení představit návrhy na zlepšení vedení projektů.

Díličími cíli jsou:

- 1) Analýza projektového prostředí zvolené společnosti,
- 2) Komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení PRINCE2,
- 3) Vytvoření návrhů zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti,
- 4) Odhad dopadu implementace představených návrhů na společnost.

Metodika

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku projektového řízení. Práce se soustředí zejména na analýzu a zhodnocení způsobu vedení projektů ve společnosti působící v sektoru bankovníctví a na navržení zlepšení využívání základních principů a metod mezinárodního standardu PRINCE2 ve vybrané společnosti.

Teoretická část práce se opírá o studium odborných literárních zdrojů. V teoretické části jsou popsány a vysvětleny základní pojmy a metody z oblasti vedení projektů a mezinárodní standard projektového řízení PRINCE2.

Praktická část práce je zaměřena na získání poznatků o použitých metodách projektového řízení v dané společnosti. Data jsou získána studiem interních dokumentů a směrnic týkajících se projektového řízení a pomocí strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci zodpovědnými za vedení projektů. Na základě těchto dat je dále provedena SWOT analýza projektového prostředí, které je též komparováno s mezinárodním standardem projektového řízení PRINCE2. Na základě dosažených výsledků analýzy jsou pak navrženy různé způsoby nápravy a odstranění možných nedostatků ve vedení projektů dané společnosti. V závěru práce je proveden odhad dopadu implementace navrhovaných řešení.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 str.

Klíčová slova

mezinárodní standard projektového řízení PRINCE2, projekt, projektové řízení, životní cyklus projektu

Doporučené zdroje informací

AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2*®. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.

MÁCHAL, P. – ONDROUCHOVÁ, M. – PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení : pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

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

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Rydval, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 09. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru bankovníctví" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 03. 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janu Rydvalovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování této práce.

Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru bankovníctví

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na projektové řízení v organizaci působící v bankovním sektoru. Hlavním cílem práce je předložit návrhy na zlepšení vedení projektů na základě srovnání projektového prostředí zvolené společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení. Práce je rozdělena na několik kapitol. První kapitola uvádí čtenáře do problematiky projektového řízení, ve druhé kapitole jsou uvedeny cíle práce a metodika jejího zpracování. Třetí kapitola se věnuje literární rešerše shrnující poznatky o projektu, projektovém řízení a základních mezinárodních standardech, kterými jsou IPMA, PMI PMBoK a PRINCE2. Následující kapitola se zabývá vlastní prací, tedy analýzou projektového řízení ve vybrané české bance. Analýza je provedena na základě interních dokumentů a strukturovaných rozhovorů s manažery banky. Následně je realizována komparativní analýza projektového prostředí organizace se standardem PRINCE2, která odhalila některé nedostatky. Patří k nim absence průběžné kontroly projektových plánů, nedostatečná pozornost vůči faktorům kvality a přínosů, ale také principům projektového řízení. Pro eliminování těchto problémů bylo doporučeno změnit interní metodiku projektového řízení, zapojit nezávislé konzultanty pro řízení rizik a určit povinnosti projektového výboru ohledně kontroly kvality výsledného projektu.

Klíčová slova: bankovníctví, mezinárodní standard projektového řízení, PRINCE2, projekt, projektové řízení, životní cyklus projektu.

Project management in a selected company operating in the banking sector

Abstract

This bachelor thesis is focused on project management in an organization operating in the banking sector. The main objective of the thesis is to present proposals for improving project management based on a comparison of the project environment of the selected company with an international standard of project management. The work is divided into several chapters. The first chapter introduces the reader to the selected issue of project management, the second chapter provides the objectives of the work and the methodology. The third chapter is devoted to a literature review summarizing knowledge about the project, project management and basic international standards, which are IPMA, PMI PMBoK and PRINCE2. The following chapter deals with own work, i.e. analysis of project management in a selected Czech bank. The analysis is carried out on the basis of internal documents and structured interviews with bank managers. Subsequently, a comparative analysis of the project environment of the organization with the PRINCE2 standard is carried out, which revealed some shortcomings. These include the lack of continuous monitoring of project plans, insufficient attention to quality and benefit factors, but also to the principles of project management. To eliminate these problems, it was recommended to change the internal project management methodology, involve independent risk management consultants and determine the responsibilities of the project committee regarding the quality control of the resulting project.

Keywords: international standard of project management, PRINCE2, project management, project, project life cycle.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíle práce	11
2.2 Metodika práce.....	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Projekt	14
3.1.1 Vlastnosti projektu.....	14
3.1.2 Trojimperativ projektu.....	15
3.1.3 Životní cyklus projektu.....	16
3.1.4 Business Case (BC)	17
3.1.5 Work Breakdown Structure (WBS).....	18
3.1.6 Časový harmonogram (Gantt Chart).....	19
3.1.7 Komunikace v projektu (RACI Matrix).....	20
3.1.8 Projektová rizika	21
3.2 Projektové řízení	22
3.2.1 Přístupy k projektovému řízení.....	22
3.2.2 Role projektového manažera	24
3.3 Mezinárodní standardy pro řízení projektů	24
3.3.1 IPMA	25
3.3.2 PMI PMBoK	28
3.3.3 PRINCE2	31
4 Vlastní práce.....	40
4.1 Představení vybrané banky	40
4.2 Analýza projektového řízení ve vybrané bance	42
4.2.1 Analýza interních dokumentů týkajících se projektového řízení.....	42
4.2.2 Souhrn výsledků strukturovaných rozhovorů	47
4.2.3 SWOT analýza projektového prostředí.....	49
4.3 Komparace projektového prostředí se standardy PRINCE2	51
5 Výsledky a diskuse	57
5.1 Návrhy na zlepšení	57
5.1.1 Možnosti odstranění nedostatků v projektovém řízení	57
5.1.2 Odhad dopadu implementace návrhů	58
6 Závěr	61
7 Seznam použitých zdrojů	62

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	65
Seznam obrázků	65
Seznam tabulek	65
Přílohy.....	66
Příloha 1 Otázky pro rozhovor se zaměstnanci.....	66

1 Úvod

I přes stále velký počet projektů, až do poloviny 20. století se k nim výrazně odborně nepřistupovalo. Projekty nevyžadovaly vytvoření zvláštních metod řízení a byly obvykle prováděny tradičními organizačními formami. Jednalo se o takzvané hierarchické, funkčně orientované formy s mnohdy nejasnou odpovědností za konkrétní projekt. Situace se postupem času změnila a spolu s rozvojem tržní ekonomiky se zformovala metodologie projektového řízení. Do jisté míry to bylo vysvětleno vlivem řady faktorů: zvýšením požadavků na kvalitu ze strany zákazníků, složitostí projektových produktů, stoupaním rizik, organizačními změnami a častými chybami v procesu plánování.

V důsledku negativního dopadu těchto faktorů docházelo k nedodržení termínů realizace projektů, překročení částky nákladů a nesplnění požadavků na vlastnosti konečného produktu. Ukázalo se, že je třeba vypracovat metodiku projektového řízení, která umožní zvládnutí projektů v obtížném prostředí. V reakci na tuto potřebu se vyvinulo několik mezinárodních standardů projektového řízení, jedním z nich je PRINCE2. V současné době je považován za nejrozšířenější standard, který se využívá ve více než 150 zemích světa.

PRINCE2 se vyznačuje několika výhodami. Je možné ho využívat pro projekty z jakékoli projektové oblasti, i když je nejvíce aplikovatelný v sektoru IT. Má jasnou strukturu procesů (včetně jasných vstupů a výstupů), řídicích úkonů a kontroly. Navíc vyžaduje minimální úsilí na to, aby se metodologie přizpůsobila k projektům. Základem standardu je sedm principů, ve středu se nachází sedm procesů, které spojují sedm témat.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku projektového řízení a porovnává projektové prostředí vybrané společnosti se zvoleným mezinárodním standardem projektového řízení. Výsledkem tohoto porovnání se stávají návrhy na zlepšení vedení projektu, které by měly přispět větší efektivitě projektového řízení a zvýšení kvality projektového produktu.

Dané téma bylo autorkou zvoleno proto, že se chce uplatnit v bankovním sektoru a zajímá se o to, jak by se dalo projektové řízení v této oblasti zlepšit. Metodický standard PRINCE2 byl vybrán proto, že je jedním z nejužívanějších v projektovém řízení a používá se při řešení nejrozličnějších projektových otázek. Za přínos této práce lze považovat návrhy na zlepšení projektového řízení v sektoru bankovníctví, které mohou být použity jinými firmami ze stejného sektoru.

2 Cíl práce a metodika

Tato kapitola uvádí cíle, kterých bude v bakalářské práci dosaženo, a také metody, s pomocí kterých bude práce realizována.

2.1 Cíle práce

Cílem práce je na základě komparace projektového prostředí ve zvolené společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení představit návrhy na zlepšení vedení projektů.

Díličními cíli jsou:

1) Analýza projektového prostředí zvolené společnosti

Tato analýza dovolí vyhodnotit současný stav projektového řízení ve společnosti, zjistit, jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Tyto informace mohou dále sloužit jako podklad pro vytvoření návrhů na zmírnění negativního dopadu slabých stránek a využití silných stránek.

2) Komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení PRINCE2

Díky srovnání projektového prostředí společnosti s mezinárodně používaným standardem bude možné zjistit jeho nedostatky a odhalit místa, která je třeba v rámci projektového řízení posílit.

3) Vytvoření návrhů zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti

Předložené návrhy zvýší efektivitu projektového řízení, tudíž ilepší kvalitu projektových výsledků, což napomůže společnosti dosáhnout větších úspěchů na trhu a mezi konkurenty.

4) Odhad dopadu implementace představených návrhů na společnost

Prostřednictvím odhadu dopadu implementace je možné zjistit, jaký bude reálný dopad návrhů realizovaných ve společnosti a určit nejučinnější z nich.

2.2 Metodika práce

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku projektového řízení. Práce se soustředí zejména na analýzu a zhodnocení způsobu vedení projektů ve společnosti působící v sektoru bankovníctví a na navržení zlepšení využívání základních principů a metod mezinárodního standardu PRINCE2 ve vybrané společnosti.

Teoretická část práce se opírá o studium odborných literárních zdrojů. V teoretické části jsou popsány a vysvětleny základní pojmy a metody z oblastí vedení projektů a mezinárodní standard projektového řízení PRINCE2. Jako podklad pro zpracování teoretických poznatků se využívají odborné práce jak českých, tak i zahraničních autorů. Jsou to publikace zaměřené na projektové řízení, vedení projektů, management rizik projektů, světové standardy projektového řízení atd. Informace z těchto literárních zdrojů jsou zpracovány metodou literární rešerše, která umožňuje vyčlenit klíčová data a porovnat názory jednotlivých autorů mezi sebou. Při rozboru mezinárodních standardů pro řízení projektů je pozornost věnována standardům IPMA, PMI PMBoK a PRINCE2. Nicméně poslední z nich je probrán více do detailů, protože je v analytické části použit jako vzor pro porovnání projektového prostředí ve zvolené organizaci.

Praktická část práce je zaměřena na získání poznatků o použitých metodách projektového řízení v dané společnosti. Předmětem analýzy se stala poměrně mladá česká banka, která má více než 80 poboček po celé České republice a která se zaměřuje na širokou škálu bankovních služeb, od běžného spravování účtů až po obchodování s cennými papíry v online režimu. Na počátku analytické práce jsou představeny základní informace o této bance a její nabídce služeb. Následující podkapitola se věnuje analýze projektového řízení ve zvolené bance.

Data pro analýzu jsou získána studiem interních dokumentů a směrnic týkajících se projektového řízení a pomocí strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci zodpovědnými za vedení projektů. Klíčová data byla získána z interní metodiky řízení projektů a jsou uvedena v podkapitole 4.2.1. Aby však data byla co nejobjektivnější a podložena dalšími informacemi, v práci byly provedeny dva strukturované rozhovory. Výzkumu se účastnili dva manažeři, kteří měli zkušenost s řízením projektu na své pobočce banky a mohli tak poskytnout relevantní údaje ohledně projektového řízení. Celkem bylo pro respondenty připraveno 8 otázek, některé z nich byly doplněny navazujícími podotázkami, kde mohli dotázání své odpovědi zpřesnit. Seznam otázek je umístěn v příloze bakalářské práce.

Rozhovory proběhly ve stejný den, kdy byly od manažerů získány interní dokumenty o projektovém řízení. Oba rozhovory se realizovaly v rámci osobní schůzky a trvaly cca 15 minut. Odpovědi respondentů byly zaznamenány v podobě zvukové nahrávky a následně převedeny do textu. Poté se informace z odpovědí utřídily a byly shrnuty v podkapitole 4.2.2.

Na základě těchto dat je dále provedena SWOT analýza projektového prostředí. SWOT analýza je pohodlným nástrojem pro vyhodnocení silných a slabých stránek, ale také příležitostí a hrozeb, která umožňuje vytvořit dobrý přehled o současném stavu ve vybrané oblasti. Výsledky SWOT analýzy také nastiňují, jaké konkrétně prvky či procesy projektového řízení je potřeba upravit pro dosažení vyšší efektivity.

V následující části práce je provedena komparativní analýza projektového prostředí vybrané banky se standardy PRINCE2. Analýza je realizována krok za krokem s přihlédnutím ke každé etapě projektového řízení uvedené v interní metodice. Jsou dále porovnány s principy PRINCE2, tématy tohoto standardu a zejména s procesy. Na základě dosažených výsledků analýzy jsou pak navrženy různé způsoby nápravy a odstranění možných nedostatků ve vedení projektů dané společnosti. V závěru práce je proveden odhad dopadu implementace navrhovaných řešení.

3 Teoretická východiska

Daná kapitola práce shrnuje poznatky týkající se projektu a projektového řízení se zaměřením na metody jejich aplikace a případná rizika.

3.1 Projekt

Podkapitola se zabývá podstatou projektu, tedy jeho definicí, vlastnostmi, trojimperativem, životním cyklem, WBS a projektovými riziky.

3.1.1 Vlastnosti projektu

Čeští a zahraniční autoři nahlíží na pojetí projektu různě, ale jejich definice obecně nejsou mezi sebou v rozporu, ale vzájemně se doplňují. Křivánek (2019, s. 10) hovoří o tom, že lze projekt chápat jako systém tvořící vazby mezi aktivitami projektů, imperativy projektu a vztahy mezi lidmi na projektu. Podle Svozilové (2016, s. 22) projektem je „*dočasně úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku*“. Dodává, že může být vnímán jako jedinečný sled aktivit a úkolů se specifickým cílem, kterého má být dosaženo, s datem začátku a konce uskutečnění, ale také s přesně definovaným rámcem pro čerpaní zdrojů potřebných pro realizaci projektu.

I přes odlišné definice pojmu projekt je možné určit několik jeho vlastností. Podle Pinta (2013, s. 84) jde o následující:

- stanovený cíl,
- určitá délka neboli životnost projektu s určitým datem začátku a konce,
- kombinace pracovních úsilí a oborových zaměření (interdisciplinární zaměření),
- vytvoření jedinečného produktu nebo výsledku,
- specifické požadavky na čas, náklady a výsledky.

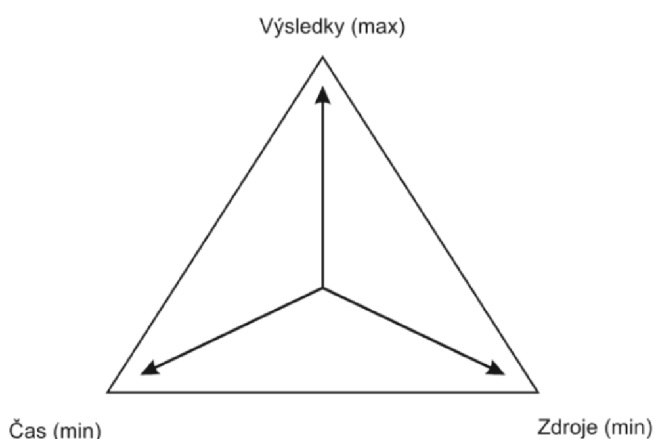
Bruckner (2012, s. 284-285) k vlastnostem také doplňuje jedinečnost samotného projektu, tedy jeho neopakovatelnost, která je dána souborem charakteristických rysů, vlivů, podmínek a dalších faktorů působících na průběh projektu. Životnost projektu autor nahrazuje pojetím dočasnost. Jako další vlastnosti zmiňuje neurčitost projektu, postupné

upřesňování řešení projektu, presenci zadavatele projektu a uživatele produktu. Křivánek (2019, s. 10-11) k vlastnostem projektu také zařazuje závislost chování projektu na jeho struktuře, podstatnost této struktury, vzájemné ovlivnění jednotlivých částí projektu a existence tzv. míst zlomu, kde za relativně malého úsilí je možné dosáhnout podstatné změny projektového chování.

Projekt může být zkoumán nejen z hlediska jeho vlastností, ale z hlediska jeho tří základních kritérií, respektive omezení, která jsou během životního cyklu projektu sledována: kvalita (výsledky), čas a zdroje. Tato kritéria a jejich vztah k projektu popisuje trojimperativ projektu.

3.1.2 Trojimperativ projektu

Pod pojmem imperativ jsou chápána určitá omezení, která vznikají v rámci práce na projektu a která je důležité zohledňovat. Nejčastěji se ale hovoří o trojimperativu (anglicky *iron triangle* neboli *triple constraint*), což jsou náklady na projekt, čas vymezený pro dokončení projektu a také rozsah, tj. slíbené dodávky projektu (Křivánek, 2019, s. 60). Podle Doležala (2016, s. 81) je základním účelem trojimperativu optimálně vyvážit dané tři požadavky. Autor také dodává, že podstatou trojimperativu je provázanost jeho tří veličin. To znamená, že pokud jedna z veličin se změní, ale druhá bude muset zůstat beze změn, pak třetí se může odpovídajícím způsobem také změnit. Vizualně lze trojimperativ představit následně (viz Obrázek 1).



Obrázek 1: Trojimperativ projektu

Zdroj: Doležal, 2016, s. 81.

Křivánek (2019, s. 60) ale zpřesňuje, že v praxi se trojimperativ ne vždy dodržuje. Například, dokonce i když jsou rozpočet a čas zafixovány, ale postup signalizuje o zvýšení nákladů a možném zpoždění, pak rozsah projektu může být teoreticky zmenšen, případně dojde ke snížení kvality dodávek projektu. V jiných situacích může být čas navýšen, pokud jsou rozsah a kvalita projektu přesně zafixovány. Proto je podle Doležala (2016, s. 82) v počáteční fázi projektu důležité stanovit, k jakému z imperativu je požadována maximální specifikace.

3.1.3 Životní cyklus projektu

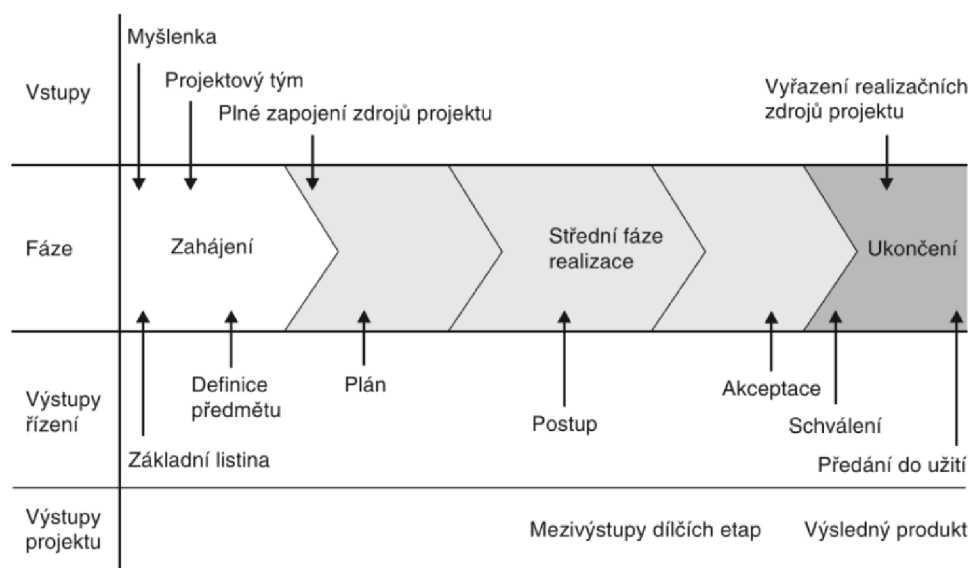
Jak bylo nastíněno dříve, projekt má procesuální charakter. To je důvod, proč se vyvíjí a nachází se v různých fázích, které je možné pojmenovat životním cyklem projektu. Jediná a univerzální definice životního cyklu projektu neexistuje, protože je ovlivněna řadou faktorů, od konečných cílů až po odvětví. Ale pro potřeby této bakalářské práce se používá definice nabízená Koreckým a Trkovským (2011, s. 61), podle které jde o „*prostředek k definování začátku a konce projektu a jeho fází*“.

Svozilová (2016, s. 37) jako základ pro popis životního cyklu projektu využívá teorii systémů a uvádí rozdělení na následující fáze:

- Konceptuální návrh. V této fázi dochází k vytvoření základních záměrů projektu, ocenění přínosů a dopadů realizace. Odhadují se náklady a čas potřebné pro realizaci, ale také provádí se analýza rizik.
- Definice projektu. Zde dochází ke zpřesnění výsledků první etapy životního cyklu: diverzifikují se systémy, připravuje se metodika a vyhodnocují se disponibilní zdroje, nastavuje se realistický časový rámeček pro implementaci projektu a připravují se detailní plány.
- Produkce. Daná fáze předpokládá realizaci projektu podle stanovených časových plánů a s ohledem na rozpočet, provádí se kontrola kvality a účinnosti dosažených jednotlivých cílů. Testují se výstupy a realizují se plány podpory v operačním období.
- Operační období. Jde o dobu, kdy se předmět projektu užívá, a to prostřednictvím integrace do existujících organizačních systémů. Dochází také k vyhodnocení různých dopadů projektu a poskytuje se zpětná vazba.

- Vyřazení projektu. Projekt se převádí do fáze podpory, případně do odpovědnosti organizace, která projekt poskytovala. Projektoví zaměstnanci se převádějí na jiné projekty.

Někdy bývají fáze životního cyklu projektu omezeny na čtyři etapy: koncepce, plánování, provedení a ukončení (Korecký a Trkovský, 2011, s. 62). Někdy naopak jsou rozšířeny do dalších fází a zahrnují též fázi designu, která se nachází mezi plánovací a realizační fází (Machál, Kopečková a Presová, 2015, s. 105).



Obrázek 2: Rozložení fází životního cyklu projektu

Zdroj: Svozilová, 2016, s. 38.

Pro lepší přehlednost je rozložení fází životního cyklu projektu uvedeno na následujícím obrázku (viz Obrázek 2). V jednotlivých fázích životního cyklu projektu je k projektu přistupováno různým způsobem a jsou zpracovávány různé projektové dokumenty.

3.1.4 Business Case (BC)

Jak uvádí Bruckner (2012, s. 292) ještě před zahájením práce na projektu je třeba zjistit, jaké skutečnosti jsou významné pro rozhodnutí o tom, jestli je projekt uskutečnitelný a zda může být na základě těchto skutečností schválen záměr projektové realizace. Když bude projektový záměr neboli business case (BC) schválen, tak se jeho prostřednictvím

vyjádří souhlas se zajištěním projektu. Podle Doležala, Krátkého a Cingla (2013, s. 19) projektový záměr slouží k tomu, aby bylo možné hlavní parametry projektu strukturovaně zformulovat a následně efektivně komunikovat s okolím. Tím pádem se vytvoří námět na projekt v jedné šabloně a podle jedné uspořádané struktury.

Cílem projektového záměru projektu je přesvědčit publikum (zejména sponzory), že projekt je skutečně potřebný a žádaný. Dobrý záměr odráží jak měřitelné charakteristiky projektu (od nákladů až po očekávané zvýšení výnosů), tak neměřitelné (například, aspekty související s motivací zaměstnanců nebo PR). Projektový záměr obvykle zahrnuje veškeré informace, které mohou být užitečné při rozhodování o zahájení projektu. Nezbytnými jsou následující informace:

- jaké jsou počáteční podmínky realizace projektu,
- jakým způsobem lze dosáhnout žádoucích výsledků z pohledu současné situace a prostřednictvím realizace projektu,
- jak je projekt spojen se strategií společnosti a jak napomůže realizaci strategických firemních cílů,
- jak je možné projekt realizovat,
- jaké je načasování projektu a náklady na jeho realizaci (Fewings a Henjewele, 2019, s. 34).

Bruckner (2012, s. 292) poukazuje na to, že v projektovém záměru by neměly chybět informace o cílech projektu, metriky a jejich cílové hodnoty. Povinné je také uvést, jaké budou přínosy projekty, jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V podstatě se jedná o úvodní studii, která v jasné podobě představí smysl projektu.

3.1.5 Work Breakdown Structure (WBS)

WBS (Work Breakdown Structure) neboli struktura prací projektu je rozdělení projektu na konkrétní výsledky, které mají být dosaženy pro splnění konečných cílů projektu. Jinak řečeno, jde o návrh podrobného rozpisu prací, jehož struktura odpovídá rozpisu dílčích cílů projektu. Požadované výsledky projektu jsou tedy rozepsány do logické

hierarchie úloh (Svozilová, 2016, s. 123). Jak uvádí Pinto (2013, s. 87), na nejvyšší úrovni se zpravidla nachází samotný projekt, níže jsou stanoveny dílčí, ale přitom závažné činnosti, a každá z těchto činností má dále menší podřízené práce. V různých větvích WBS může být různé množství úrovní v závislosti na požadovaném stupni detailizace.

Korecký a Trkovský (2011, s. 453) uvádějí, že každému prvku projektové struktury by měl být přiřazen věcný obsah (definice stavu struktury při ukončení nebo milníky pro dílčí plnění), náklady, které jsou zapotřebí pro provedení, ale také termíny zahájení a ukončení. U každého prvku musí být uvedeno, jaká jsou jejich aktuální procenta plnění. Po dokončení práce na prvku musí vedoucí projektu taktéž doplnit skutečnou částku nákladu vynaloženou na jednotlivé strukturní prvky.

Na rozdíl od samotného projektu není WBS předmětem změn. Oproti tomu vystupuje základem akceptačního procesu, na jehož základě jsou vypracovány a definovány další aspekty projektu (například, odpovědnost za jednotlivé strukturní prvky) (Doležal, 2016, s. 157). Podle Máchala, Hvizdové a Ondrouchové (2018, s. 33) role WBS spočívá v tom, že dovoluje vizuálně zobrazit celkový rozsah projektu, nezaměřuje se na proces, ale na očekávaný výsledek, jasně dokládá potřebu financí nebo lidských zdrojů, ale také pomáhá předcházet rizikům a změnám.

3.1.6 Časový harmonogram (Gantt Chart)

Roušar (2008, s. 217) zmiňuje, že proces řízení času v rámci projektové činnosti obvykle sestává z pěti dílčích procesů, jimiž jsou definování činnosti, řazení činnosti, odhad trvání činnosti, návrh harmonogramu a řízení harmonogramu. Časový harmonogram je nezbytná součást projektového záměru ukazující profesionalitu manažerského týmu a jeho připravenost k realizaci projektu. Podle Newtona (2008) harmonogram umožňuje sledovat nejdůležitější aspekty práce a klíčové události v procesu realizace projektu, předvídat možné chyby a snížit rizika. Roušar (2008, s. 217) doplňuje, že jsou v harmonogramu zachyceny milníky zahájení a ukončení činností, stejně jako konečné výstupy projektu.

Harmonogram realizace projektu ukazuje všechny fáze projektové práce od vypracování technických úkolů až po dokončení jeho implementace a vyhodnocení projektu. Je vhodné specifikovat načasování různých fází úplně od prvního dne realizace projektu, v některých případech až na hodiny, pokud projekt trvá krátkou dobu. Zvláštní význam má

objektivně stanovená délka každé projektové činnosti a jejich vzájemný vztah (Korecký a Trkovský, 2011, s. 400). Navíc je třeba věnovat pozornost tomu, že načasování různých prací závisí na mnoha faktorech, mezi nimiž je vhodné následující (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 277):

- vlastní čas potřebný k provedení konkrétní práce;
- omezení stanovená požadavky na vztah této práce s načasováním zahájení nebo ukončení jiných prací projektu;
- objektivní omezení nesouvisející s projektem (vnější překážky v podobě mimořádných nebo neočekávaných situací).

Podle Koreckého a Trkovského (2011, s. 400) harmonogram musí být připraven ve více pohledech, tedy z hlediska celkové situace, tak i s přihlédnutím k těm úsekům, které mohou být ovlivněny riziky. Nejčastěji se pro vytvoření časového harmonogramu využívá Ganttův diagram, což je diagram používaný při plánování akcí, koordinování činností a řízení projektů. Jeho prostřednictvím je možné udělat dobrý přehled rozložení jednotlivých kroků a fází, které na sebe vzájemně navazují nebo se mezi sebou překrývají. Tím se zjednodušuje organizace času a dochází k účinnějšímu plánování.

3.1.7 Komunikace v projektu (RACI Matrix)

Z hlediska Křivánka (2019, s. 22) spolupráce na projektu a dosažení úspěchů v týmové spolupráci nejsou možné bez komunikace. Stejně tak i Svozilová (2016, s. 184) hovoří o tom, že efektivní týmová komunikace je jedním z nejpodstatnějších prvků projektového managementu. Komunikace přitom má být produktivní, musí se provádět s účelem a být motivující pro účastníky projektu. To znamená, že má probíhat ve formátu dialogu, kde bude každý účastník rozhovoru naslouchán a kde nejsou za každou cenu prosazovány vlastní názory (Křivánek, 2019, s. 22).

Nejvíce odpovědnosti v otázce budování a posilování komunikačních kanálů má projektový manažer, který musí plnit zároveň několik rolí. Má být schopným a aktivním komunikátorem, musí být schopen vytvořit komunikační prostředí, umět koordinovat směr pracovních diskuzí a účinně koordinovat pracovní porady. K tomu jsou běžně používány nástroje projektové komunikace, jako například komunikační systém projektu, distribuce a

filtrování informací, překonání překážek při předání informací, řízení konfliktů mezi účastníky projektu apod. (Svozilová, 2016, s. 184).

Podle Fotra a Součka (2015, s. 268) hlavním cílem projektové komunikace je včasné informování o realizaci projektového portfolia, a to nejen vedení podniku, ale také jeho zaměstnance a veřejnost (především projektové sponzory). Aby byla komunikace v projektu účinná a účelná, je třeba přesně stanovit odpovědnost jednotlivých účastníků projektů a vymezit jejich kompetence ve vztahu k prvkům WBS. Nejčastěji se k tomu využívá matice odpovědnosti (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 125).

Jedním z přístupů k vypracování matice odpovědnosti je využití metody RACI, která určuje, jaké osoby odpovídají za konkrétní projektové prvky:

- R – responsible (osoba stanovuje odpovědnost za výsledky projektu, celkové a dílčí),
- A – accountable (osoba zajišťuje efektivitu výsledků),
- C – consulted (osoba se musí vyznávat v projektové problematice),
- I – informed (osoba má být informována o postupu plnění projektu) (Máchal, Hvizdová a Ondrouchová, 2018, s. 29).

Podle Svozilové (2016, s. 85) uplatnění takových metod je nezbytné pro zajištění odpovídající kvality projektu a kontrolu postupu plnění projektového plánu.

3.1.8 Projektová rizika

Ještě před spuštěním projektu je vždy zapotřebí určit, jaká rizika mohou vzniknout na cestě k projektové realizaci. Projektovým rizikem se běžně rozumí nejistá událost nebo podmínka, která negativně ovlivňuje cíle projektu. Podle Newtona (2008, s. 202) k těmto rizikám patří i ta, co mohou ovlivnit schopnost projektového týmu dokončit a předat projekt. Obvykle projektová rizika vznikají z důvodu činnosti účastníků projektu nebo kvůli vnějším faktorům. Aby se zabránilo nepříznivému vlivu projektových rizik, uplatňuje se řízení projektových rizik, které vystupuje jako pojištění projektu (Fewings a Henjewe, 2019, s. 7). Jiným nástrojem pro prevenci negativního vlivu je přístup k identifikaci rizik (například, brainstorming) (Newton, 2008, s. 202). Pokud je přesně známo, že negativní událost

rozhodně nastane, pak se nejedná o riziko, ale o úkol, který je zapotřebí brát v úvahu při vypracování projektového plánu (Pinto, 2013, s. 101).

Projektová rizika se obvykle dělí na vnější a vnitřní. Vnější rizika plynou z projektového okolí: ze strany dodavatelů, zákazníků, státu a prostředí. Patří sem například změna dodavatele, zavedení nějakého zákona nebo živelní pohroma. Vnitřní rizika to jsou potenciální problémy organizace a projektového týmu. Takovým rizikem je například propuštění jednoho ze členů týmu či nedostatek času na osvojení nějaké technologie v rámci projektu (Radujković a Sjekavica, 2017, s. 609). Podle Fewingsa a Henjewelega (2019, s. 29) mohou být projektová rizika klasifikována podle projektových fází na rizika designu, rizika plánování, rizika testování, rizika hodnocení apod.

Doležal (2016, s. 120) uvádí, že pro správné řízení rizik je zapotřebí je identifikovat, analyzovat, vyhodnotit, vyšetřit, provést monitoring a nakonec přezkoumat. Smejkal a Rais (2013, s. 114) k tomuto procesu také dodávají vytvoření rizikových plánů. Podle autorů jsou nejlepšími způsoby rozpoznání rizik kontrola seznamu úkolů a časového plánu, ale také diskuze a rozhovory s odborníky.

3.2 Projektové řízení

V následujících podkapitolách jsou popsány přístupy k projektovému řízení a je uvedena stěžejní role projektového manažera v procesu vedení a řízení projektu.

3.2.1 Přístupy k projektovému řízení

První věc, která doprovází spuštění nového projektu, je zvolení způsobu komunikace a jednání se všemi projektovými účastníky. Právě toto rozhodnutí nakonec určí budoucnost pracovního procesu, efektivitu komunikace a práce. Existuje poměrně hodně přístupů k projektovému řízení, ale co je důležité, v podstatě všechny z nich jsou systémové. Systémový přístup k řízení projektu znamená, že:

- každý systém může být rozdělen do subsystémů,
- každý subsystém má své rozhraní, díky němuž lze definovat jeho vztahy s dalšími subsystémy,

- činnosti spadající pod jednotlivé subsystémy je třeba posuzovat s ohledem na jejich dynamiku,
- pro řešení případných problémů v systému je možné najít několik alternativních řešení (Svozilová, 2016, s. 71).

V systémovém přístupu k projektovému řízení jsou stanoveny cíle a požadavky, existují alternativy, jsou nastavena výběrová kritéria a jsou probrána případná omezení (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 110). Radujković a Sjekavica (2017, s. 609) vymezují několik přístupů k projektovému řízení používaných v závislosti na životním cyklu projektu. Jedná se o:

- prediktivní (waterfall neboli vodopádový) přístup založený na jednorázovém plánování a realizaci;
- iterativní přístup, který umožňuje získat zpětnou vazbu již v raných fázích připravenosti projektového produktu k dokončení;
- inkrementální (agilní) přístup, který zajišťuje dodávku projektového produktu v malých částech dle stupně jeho realizace.

Vedle toho se projekty a přístupy k nim dělí na dvě základní skupiny: klasické vodopádové projekty (waterfall) a agilní projekty (agile). Waterfall je technika projektového řízení, která zahrnuje postupný přechod z jedné fáze do druhé bez vynechání jednotlivých fází nebo návratů do předchozích fází. Oproti tomu agile je systém nápadů a principů flexibilního projektového řízení, na jehož základě jsou vyvinuty takové populární metody jako třeba Scrum nebo Kanban. Klíčovým principem agilní metodiky je vývoj prostřednictvím krátkých iterací (cyklů), na jejichž konci zákazník (uživatel) obdrží pracovní kód nebo produkt (Dvořák a Mareček, 2017, s. 191).

Zvláště lze zmínit flexibilní přístupy, které kombinují iterativní a inkrementální přístupy. Například, při prediktivním přístupu probíhá realizace projektu etapami, přičemž k následující fázi je možné přejít pouze po dokončení předchozí. Flexibilní přístupy umožňují pracovat na několika fázích najednou, pokud jsou k tomu splněny potřebné

podmínky. Co se týče konkrétních standardizovaných přístupů k projektovému řízení, zmínit je možné například metody Agile, SCRUM, Lean, Kanban, PRINCE2 a Six Sigma.

3.2.2 Role projektového manažera

Podle příručky Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide) (2022), kterou vydává Institut pro řízení projektů, projektové řízení zahrnuje použití znalostí, dovedností, nástrojů a technologií s cílem splnit požadavky a očekávání zákazníka. Za tento proces jsou zodpovědní projektoví manažeři. Tyto osoby organizují týmovou práci, aby dosáhly společného cíle, jsou zodpovědné za plánování, spravují zdroje, delegují úkoly, zajišťují, aby práce byla provedena včas a nepřekročila rozpočet, ale také aby kvalita produktu byla v souladu se schválenými standardy. Projektoví manažeři by měli být organizováni, pozorní k detailům, schopní pracovat pod časovým tlakem a mít vynikající komunikační dovednosti.

V podstatě jsou projektoví manažeři spojovacím článkem mezi všemi složkami projektu. Podle Doskočila (2017, s. 18) jejich úkolem je sledovat všechny složky projektu, shromažďovat informace o pokroku na jednom místě a zajistit, aby akce všech zaměstnanců byly zaměřeny na dosažení stanovených cílů. Projektoví manažeři se také zabývají řešením vzniklých problémů a jsou zodpovědní za komunikaci se zákazníkem. Nezbytnou jejich funkcí je motivace členů týmu a udržování zdravé pracovní atmosféry.

Řeháček (2013, s. 41) uvádí, že projektový manažer plní interpersonální roli (je reprezentantem společnosti a zároveň vůdcem týmu), informační roli (manažer je komunikátorem) a rozhodovací roli (řeší a projednává problémy). Cirbusová (2020, s. 2) zmiňuje, že díky svým funkcím a povinnostem projektový manažer v sobě kombinuje role zástupce vedení, vizionáře, týmového manažera, koordinátora, organizátora, krizového manažera a informátora. Všechny tyto aspekty dělají jeho postavení značným pro úspěšné řízení projektu.

3.3 Mezinárodní standardy pro řízení projektů

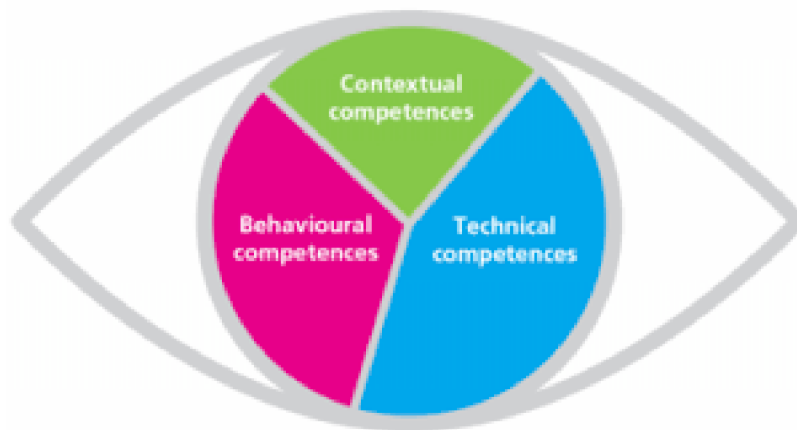
Podkapitola se zaměřuje na nejznámější metodologické přístupy k řízení projektů, jimiž jsou mezinárodní standardy projektového řízení IPMA, PMI PMBoK a PRINCE2. Na místě je zmínit, že v analytické části práce je pro výzkum ve zvolené společnosti stěžejní

standard projektového řízení PRINCE2. To je důvod, proč mezinárodní standardy ICB od IPMA a PMBoK od PMI jsou představeny jen stručně a větší pozornost se věnuje výše zmíněnému PRINCE2.

3.3.1 IPMA

Jednou z nejznámějších organizací, které se zabývají mezinárodními požadavky na kompetence odborníků řídících projekty, je International Project Management Associations (IPMA) čili Mezinárodní asociace projektového managementu. Tato organizace byla založena ve Švýcarsku v roce 1965 jako nezisková profesní organizace, jejímž hlavním úkolem je podporovat rozvoj a širokou aplikaci metod a prostředků projektového řízení v různých zemích světa (Fewings a Henjewe, 2019, s. 153). IPMA vypracovala vlastní metodologii řízení projektu v reakci na potřebu univerzálního mezinárodního certifikačního systému pro profesionály projektového řízení. Tím vznikl standard stanovující normy a požadavky, které určují úroveň kompetencí potřebných pro certifikaci. Dnes je tento standard známý pod zkratkou ICB (International Competence Baseline) (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 57).

Kompilátoři ICB zdůrazňují, že se nejedná o učebnici ani manuál. Průvodce ICB otevírá cestu ke znalostem, zkušenostem a individuálním dovednostem v oblasti řízení projektů prostřednictvím strukturovaného popisu. Hlavní účel standardu ICB IPMA je definovat mezinárodní požadavky na způsobilost odborníků projektového řízení a vytvořit základ pro jejich profesionální certifikaci. Struktura ICB je založena na takzvaném diagramu kompetencí v podobě oka zobrazujícím soubor prvků projektového řízení, které projektový manažer vidí při hodnocení konkrétní situace (viz Obrázek 3) (Vukomanović, Young a Huynink, 2016, s. 2-3).



Obrázek 3: Oko kompetencí ICB

Zdroj: ManagementMania.com, 2022

Standard ICB tak popisuje tři základní kompetenční skupiny čili tři okruhy kompetenčních prvků. Jimi jsou technické, behaviorální a kontextové kompetence. Technické kompetence slouží k popisu základních kompetencí, které charakterizují samotnou podstatu řízení projektů (například, obstarávání a smluvní vztahy). Behaviorální kompetence popisují prvky, které charakterizují osobnost a chování odborníka z hlediska jeho kompetencí v oblasti řízení projektů (například, konflikty a krize). Kontextové kompetence slouží k popisu prvků souvisejících s prostředím projektu. Tento okruh zahrnuje kompetenční prvky charakterizující schopnost projektového manažera fungovat v organizaci zaměřené na projekty, včetně schopnosti budovat vztahy s lineárními manažery (například, realizace projektu, programu a portfolia) (Vukomanović, Young a Huynink, 2016, s. 3).

Popis každé ze 46 kompetencí ICB obsahuje název, charakteristiku obsahu, minimální technologické kroky procesu řízení, témata pro seznámení se s kompetencí, kritéria hodnocení zkušeností potřebná k provedení certifikace odborníků na každé úrovni a popis vztahů s dalšími kompetencemi. Technické kompetence obsahují 20 prvků, jimiž jsou úspěšnost řízení projektu, zainteresované strany, požadavky a cíle projektu, rizika a příležitosti, kvalita, organizace projektu, týmová práce, řešení problémů, struktury v projektu, rozsah a dodávané výstupy projektu, čas a projektové fáze, zdroje, náklady a financování, obstarávání a smluvní vztahy, změny, kontrola, řízení a podávání zpráv, informace a dokumentace, komunikace, zahájení, ukončení. Behaviorální kompetence zahrnují 15 prvků, a to jsou zainteresovanost a motivace, vůdcovství, sebekontrola a

motivace, asertivita, uvolnění, otevřenost, kreativita, orientace na výsledky, výkonnost, diskuze, vyjednávání, konflikty a krize, spolehlivost, porozumění hodnotám, etika. Zbývajících 11 prvků patří ke skupině kontextových kompetencí: orientace na projekt, orientace na program, orientace na portfolio, realizace projektu, programu a portfolia, trvalá organizace, byznys, systémy, produkty, technologie, personální management, zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, finance a právo (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 57).

Standard ICB přitom neobsahuje popis konkrétních metod, nástrojů nebo technik projektového řízení. Zahrnuje popisy předmětových oblastí a metodických přístupů k definování úkolů, ale také uvádí některé příklady metod. Ve výsledku však mohou být metody a nástroje definovány samotnými organizacemi, které pracují na projektu (Vukomanović, Young a Huynink, 2016, s. 4).

Do ICB jsou také zahrnuty základní pojmy a koncepty, úkoly, obecný přehled osvědčených postupů v oblasti řízení projektů, dovednosti, funkce, procesy, metody, technologie a sady nástrojů, které se běžně používají v projektovém řízení, jakož i odborné znalosti o inovacích a jejich aplikaci při řízení jednotlivých projektů. ICB je prezentován ve třech jazycích: angličtině, němčině a francouzštině (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 57).

Jak dodávají Máchal, Kopečková a Presová (2015, s. 120), praktická hodnota standardu ICB spočívá v tom, že vystupuje jako základ pro popis kompetencí odborníků v oblasti projektového řízení. Vedle toho je metodickým rámcem, s jehož pomocí lze vytvořit modely kompetencí projektových manažerů pro různé země, pro jednotlivé předmětové oblasti a konkrétní organizace. Navíc je ICB zdrojem pro rozvoj různých vzdělávacích programů v oblasti řízení projektů.

Za kompetenci v rámci ICB IPMA je považována schopnost aplikovat znalosti anebo dovednosti k úspěšnému výkonu určitých funkcí. IPMA také zřídila čtyři úrovně certifikace (A, B, C, D):

- Stupeň A: certifikovaný ředitel projektu, který je schopen řídit významné portfolio či program s odpovídajícími zdroji, nástroji a metodami;
- Stupeň B: certifikovaný projektový senior manažer, který je dost zkušený na to, aby sám a komplexně řídil různé druhy projektu;

- Stupeň C: certifikovaný projektový manažer zastávající důležitou funkci jako odborník v projektovém týmu nebo řídící projekty s omezenou komplexitou řízení;
- Stupeň D: certifikovaný projektový praktikant, který má schopnosti pracovat v podmínkách projektového řízení s ohledem na vzdělávání, a to jako člen projektového týmu (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 120).

3.3.2 PMI PMBoK

Příručka pro management projektu (A Guide to the Project Management Body of Knowledge čili zkratka PMBoK) je národní americký standard, který obsahuje odborné znalosti o procesu řízení projektů. Vydáním standardu se zabývá Institut pro řízení projektů (Project Management Institute čili PMI), který se nachází ve státě Pensylvánie v USA (Rose, 2013, s. 4).

PMBoK obsahuje metodické pokyny pro vedení jednotlivých projektů, které se opírají o osvědčené postupy a nejlepší praxi odborníků v projektovém řízení. Příručka poskytuje definice klíčových aspektů projektového řízení a popisuje životní cyklus projektového řízení a s ním související procesy. Je univerzálním standardem, který lze použít jako základní referenční materiál pro řízení projektů v rámci profesionálních rozvojových a certifikačních programů. Standard lze také považovat za základ pro realizaci efektivního projektového řízení. To znamená, že je možné ho uplatnit ro rozvoj projektových aktivit v jakékoli organizaci (Rose, 2013, s. 4).

První vydání PMBoK vyšlo v roce 1986 a později bylo několikrát editováno (Pinto, 2013, s. 92). Doposud poslední 6. edice byla vydána v roce 2017 a měla několik zásadních změn. Vydání je rozděleno na tři části: samotná příručka PMBoK, standard řízení projektu, který se dříve nacházel v Přílohách, a doplňkový materiál (přílohy, glosář, ukazatele). V tomto vydání bylo jasně stanoveno, že PMBoK není metodologií, ale může se využívat pro vytvoření metodologie projektového řízení v organizaci (PMI.org, 2022).

V posledním vydání bylo zdůrazněno, že metodika může být vytvořena vlastními interními odborníky organizace nebo za pomoci externích profesionálních poradců. Toto je první úroveň adaptace, jelikož se procesy a nástroje PMBoK přizpůsobují konkrétní organizaci. Druhá úroveň adaptace nastává tehdy, když projektová metodologie organizace

bere v úvahu zvláštnosti každého jednotlivého projektu a umožňuje projektovému manažerovi měnit procesy řízení v určitých mezích (PMI.org, 2022).

Navíc 6. edice PMBoK akcentuje problémy obchodních otázek, které vznikají v rámci řízení projektů, dělá důraz na řízení znalostí a věnuje pozornost prostředí realizace projektu. Jsou zde také popsány flexibilní přístupy v agilním prostředí a je do příručky zahrnut proces reagování na rizika (PMI.org, 2022).

Obecně je PMBoK založena na pěti procesních skupinách. Všechny tyto skupiny dohromady se nazývají životním cyklem projektu. Jedná se o následující skupiny.

- Iniciování, tj. rozhodování o zahájení projektu nebo fáze. Vytváří se projektový záměr a identifikují se osoby, které mají o projekt zájem (stakeholders).
- Plánování, tedy vytvoření a podpora pracovního schématu pro dosažení cílů projektu. Zahrnuje popis rozsahu projektu, finanční plán, rozpočet a časový harmonogram.
- Provádění procesů, tj. koordinace lidských a jiných zdrojů podle plánu.
- Řízení procesů neboli sledování průběhu provádění a přijetí nezbytných opatření k úpravě v případě potřeby.
- Ukončení, tedy formální rozhodnutí o dokončení fáze nebo projektu (Křivánek, 2019, s. 114).

PMBoK odhaluje obecný kontext řízení projektů a popisuje ho v rámci deseti tematických oblastí, které se nazývají oblasti znalostí. Každá oblast pomáhá řídit jednu ze složek projektu, tedy řešit jednu z projektových otázek pomocí dostupných nástrojů a metod řízení. Jde o oblasti řízení integrace, obsahu, termínů, nákladů, kvality, zdrojů, komunikace, rizik, nákupu a zainteresovaných stran (Bruckner, 2012, s. 94):

1. řízení integrace projektu (Project Integration Management) zahrnuje procesy a činnosti potřebné k definování, zdokonalení, kombinování, sjednocení a koordinaci různých procesů řízení projektu;
2. řízení obsahu projektu (Project Scope Management) zahrnuje procesy zajišťující začlenění do projektu klíčových prací, tj. těch, které jsou nezbytné pro úspěšné dokončení projektu;

3. řízení termínů projektu (Project Time Management) zahrnuje procesy, kterými je zajištěno včasné dokončení projektu;
4. řízení nákladů projektu (Project Cost Management) integruje procesy řízení nákladů a zajištění dokončení projektu v rámci schváleného rozpočtu;
5. řízení kvality projektu (Project Quality Management) zahrnuje procesy a činnosti organizace na projektové práci, ale také zásady v oblasti kvality, a provádí se prostřednictvím systému řízení kvality, který stanoví určitá pravidla a postupy, jakož i opatření k neustálému zlepšování procesů prováděných v rámci potřeby během projektu;
6. řízení lidských zdrojů projektu (Project Human Resource Management) zahrnuje procesy organizace, řízení a vedení projektového týmu;
7. řízení projektové komunikace (Project Communications Management) zahrnuje procesy nezbytné pro včasné shromažďování, distribuci, ukládání, získávání a používání informací o projektu;
8. řízení rizik projektu (Project Risk Management) zahrnuje procesy nezbytné ke snížení pravděpodobnosti výskytu a dopadu událostí nepříznivých pro projekt během jeho realizace;
9. řízení dodávek projektu (Project Procurement Management) zahrnuje procesy nákupu nezbytných produktů, služeb nebo výsledků, které se provádějí mimo organizaci realizující projekt;
10. řízení zúčastněných stran projektu (Project Stakeholder Management) zahrnuje procesy nezbytné k identifikaci osob (nebo organizací), které mohou ovlivnit projekt nebo jsou pod jeho vlivem (PMI.org, 2022).

Pouze na papíře mohou všechny uvedené oblasti znalostí existovat odděleně od sebe. Skutečné projekty vyžadují správu vztahů a koordinaci všech oblastí znalostí a procesů. Jsou úzce propojeny a vyžadují zvláštní řízení, tedy řízení integrace projektu.

3.3.3 PRINCE2

PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) je přístup k řízení projektů založený na organizaci a kontrole celého projektu od začátku do konce. To znamená důkladné plánování projektu před zahájením, jasnou organizaci všech fází procesu a pečlivé odstranění všech nedostatků před dokončením projektu (PRINCE2.com, 2022).

Metodika PRINCE byla původně vyvinuta na konci 80. let vládou Spojeného království za účelem řízení informačně-technologických projektů. V roce 1996 tým projektového managementu a odborníků ze 150 soukromých a veřejných organizací tento přístup revidoval a aktualizoval, aby jej bylo možné aplikovat v různých průmyslových odvětvích. Tak se objevila aktualizovaná a vylepšená metodika PRINCE2 (PRINCE2.com, 2022).

Jedná se o plnohodnotnou, procesně definovanou metodiku založenou na vodopádovém modelu. PRINCE2 rozděluje projekt do jednotlivých fází, ale vstupy a výstupy pro každou z nich jsou přesně definovány. Každá fáze má svůj podrobný plán a metodika se snaží eliminovat jakoukoli nejistotu. Tento přístup podrobně popisuje dodávky, povinnosti a role (Křivánek, 2019, s. 57).

Metodika PRINCE2 se opírá o následujících sedm principů. Za prvé, projekt musí být ekonomicky zdůvodněn. Pro každý projekt musí být stanoveny přesné potřeby, cíloví zákazníci, skutečné výhody a musí být také provedeno důkladné posouzení nákladů. Za druhé, projektové týmy musí získat užitečné zkušenosti v každé fázi. Měly by zaměstnancům přinést znalosti a dovednosti, které dovolí zlepšit jejich práci v budoucnu. Za třetí, role a odpovědnosti musí být jasně definovány. Každý z účastníků projektového řízení musí důkladně znát své povinnosti a povinnosti ostatních členů týmu (Tx.cz, 2022).

Za čtvrté, práce na projektu by se měla plánovat v rámci jednotlivých stádií. Projekty PRINCE2 jsou rozděleny do samostatných pracovních fází. Pravidelně se provádějí kontroly s cílem určit, jaké závěry byly učiněny v předchozích fázích a zda současný projekt splňuje požadavky stanovené na počátku projektu. Za páté, rada projektu by měla provádět tzv. řízení dle výjimek Vzhledem k tomu, že členy rady jsou obvykle vedoucí pracovníci, kteří nemají čas řídit každodenní rutinu, určují základní požadavky na časové a finanční náklady, úroveň rizika a rozsah projektu a poté delegují odpovědnosti za každodenní dohled na projektového manažera. Projektový manažer je povinen situaci napravit v případě překročení termínů nebo odchylek od návrhu. Pokud však dojde k problému, který porušuje schválené

požadavky, považuje se to za výjimku a rada projektu má vyhledat nejvhodnější způsob, jak ho vyřešit (Tx.cz, 2022).

Za šesté, kvalita je středem pozornosti. Produkt projektu je neustále kontrolován na dodržování předpisů pomocí registru kvality. Za sedmé, přístup se musí přizpůsobit každému konkrétnímu projektu. To znamená, že metodika PRINCE2 by měla být upravena podle potřeb každého projektu. Rozsah plánovacích a dozorčích prací by se měl měnit podle velikosti projektu, počtu zapojených zaměstnanců atd. (Tx.cz, 2022).

Organizační struktura PRINCE2 zahrnuje tři klíčové role: projektovou radu, projektového manažera a projektový tým. Existuje však mnoho podpůrných rolí, jejichž úkolem je pomáhat při dodržování požadavků a standardů a zajistit bezproblémovou práci. Projektová rada, která plní jednu ze tří hlavních rolí, se obvykle skládá z několika lidí: zákazníka (obvykle vedoucího pracovníka), koncového uživatele (nebo zástupce) a dodavatele. Rada testuje spolehlivost projektu z různých hledisek:

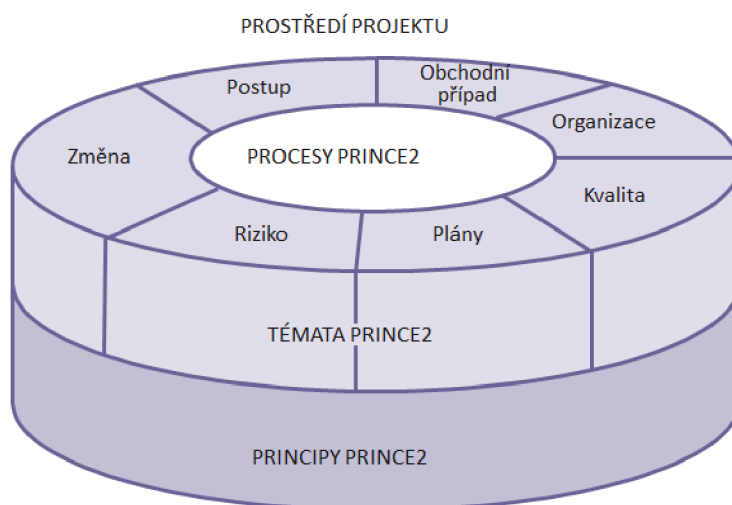
- zákazník zajišťuje finanční ziskovost projektu, obvykle prostřednictvím analýzy nákladů a efektivity;
- uživatel zaručuje uspokojení potřeb uživatelů;
- dodavatel se ujišťuje v tom, že projekt nabízí skutečné a praktické řešení (PRINCE2.com, 2022).

Navíc při práci na některých projektech se kontrola metodiky PRINCE2 provádí nezaujatou třetí stranou. Projektový manažer je zodpovědný za organizaci, plánování a dohled nad prací na projektu. Vybírá lidi pro plnění a řízení projektových úkolů, kteří jsou zase odpovědní za to, aby práce byla provedena kvalitativně a včas. Projektový tým a jeho vedoucí mají na starosti projektové úkoly. Vedoucí týmu dohlíží na podrobné aspekty každodenní práce a hlásí výsledky projektovému manažerovi (PRINCE2.com, 2022).

Zmínit je také třeba roli zákazníka, uživatele, dodavatele a správce. Zákazník je osoba, která financuje projekt, a proto se jí někdy říká sponzor čili zadavatel zakázky. Uživatel je buď osoba, která bude produkt projektu používat, nebo osoba, která bude ovlivněna výsledky projektu. V některých projektech mohou být zákazník a uživatel stejnou osobou. Dodavatelem je odborník, který nabízí své znalosti potřebné k návrhu nebo vytvoření konečného výsledku projektu. Nakonec správce projektu organizuje potřebná

setkání a poskytuje účastníkům projektu aktuální informace o jeho současném stavu. Pokud jsou projekty malé, pak roli správce může na sebe převzat projektový manažer. V opačném případě roli správce může plnit několik lidí.

Podle metodiky PRINCE2 je za průběh a úspěch projektu zodpovědná rada, nikoliv projektový manažer. Prvním krokem je určení potřeby a cílové skupiny při oceňování nákladů. Metodika obsahuje sedm procesů rozdělených do 45 dílčích procesů. Etapy jsou mimořádně podrobně popsány a zaměřeny na všechny aspekty projektu (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 150).



Obrázek 4: Prostředí a procesy projektu PRINCE2

Zdroj: Systemonline.cz, 2022

Principy PRINCE2

Existuje několik principů, které stojí v základě metodiky projektového řízení PRINCE2. Prvním principem je kontinuální obchodní zdůvodnění, proč se projekt realizuje. Jedná se o jeden ze základních principů, který pomůže projektovému týmu soustředit se na podstatě projektu a řídit veškerá svá úsilí ve směru ke stanovenému cíli. Obchodní zdůvodnění také zahrnuje jasné definování požadavků k projektu, jeho budoucích výhod a silných stránek pro konečné odběratele (PRINCE2.com, 2022).

Druhým je přesně definovaná organizační struktura projektového týmu, včetně informací o tom, jaké roli a odpovědnosti má každý z jeho členů. Pouze v takovém případě existuje možnost efektivní práce s bezkonkurenčními výsledky. Když mají členové týmu jasnou představu o svých rolích a odpovědnostech, je pro nich snadnější najít motivaci

k práci na projektu. Díky tomu stoupá výkon zaměstnanců a jejich zájem o dosažení projektových cílů (PRINCE2.com, 2022).

Třetí princip spočívá v řízení na základě výjimek. To znamená, že zaměstnanci nižší úrovně by měli upozorňovat zaměstnance vyšší úrovně na vzniklé problémy, které jsou mimo jejich projektové kompetence. V PRINCE2 se podobné problémy nazývají výjimkami, protože to označuje, že problém se vymkl kontrole. Tento princip hraje důležitou roli proto, že vedoucí pracovníci, kteří se zabývají projektem, ne vždy mu mohou věnovat dostatečný čas a pozornost. Pokud však v průběhu nějakého procesu vzniknou komplikace, řízení na základě výjimek zajistí, že pro jejich řešení budou včas a v odpovídající míře přijata příslušná opatření (PRINCE2.com, 2022).

Čtvrtým principem je vytvoření projektových týmů, které se učí ze zkušeností. Proto by je měli projektoví účastníci brát v úvahu při práci na aktuálních projektech. Je také důležité, aby byly všechny zkušenosti zaznamenány pro budoucí postup, i když v daném okamžiku bude připadat, že se už nikdy nevyužijí. To vše pomůže týmům poučit se ze svých chyb a dokončit projekty s větším nasazením a odborností (PRINCE2.com, 2022).

Pátý princip vychází ze zaměření na produkt, tedy na výsledek projektu. Jinými slovy má být stanoven podrobný popis produktu, ze kterého budou vycházet projektoví účastníci, což vytvoří správná očekávání a pomůže dosáhnout potřebných výsledků. Kontrola kvality se ukáže účinnou jen v případě, že průběžný proces bude neustále porovnáván s požadavky na konečný produkt (PRINCE2.com, 2022).

Dalším principem je důraz na rozdělení projektu do dílčích etap, které lze řídit a kontrolovat. Klíčové etapy jsou mezi sebou odděleny tzv. rozhodovacími neboli kontrolními body. Jakmile dojde k ukončení práce na jedné etapě, musí být celý předchozí proces přezkoumán odpovědnými osobami a následně zaznamenán pro budoucí poučení. To dovolí projektovému managementu pochopit, zda vše probíhá v souladu se stanovenými požadavky (PRINCE2.com, 2022).

Poslední zásadní princip PRINCE2 je adaptace projektu pro jeho lepší soulad s projektovým prostředím. Projekt tedy musí být přizpůsoben tak, aby odpovídal velikosti, prostředí, složitosti, důležitosti, potenciálu a rizikům. Je to možné díky pohodlnému projektovému prostředí, které dovoluje upravovat nejrůznější aspekty, jako například počet členů týmu, počet potřebných revizí před přechodem k další fázi, plánování jednotlivých etap apod. (PRINCE2.com, 2022).

Témata PRINCE2

Podle PRINCE2 existují témata, která jsou nedílnou součástí projektu a která musí být neustále diskutována po celý životní cyklus projektu. Jsou to v podstatě znalostní oblasti, kde představuje každé téma soubor znalostí v konkrétní oblasti projektového řízení. Témata se probírají na počátku projektové činnosti, aby bylo možné základě diskuze projekt upravit. Dále se využívají ke kontrole a podpoře projektu v průběhu jeho životního cyklu. Jinak řečeno, témata poskytují pokyny, co a jak by mělo být během projektu provedeno. Navíc musí být témata přizpůsobena aktuálnímu projektu. To znamená, že se musí brát v úvahu určitá specifika projektu, jako například hierarchická organizace, velikost projektu nebo dostupné zdroje. Celkem je sedm témat PRINCE2, jimiž jsou ekonomické zdůvodnění projektu, organizace, kvalita, plány, změna, progres a riziko.

Ekonomické zdůvodnění projektu logicky navazuje na jeden z principů PRINCE2. Toto téma si klade za úkol poskytnout strukturu, která dovolí vyhodnotit, zda je obchodní projekt žádoucí, životaschopný, dosažitelný, ale také umožní vrácení investic, které jsou do něj v průběhu projektové práce vynaloženy. Poskytování struktury zde znamená, že pro práci na projektu budou poskytnuty pokyny, které je třeba dodržovat. Žádoucnost projektu označuje, že je skutečně potřebný, zatímco dosažitelnost stanovuje, zda může projekt přinést výhodu. Pokud projekt nestojí za investici, pak musí být pozastaven (PRINCE2.wiki, 2023).

Znalosti v tématu organizace mají pomoci identifikovat a vytvořit strukturu odpovědnosti v projektu. Jinými slovy pomáhají definovat role jednotlivců zapojených do projektu. Projekt PRINCE2 je založen na prostředí zákazníka a dodavatele. Zákazník, který určuje výsledky a ve většině případů zajišťuje financování, stojí na jedné straně. Na straně druhé se nachází poskytovatel, který bude zabezpečovat zdroje, dělat práci a dodávat potřebné produkty. Úspěšný projektový tým podle PRINCE2 musí:

- mít zástupce firem, uživatelů a dodavatelů,
- nést odpovědnost za vedení, řízení a realizaci projektu,
- provádět pravidelný monitoring projektu, aby vše bylo v souladu se stanovenými cíli,
- mít efektivní strategii pro řízení komunikačních toků mezi zúčastněnými stranami (PRINCE2.wiki, 2023).

Účelem tématu **kvality** je definovat a implementovat systém, který bude vytvářet a testovat produkty z hlediska jejich použitelnosti a souladu s požadavky. V podstatě toto téma definuje přístup projektového standardu k tomu, že vytvořené produkty budou splňovat očekávání a budou používány tak, jak to bylo původně zamyšleno. Pokud kvalita produktů neodpovídá očekáváním, nebudou získány přínosy, kterých by mělo být dosaženo. Popisy projektových produktů proto musí obsahovat podrobné informace o kritériích kvality, aby všechny zúčastněné strany měly stejnou představu o produktech, které budou vytvořeny (PRINCE2.wiki, 2023).

Informace v tématu **plánů** mají poskytnout rámec pro vývoj, rozvoj a podporu plánů v projektu, a to tedy samotného projektového plánu, plánu jednotlivých fází, plánu výjimek a plánu týmu. V rámci tohoto tématu je pak možné odpovědět na řadu otázek, jako třeba čeho je potřeba dosáhnout, jakým způsobem a s jakou účastí, jaké kroky k tomu budou podniknuty, kolik to bude stát apod. Plán je zásadní součástí projektu a samotné plánování pomáhá týmu přemýšlet dopředu a vyhnout se duplikaci, opomenutí a hrozbám (PRINCE2.wiki, 2023).

Některé projekty mohou být zahájeny ve spěchu. To je důvod, proč nebudou mít přesně definované požadavky, popis nebo některé další aspekty, které jsou závažné pro jejich úspěšné dokončení. Postupem času se může ukázat, že v projektu je potřeba provést několik úprav, a právě tomu se věnuje téma **změny**. Dotýká se přitom nejen projektových procesů či aktivit, ale také rolí a odpovědnosti členů projektového týmu. Obecně má téma změny za úkol identifikovat, posoudit a kontrolovat případné úpravy produktů, které již byly schváleny (PRINCE2.wiki, 2023).

Téma **progresu** se zaměřuje na to, jak kontrolovat průběh projektu a sledovat, zda je aktuálně v souladu s projektovým plánem. Zde hraje významnou roli to, jak budou výsledky práce na projektu prezentovány projektové radě, protože samotná formulace výsledků může říct hodně o vyspělosti projektové kontroly. Proto je v rámci daného tématu jsou důležité formát sdělení pro projektovou radu, způsoby sledování změn a rizik, ale také metody kontroly aktuálního progresu a jeho souladu s plánem (PRINCE2.wiki, 2023).

Nakonec téma **rizik** a jejich řízení vyvstává do popředí ihned po spuštění projektu. Nicméně v praxi se o ně zajímá velmi malý počet manažerů. Pokud zahrnuje práce na projektu využití softwarových programů, pak lze pro řízení rizik využít standardní přístup za podmínky předběžného školení. V opačném případě mají manažeři zkontrolovat, zda

existují standardní postupy pro řízení rizik v dané oblasti, případně jaké postupy využívají jiní projektoví manažeři. Nejdůležitější věcí, kterou je však nutné v rámci tématu rizik probrat, je struktura evidence rizik, možnosti zadávání informací o rizicích a jejich sledování během projektové práce (PRINCE2.wiki, 2023).

Procesy PRINCE2

V rámci metodiky PRINCE2 se pozornost věnuje několika klíčovým procesům, jimiž jsou následující.

1. Startování projektu (Starting Up a Project – SU)

Na začátku organizace dostává žádost o vytvoření nového projektu, který se nazývá projektovým mandátem. Je velmi stručným popisem toho, na co je projekt zaměřen a jaké cíle by měl splnit. Navíc také vysvětluje účel projektu, stanovuje osoby odpovědné za splnění cíle a metody, kterými to bude dosaženo. V této fázi dochází k posouzení projektového mandátu ohledně toho, zda bude organizace schopna projekt realizovat. Po schválení iniciátor projektu odesílá podrobnější popis projektu zahrnující informace potřebné pro projektovou realizaci atd.

2. Zahájení projektu (Initiating a Project – IP)

Projektový manažer vytváří dokumentaci o zahájení projektu, která zahrnuje kompletní projektový plán a další plány pro šest výkonných cílů, jimiž jsou čas, náklady, kvalita, objem, riziko a přínosy. Iniciační dokumentace se předává ke schválení radě projektu. Jakmile členové rady schválí projektový plán, je možné začít práci na projektu.

3. Řízení projektu (Running a Project – DP)

Projektová rada kontroluje a vyhodnocuje popis projektu na základě ekonomických předpokladů. Je také zkoumána životaschopnost projektu. Rada dále rozhoduje, co je třeba udělat, aby bylo možné uspořádat a dokončit každý schválený postup a jak se bude provádět delegování povinností na projektového manažera. Celkem řídí projektová rada iniciaci projektu, hranice jednotlivých projektových fází, ad hoc směry a pokyny a také uzavření projektu.

4. Kontrola stádií (Controlling a Stage – CS)

Projektový manažer rozděluje projekt na menší balíčky práce a předává je vedoucím týmů a výkonným pracovníkům. Manažer také sleduje průběh vykonání balíčků práce v každé fázi a v případě potřeby zasahuje do procesu, aby bylo možné překonat vzniklé překážky nebo opravit chyby. Vedoucí týmu koordinují každodenní práci a jednají jako prostředníci mezi projektovým manažerem a členy týmu.

5. Řízení výroby projektového produktu (Managing Product Delivery – MP)

Projektový manažer kontroluje průběh projektu podle stručného popisu a sleduje, aby produkt projektu splňoval očekávanou úroveň kvality PRINCE2. Rada projektu vyhodnocuje dokončené balíčky práce a buď je schválí, nebo požádá o ověření či změnu.

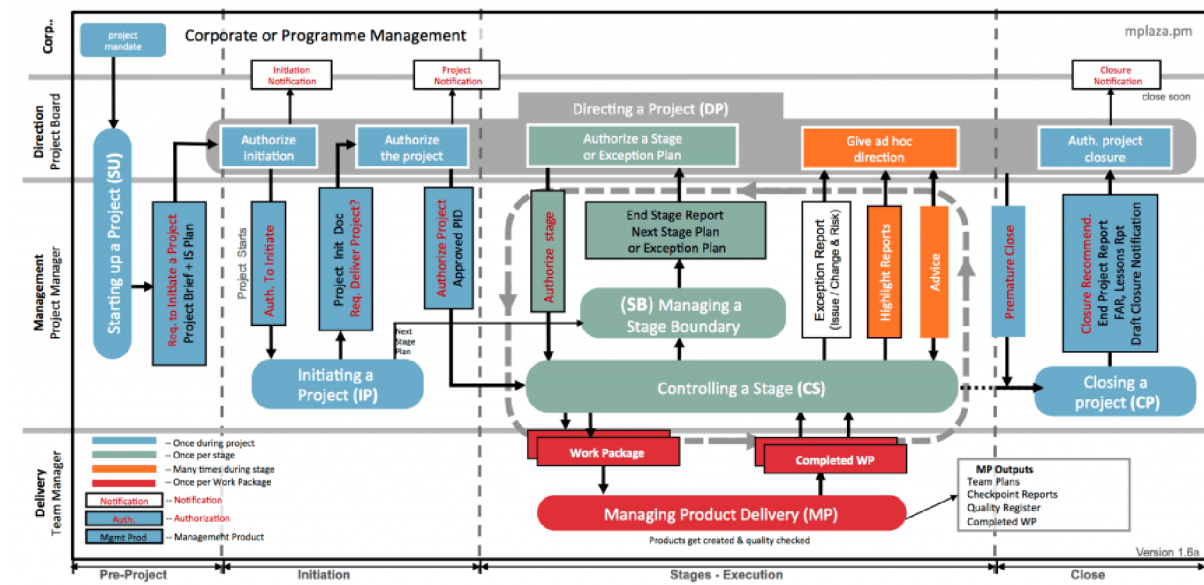
6. Kontrola hranic stádií (Managing Stage Boundaries – SB)

Projektový manažer a projektová rada kontrolují každou fázi, aby se ujistili v tom, že projekt bude proveden podle plánu a bude vyhovovat požadavkům. Během každé kontroly rada projektu rozhoduje, zda je možné přejít do další fáze nebo zda je nutné něco přepracovat. Projektový manažer spolu s projektovým týmem provádí vyhodnocující analýzu, aby všechny získané zkušenosti byly zaznamenány a v další fázi byla práce zlepšena. Celkem se tato fáze skládá z následujících činností: plánování další fáze, aktualizování projektového plánu, aktualizování obchodního případu, vytvoření zprávy o fázi a / nebo vytvoření plánu výjimek.

7. Dokončení projektu (Closing a Project – CP)

Když jsou práce na projektu dokončeny, projektový manažer dokončí vše, co bylo nedokončeno, včetně dokumentace PRINCE2, výsledků a závěrečných zpráv. Projekt se tedy označuje jako dokončený. Dochází k identifikaci následujících akcí, připravují se benefity a hodnocení projektu. Navíc se uvolňují dříve využívané zdroje (časové a personální) a produkt se předává zákazníkovi.

Během všech sedmi fází PRINCE2 jsou záznamy vedeny tak, aby byl projekt prováděn organizovaně a podle plánu. Tyto záznamy se také používají k podávání zpráv pro projektovou radu, a to hlavně ke kontrole souladu produktu s požadavky na kvalitu a ke zlepšení pracovních postupů v budoucnu (PRINCE2.com, 2022). Obrázek 5 dobře ukazuje vzájemné vztahy mezi jednotlivými procesy při využití metody PRINCE2.



Obrázek 5: Procesní model PRINCE2

Zdroj: PRINCE2.com, 2022

Podrobný přístup metodiky PRINCE2 dává týmům a vedoucím pracovníkům větší kontrolu nad zdroji, produktivitou, personálem, hodnocením nákladů a snižováním rizik. Metodika navíc nabízí jasně definované role a usnadňuje řízení. Lze ji přizpůsobit různým projektům. Nejvhodnější je však tato metoda pro velké podniky, jelikož poskytuje jednoduchou a jasnou organizaci a při pečlivém plánování eliminuje možné selhání projektu (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 150). Nevýhody PRINCE2 jsou podobné nevýhodám vodopádového modelu. Technický pokrok by jí například mohl zabránit v spoléhání se na dokumentaci (Bruckner, 2012, s. 98).

4 Vlastní práce

Tato část práce se věnuje vlastnímu výzkumu zaměřenému na projektové řízení ve vybrané bance. Po představení banky a popisu jejich služeb se provádí analýza projektového managementu. Výsledky jsou dále porovnány se standardy PRINCE2.

4.1 Představení vybrané banky

Bankovní společnost, která byla zvolena pro analýzu v této bakalářské práci, si přála být nejmenována, protože v rámci analýzy poskytla citlivá data a náhled do interní dokumentace. V případě vyjmenování banky by mohlo dojít ke zneužití těchto informací konkurencí nebo k prozrazení interních obchodních dat, což by mohlo banku zkompromitovat. Z tohoto důvodu je dále v práci nazývána jako banka X.

Banka X je ryze česká banka, která byla založena v roce 2010 a nyní provozuje své služby na více než 80 pobočkách po celé České republice. Před získáním bankovní licence fungovala společnost jako spořitelní družstvo a jako burzovní organizace. V současné době se banka X zaměřuje na širokou škálu bankovních služeb, jejichž prostřednictvím lze řešit jak osobní, tak i firemní finance. Významným specifikem banky je to, že se věnuje nejen tradičním bankovním službám, ale také zprostředkuje obchody s cennými papíry.

V rámci bankovních služeb nabízí banka vedení a spravování běžných bankovních účtů pro fyzické a právnické osoby, spoření a termínované vklady, poskytování úvěrů, platební styky se zahraničními bankami, vydání platebních karet, internetové bankovníctví a mobilní banking, ale také API bankovníctví a zřízení bankovní identity. Strategickým záměrem společnosti je nabízet standardní bankovní služby zcela zdarma a také individuálně přistupovat k malým a středním podnikatelům v otázce poskytování úvěrů.

Samostatným oborem, na který je zaměřena banka X, je investování. Rozvoj této oblasti souvisí primárně s tím, že banka obchoduje s cennými papíry a splňuje tím potřeby malé klientely. Vedoucí pozici má banka X v oblasti obchodování s akciemi online. Další zásadní bankovní aktivitou je obchodování na amerických a německých akciových trzích.

Banka X se odlišuje pravidelným zaváděním nových technologií v bankovní sféře, které je způsobeno aktivním přístupem z hlediska návrhu a realizace různých bankovních projektů. Zakladatelé banky jako první v České republice přišli s tím, jak lze nabídnout

klientům rychlé provedení burzovních obchodů online. Postupem času se také ocitly mezi ty české banky, které svým klientům předložily služby internetového bankovníctví. Banka X si také kladla za cíl otevřít pobočku téměř v každém českém okresním městě, což se je po dlouhých letech působení na trhu zcela podařilo.

Pokud jde o finanční zdraví banky, i přes vliv vnějších faktorů v posledních třech letech vykázala banka X pozitivní vývoj. Stejně jako v předchozích letech došlo k zavedení nových bankovních služeb, ke zlepšení stávajících produktů a také k práci na několika důležitých projektech. Zpětně za to získala banka X značný počet nových klientů a také rekordní zisk v roce 2021.

V oblasti nových projektů se banka X zaměřila na zlepšení online služeb a také přesun některých klasických bankovních služeb, které se dříve vyřizovaly výhradně na pobočce, do internetového prostředí. Další oblastí, kde došlo k realizaci nových projektů, se stalo poskytování hypoték a konkrétně podmínek k tomu potřebných. Banka X se navíc věnovala možnostem založení a spravování běžných bankovních účtů na dálku, aby se dosáhlo co největší spokojenosti klientů, kteří preferují vedení bankovních služeb online. Spolu s možnostmi internetového bankovníctví se banka zabývala rozšířením funkcí mobilního bankingu.

Banka X si ovšem uvědomuje význam osobního přístupu ke klientům, a proto část jejích projektových inovací je zacílena na práci s personálem. Kamenné pobočky zůstávají důležitým komunikačním kanálem pro mnohé klienty, obzvláště v menších českých městech. Proto banka uvažuje o otevření dalších poboček, pokud jsou ze strategického hlediska v regionu vyžadovány. Navíc na každé pobočce banky jsou pokladny, které umožňují klientům (hlavně podnikatelům a firmám) provádět hotovostní operace. Návratnost realizovaných projektů se projevila rostoucím ukazatelem nových klientů banky X a účtů určených k investování (zejména v eurech).

V minulém roce banka X také zpřístupnila klientům funkci Bank ID, tedy možnost bankovní identity, která se využívá pro elektronickou identifikaci občanů. Danou funkci je také možné použít pro investování prostřednictvím nemovitostního fondu.

V současné době pracuje banka X na několika projektech. Například, cílem jednoho z nich je zavedení takové služby, která dovolí klientům zasílat peníze příjemci bez znalosti čísla bankovního účtu na číslo mobilního telefonu. Další větší projekt, který se nachází ve fázi rozpracování, se věnuje zabezpečení klientských dat. Menší projekty banky X jsou

zaměřeny na zlepšení vnitřních systémů fungování banky, obohacení znalostí a dovedností personálu, obnovení politiky v oblasti kvality bankovních produktů a služeb, realizace bankovních auditů atd.

4.2 Analýza projektového řízení ve vybrané bance

V dané kapitole je provedena analýza projektového řízení v bance X. Analýza je založena na interních zdrojích banky, zejména na metodice řízení projektů, a na informacích, které byly získány v průběhu strukturovaných rozhovorů s manažery banky.

4.2.1 Analýza interních dokumentů týkajících se projektového řízení

Banka X, která je zvolena pro analýzu v této bakalářské práci, má interní metodiku řízení projektů, která je částečně založena na metodice řízení projektů podle standardu PMI PMBoK a částečně na základě zkušeností managementu s realizací rozvojových projektů v bance. Dokument obsahuje čtyři klíčové etapy, kam patří zahájení projektu, plánování projektu, realizace a kontrola projektu, dokončení projektu. V každé z těchto etap je několik dílčích fází, které se naplňují v závislosti na konkrétních specifikách projektu a konečných cílech. Následně jsou v práci uvedeny klíčové informace, které se vztahují k jednotlivým etapám a fázím.

1) Zahájení projektu

Zahájení projektu může probíhat dvěma způsoby. Prvním je spuštění projektu na základě **vnitřních potřeb** banky a zaměstnaneckých iniciativ. Banka X má na každé své pobočce zřízenou speciální schránku, která se nachází v prostoru dostupném výhradně pro zaměstnance. Do této schránky mohou zaměstnanci nechávat vzkazy s myšlenkami o tom, jak se dá zlepšit interní procesy nebo co je možné změnit pro vyšší efektivitu. Vedle toho s návrhy projektů často vystupují zástupci vrcholového managementu, kteří dobře znají vnitřní prostředí banky, její silné a slabé stránky.

Druhým podnětem ke zahájení projektu je **změna vnějšího prostředí**. Patří sem změna legislativních dokumentů (například, týkajících se zpracování osobních údajů), vznik

nových technologií a standardů (nejčastěji v mobilní nebo internet bance), působení konkurence či požadavky ze strany klientů banky.

Výsledkem této etapy má být správně navržená iniciativa vyplněná s pomocí standardního formuláře navrženého v bance X. Takový dokument obsahuje následující informace:

- jméno, příjmení a pozice iniciátora,
- název projektu,
- strukturální jednotky a obchodní procesy, kterých se iniciativa dotýká,
- podrobný popis projektu a způsobů jeho realizace (cíle, nápady a návrhy),
- očekávaný výsledek projektové iniciativy (pokud je to možné, pak s uvedením termínů a odhadem kvantitativních ukazatelů).

Další fází je **prezentace a vyhodnocení záměru projektu**. V případě, že je návrh projektu představen na větší pobočce banky, pak její hodnocení provádí Výbor pro rozvoj v oddělení projektového řízení. Na menších pobočkách se tomu věnují manažeři těch oddělení, na které je iniciativa směřována. Následně se znovu provádí prezentace projektu, v rámci které je třeba prokázat nutnost jeho realizace. V této fázi se také hodnotí realizovatelnost a význam projektu, jeho soulad se strategií a strategickými cíli banky. V případě potřeby se hodnotí úroveň rozvoje a vyspělosti banky pro realizaci projektu. Součástí hodnocení je také posouzení rizik.

Tato fáze by měla končit rozhodnutím o realizaci nebo zrušení projektu. Pokud se jedná o náročnější projekty, které vyžadují doplňkovou informaci, pak může být iniciativa opětovně zvažena po určité době.

Při kladném rozhodnutí dochází k **oficiálnímu zahájení projektu**, v rámci kterého se provádějí následující úkoly. Za prvé, jde o vypracování zadání projektu, kam se dodávají upřesněné informace ze standardního formuláře. Jsou to především informace připravené ve fázi prezentace a posouzení iniciativ, požadavky na projekt. Na základě zadání projektu bude dále vypracován plán projektu. Nakonec se vydává nařízení k oficiálnímu zahájení projektu. Jmenuje se projektový manažer, vedoucí projektu a také sponzor nebo zákazník projektu. Výsledkem první etapy je formulované projektové zadání a nařízení k zahájení projektu.

2) Plánování projektu

Složení a obsah fází plánování se mohou u různých projektů lišit. U některých z nich se délka fáze plánování projektu někdy dokonce i shoduje se s délkou fáze realizace. První fází plánování projektu je **příprava regulačních dokumentů**. Každý vývojový projekt se vztahuje k určité bankovní sféře, takže pro realizaci projektu se používají příslušné techniky a standardy přijaté v této oblasti. Na výběru metodiky závisí plán projektu, objem potřebných lidských a finančních zdrojů, ale také výsledek projektu jako celku. Často se však jedná o metodiky a normy podle standardů ISO.

Současně s tím dochází ke **sběru informací o minulých projektech**, které byly realizovány ve stejné oblasti nebo měly podobné cíle. Jako podklad se nejčastěji využívají úspěšně dokončené projekty na jiných pobočkách banky X. Dalším zdrojem informací slouží praktické zkušenosti od partnerských bank v zahraničí. Výstupem dané fáze obvykle je vypracování normativních dokumentů k projektu.

Následující fází je **vypracování celkového plánu** projektu, který obsahuje seznam všech projektových fází nebo jejich hierarchickou strukturu a vztahy. U každé projektové fáze je nutné uvést přibližnou dobu trvání, která bude následně upřesněna při vypracování kalendářního plánu.

K vypracování celkového plánu projektu lze použít různé síťové modely se složitými vztahy a logickými operátory. V praxi se však nejčastěji používají sériové (chronologické) vazby, kde mohou některé dílčí části projektu probíhat současně. Síťové modely umožňují vypracovat kritickou cestu projektu a optimalizovat ho podle délky trvání.

Další fází je vypracování plánu projektu **v různých formátech**. Zpravidla má být plán uveden textově, tabulkově, graficky a v kombinované podobě. Právě poslední varianta umožňuje vysvětlit všechny projektové fáze a procesy s pomocí odpovídajících nástrojů (textů, tabulek nebo obrázků). K tomu se zpravidla využívá specializovaný software pro řízení projektů. Když je připraven celkový plán projektu, je třeba přistoupit k definování lidských, finančních a dalších zdrojů, které budou zapotřebí pro jednotlivé projektové fáze.

Následujícím krokem je **organizace pracovních skupin** a rozdělení rolí v projektu. Pracovní skupiny jsou zapotřebí pro efektivní koordinaci práce velkého počtu odborníků z různých divizí banky. V čele by měla stát hlavní pracovní skupina, která by měla zahrnovat klíčové pracovníky banky zapojené do projektu. Pro velké a složité projekty se musí vytvořit

oborové pracovní skupiny. Mohou to být například skupiny sestávající z bankovních zaměstnanců, kteří se vyznávají v určitém procesu nebo produktu, a to třeba i z jiných poboček banky X. Samostatně může být vytvořena pracovní skupina věnující se strategickému vývoji projektu nebo skupina zabývající se kontrolou kvality produktu za účelem vytvoření jednotných požadavků na kvalitu a s ní souvisejícími ukazateli.

Poté musí být vydány oficiální dokumenty o vytvoření pracovních skupin a přiřazeny osoby odpovědné za každou projektovou fázi. Po valné hromadě se zástupci jednotlivých skupin začíná postupná práce s jejich účastníky. Pokud je to zapotřebí, provádí se vstupní školení zaměstnanců z hlediska teoretické báze projektu. Dále také dochází k rozdělení pracovních úkolů mezi pracovníky.

Další krok předpokládá přiřazení zdrojů a **definování projektového rozpočtu**. Nejprve dochází k určení potřebných zdrojů pro každou fázi projektu, poté se vypočítává jejich celkový objem. V případě složité struktury projektu se doporučuje představit rozpočet v podobě stromového diagramu. Výstupem této fáze však má být tabulka či matice alokace zdrojů podle jednotlivých projektových fází.

Na druhé etapě projektu je také třeba vypracovat **plán rizik**, která mohou mít nepříznivý vliv na projektové procesy nebo finální výsledek. V zásadě musí být rizika projektu definována již ve fázi prezentace projektového návrhu, zatímco v této fázi by se měl seznam rizik upřesnit z hlediska jejich důležitosti a pravděpodobnosti vzniku. Jako metriky mohou být použity vzorce a výpočty prováděné u jiných podobných projektů.

Další fází je **vypracování harmonogramu** projektu, který shrnuje informace o zdrojích potřebných pro realizaci projektu, ale také o procesech, fázích a termínech ukončení jednotlivých projektových aktivit. Doporučuje se využití Ganttova diagramu, a to jak pro malé, tak i velké projekty.

Finálním výstupem druhé etapy je vypracovaný a schválený **projektový plán**, který musí mít k dispozici všichni účastníci projektu. Ve své stručné podobě obsahuje plán takové informace jako název projektu, termíny a délka jeho realizace, jméno vykonavatele (vyjmenování pracovní skupiny), vstupní informace (zdroje potřebné pro provedení projektu) a výstupní informace (očekávaný výsledek projektu).

V první poznámce metodiky řízení projektů banky X je uvedeno, že v případě velkého projektu, který zahrnuje větší počet zaměstnanců, vedle plánu projektového řízení

je třeba pro každou fázi vypracovat plán setkání s vedoucími zaměstnanci banky, které by měli průběžně nahlížet na procesy a plnění jednotlivých úkolů. Pokud se projekt vyvíjí aktivně, setkání mohou probíhat denně a zahrnovat pravidelné rozhovory s pracovními skupinami a bankovními zaměstnanci.

Druhá poznámka také obsahuje informace o tom, že se projektový plán musí pravidelně obnovovat, protože se v průběhu projektu provádějí drobné úpravy a doplnění, které mohou mít vliv na následující fáze a termíny provedení projektových prací.

3) Realizace a kontrola projektu

Na této etapě provádějí pracovní skupiny a jednotlivci zapojené do projektu kroky, které byly předepsány v projektovém plánu. K tomu se využívají přidělené zdroje uvedené v rozpočtu, které se distribuují pomocí zvolené metodiky. Kontrola projektu se provádí podle klíčových projektových bodů (milníků), po kterých musí být představeny průběžné výsledky. Často se klíčové body projektu shodují s daty dokončení hlavních fází. Po každé průběžné kontrole se připravují zprávy obsahující informace o úspěších plnění dílčích cílů, případně o problémech, které při jejich plnění vznikly.

Na základě těchto zpráv musí projektový manažer analyzovat a vyhodnocovat efektivitu projektu, učinit vhodná rozhodnutí a nápravná opatření. Metodika však doporučuje věnovat pozornost dvěma skupinám klíčových problematických faktorů. První skupina zahrnuje problémy spojené s nesprávností plánu, nereálností stanovených termínů a nedostatkem potřebných zdrojů. Druhá skupina se dotýká neefektivní organizace a provádění prací.

4) Ukončení projektu

Když jsou všechny práce projektu dokončeny podle plánu a jsou získány plánované výsledky, spustí se proces dokončení projektu. Skládá se z následujících úkolů. Nejprve dochází k přípravě a prezentaci závěrečné zprávy o projektu. Tento dokument obsahuje popis dosažených cílů a výsledků s dodatečným uvedením informací o tom, v jakých termínech byl projekt proveden, jaký vyžadoval rozpočet a do jaké míry se tyto ukazatele shodovaly s plánovanými. Závěrečná zpráva také zahrnuje analýzu průběhu projektu, problémů a rizik, ke kterým došlo, příčin jejich vzniku a způsobů řešení. Tyto informace

mají za cíl usnadnit realizaci podobných projektů v budoucnu a zabránit opětovnému vzniku rizik a chyb.

Jako příloha ke zprávě musí být uvedena v papírové i elektronické podobě veškerá projektová dokumentace, metodiky, instrukce a podklady vzniklé během projektu. Závěrečná zpráva a výsledky projektu jsou prezentovány zákazníkovi v rámci prezentace.

Následující fází je analýza výsledné zprávy o projektu, kterou provádí zadavatel a zástupci vedoucích pozicí v bance (například, ředitel pobočky). Výsledkem analýzy jsou dvě možnosti. První je úspěšné ukončení projektu na základě jeho oficiálního uzavření. Pokud cíle projektu nebyly zcela naplněny, pak se rozhoduje buď o prodloužení projektu nebo o jeho uzavření s nedosaženými cíli.

Oficiální ukončení projektu je doprovázeno vydáním příslušného nařízení a tiskové zprávy o výsledcích projektu. Následně jsou o tom informováni zaměstnanci banky prostřednictvím interního systému nebo v rámci schůzek s vedoucím oddělení. V této fázi projektový manažer také hodnotí přínos každého účastníka do výsledků projektu, určuje koeficienty jejich pracovní účasti a vypočítává výši odměny. Nakonec dochází k archivaci všech projektových materiálů, které mohou být následně využity jako znalostní báze banky.

4.2.2 Souhrn výsledků strukturovaných rozhovorů

Tato podkapitola uvádí výsledky strukturovaných rozhovorů, kterých se účastnili manažeři věnující se projektovému řízení v bance X. První otázka se zaměřovala na to, jak často se v bance aplikuje projektové řízení a v jakých situacích. Oba manažeři uvedli, že se projekty obvykle zahajují při spuštění nového bankovního produktu, například, nové bankovní služby nebo balíčku služeb zaměřených na určitou cílovou skupinu. Jeden z manažerů také dodal, že projektové řízení může být zahájeno, když dochází k vnitřním změnám v organizaci a je potřeba. Jako příklady projekty manažeři zmínili gamefikaci, personalizaci nabídek bankovních a finančních služeb či například BNPL (Buy Now, Pay Later) služby, které dovolují rozdělit platbu na principu splátek přímo v rozhraní mobilní aplikace banky nebo online bankingu. Z odpovědi druhého manažera také zaznělo, že se projekty zahajují dle potřeby a neexistuje nějaká konkrétní pravidelnost jejich spuštění. Obvykle se však jedná o dva velké a 3-5 menších projektů ročně.

Druhá otázka zjišťovala, kolik lidí je zpravidla zapojeno do projektového řízení, jakou úlohu v něm plní projektový manažer a jaké osoby by neměly v projektovém týmu chybět. Z odpovědí manažerů vyplynulo, že ve větších projektech může současně pracovat 10 až 14 osob, kteří jsou zaměstnanci banky, a stejný počet zapojených budou tvořit třetí osoby, jako třeba partneři, dodavatelé, poradci, konzultanti atd. Na menších projektech se může podílet 2-3 osoby, ale konkrétní počet vždy záleží na cílech a rozsahu projektu. Projektový manažer připravuje vstupní a výstupní informace o projektu, zabývá se představením jeho zdůvodnění a prezentací projektu projektové radě. Manažer také poskytuje informace o průběhu projektu, předvádí zprávy o jeho úspěšnosti v jednotlivých fázích a připravuje aktivity, které jsou potřebné pro řádné ukončení projektu. Je odpovědný za celkový průběh projektu a jeho konečný výsledek, tj. produkt. Respondenti v rozhovoru také dodali, že projektový manažer je pravděpodobně jedinou osobou, která by neměla chybět v žádném projektu. Jinak se složení projektového týmu neustále mění.

Třetí otázka zaměřila na to, jaké projektové přístupy banka používá nejčastěji. Zaměstnanci poznamenali, že výběr přístupu závisí na typu projektu. Pokud se jedná o poměrně malý a jednoduchý projekt, pak se k tomu využívá vodopádový přístup. Všechny aktivity se plánují na počátku a podle tohoto plánu se realizují. U větších projektů, kde je potřeba detailně sledovat jednotlivé etapy realizace, se uplatňuje agilní přístup. Jeden z manažerů také doplnil, že agilní přístup je více pružný, což je výhodou u projektů, kde jsou zákazníci poměrně nároční a kde se mohou plány rychle změnit.

V následující otázce se ptalo na to, zda mohou respondenti nastínit obecné informace o tom, jak se plánuje a jak realizuje projektové řízení v bance. Zjistilo se, že plánování projektových fází často probíhá ještě před zahájením samotného projektu nebo jeho oficiálního zadání, protože odpovědné osoby chtějí vědět, jak bude celkový proces alespoň přibližně vypadat. Projekty se obvykle prezentují vedení pobočky, které ho následně vyhodnocuje. V případě, že jsou vedoucí zaměstnanci s projektem spokojeni, dochází k vyřízení několika formalit a začíná práce na projektu. Zcela běžnou praxí je využití informací o minulých projektech a způsobech jejich realizace. Ne vždy ale probíhá plánování možných rizik, obzvláště u menších projektů, což někdy vede k horším výsledkům, které nejsou v souladu s plánovanými ukazateli.

Životní cyklus projektu byl tématem páté otázky. Zde zaměstnanci uvedli, že nejprve dochází k vytvoření celkové koncepce, následně se vytvářejí plány projektu a provádí se

rozhodnutí o tom, jak bude projektových cílů dosaženo. Další fází životního cyklu je implementace zvolených řešení a na konci se vždy provádí vyhodnocení celkového procesu.

Šestá otázka zacílila na největší rizika projektového řízení, na to, kde se vyskytují a jakým způsobem se banka snaží jim předejít či zabránit jejich negativnímu vlivu. Oba respondenti uvedli, že projektoví manažeři občas podceňují rizika, zejména ta, která nejsou evidentní ve fázi plánování. Spoléhají na to, že se situace vyřeší sama o sobě nebo že to nepovede ke zhoršení výsledku. Zcela předejít rizikům podle manažerů není možné, avšak lepší příprava k potenciálním hrozbám by mohla průběh projektové práce výrazně zlepšit.

V další otázce bylo zkoumáno, jak probíhá kontrola průběhu realizace projektu a jeho vyhodnocení. Zjistilo se, že se kontrola realizuje po dokončení každé jednotlivé fáze. Jejím výstupem je vždy zpráva o tom, jakých výsledků bylo dosaženo a jaké práce zatím nebyly dokončeny, případně co bylo zapotřebí upravit nebo změnit. Vyhodnocení projektu je spíše neformální záležitostí a provádí se především u větších než menších projektů.

Poslední otázka analyzovala, zda se manažeři snaží dodržovat mezinárodní standardy projektového řízení a pokud ano, co jim v tomto procesu nejvíce překáží. Manažeři uvedli, že interní metodika řízení projektů, kterou využívají v práci, částečně zohledňuje mezinárodní standard PMI PMBoK. Nicméně jeden z manažerů zdůraznil, že příručka nebyla po dlouhé době aktualizována. I když zohledňuje specifika banky X, vyžaduje revizi, aby bylo řízení projektů efektivnějším.

4.2.3 SWOT analýza projektového prostředí

Prostřednictvím SWOT analýzy je možné udělat dobrý přehled silných stránek, příležitostí, slabých stránek a hrozeb, které působí na banku X v oblasti projektového řízení. Jako podklad pro zpracování SWOT analýzy se využívají informace shrnuté v předchozích podkapitolách.

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vlastní interní metodika řízení projektů; - Trvalá práce na různých projektech; - Jasně odůvodnění zahájených projektů; - Prezentace projektu v různých formátech. 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nejasné rozdělení rolí a odpovědností v projektovém týmu; - Rozsáhlý seznam povinností projektového manažera; - Nedostatečná kontrola kvality výsledného produktu; - Nezohlednění všech možných rizik; - Příležitostné hodnocení projektů.
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Možnost realizace velkého počtu projektů; - Možnost poučit se ze zkušenosti projektových zaměstnanců. 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zastaralá interní metodika; - Absence analýzy průběhu projektu; - Neorganizovaná archivace projektových materiálů.

Tabulka 1: SWOT analýza projektového řízení v bance X

Zdroj: vlastní zpracování

Jak plyne z tabulky 1, počet silných stránek a příležitostí pro banku X se z hlediska celkového množství srovnává s počtem slabých stránek a hrozeb. Za silné stránky organizace lze zřejmě považovat následující. V první řadě k nim patří vlastní interní metodika řízení projektů, která zohledňuje zkušenosti banky v projektovém řízení. Dále je sem zahrnuta kontinuální práce banky na nejrůznějších projektech, což obohacuje její zkušenost v této oblasti. Výhodou banky též je to, že zahájení každého projektu začíná na základě nějakého podstatného podnětu. Může jim být buď vnitřně identifikovaná potřeba banky či nějaká změna vnějšího prostředí. Ve výsledku to zajišťuje efektivní využití zdrojů, protože projekty banky jsou vždy odůvodněny, a to je pro projektový tým značným motivačním faktorem. Nakonec za silnou stránku je také možné považovat to, že banka organizuje prezentaci projektu v různých formátech. Díky tomu cíle, účely, zadání a další důležité informace budou srozumitelné pro všechny zapojené osoby.

Pokud jde o slabé stránky, pozornost by vyžadovalo rozdělení rolí a odpovědností v projektovém týmu. Je to obzvlášť evidentní na příkladu menších projektů, které řídí stejné osoby a kde zůstávají pozice jednotlivých účastníků beze změn. To pak může mít negativní vliv na profesní rozvoj zaměstnanců a zejména jejich rozvoj v oblasti projektového řízení. Další slabou stránkou, která vyplynula z rozhovorů, je, že projektový manažer obvykle má více odpovědnosti než ostatní členy týmu. Navíc zpravidla vykonává i ty aktivity, které mu nejsou předepsány podle projektového plánu. Kvalita projektu postrádá pravidelnou kontrolu ze strany pracovní skupiny. Stejně tak nejsou v projektovém týmu osoby, které by se věnovaly strategickému vývoji projektu, což redukuje příležitosti pro dosažení lepších výsledků. Zásadně slabou stránkou je to, že banka nebere v úvahu všechna rizika a skutečné hodnocení projektu je realizováno jen pokud jde o větší projekt.

Co se týká příležitostí, zde lze zmínit možnost realizace poměrně velkého počtu projektů, což vyplývá z kontinuálních změn vnějšího prostředí a z nových požadavků ze strany bankovních klientů. Banka investuje dostatečné množství financí na výzkum a vývoj, což ji dovoluje trvale vylepšovat projektové řízení. Z toho pak plyne další příležitost, kterou je možnost poučit se ze zkušenosti ostatních díky veřejnému prezentování výsledků každého dokončeného projektu.

Je možné také zmínit tři hlavní hrozby. První z nich je to, že změna vnějšího prostředí vyžaduje častější revizi interní metodiky řízení projektů. Pokud bude zastaralá, může to zvýšit rizika a snížit efektivitu celkového výsledku. Druhou hrozbou je absence analýzy průběhu projektu, což vytváří zjevný nesoulad mezi metodikou banky a všemi jinými mezinárodními standardy projektového řízení, jelikož je jejich nedílnou součástí. Nakonec vyžaduje pozornost organizovaná archivace projektových materiálů. V současné době jsou dané materiály neutříděné, což může představovat problém při ztrátě důležitých informací či metodik, které mohou být potřebné pro budoucí projekty.

4.3 Komparace projektového prostředí se standardy PRINCE2

S cílem prozkoumat, jaké prvky projektového prostředí v bance X by se dalo zlepšit, v této podkapitole práce dochází k jejich porovnání se standardy PRINCE2. Pro lepší přehlednost na počátku jsou komparovány jednotlivé fáze projektového procesu. Dále je probráno, jak banka přistupuje k tématům, která jsou důležitá z hlediska standardů PRINCE2 a zda její metodika dodržuje standardní principy.

Jednotlivé etapy projektu

První fází v procesu práce na projektu v bance X je jeho zahájení. Podnětem k tomu vystupuje identifikace potřeby realizace projektu, která může vycházet z vnitřních potřeb banky nebo ze změn vnějšího prostředí. Na této etapě by měla vzniknout správně navržená iniciativa v podobě standardního formuláře banky X. V podstatě se tento dokument podobá projektovému mandátu, kterým se nastartuje projekt z hlediska standardů PRINCE2. V něm se uvádějí základní informace o projektu, včetně cílů a celkového zaměření projektu, ale také osob, které jsou odpovědné za průběh projektové práce. V tomto ohledu postup banky X plně odpovídá standardu.

Součástí zahájení projektu je jeho prezentace, a to buď vedení bankovní pobočky nebo vedení větších, tj. centrálních poboček. Zaměstnanci vyšší úrovně musejí projekt vyhodnotit z hlediska realizovatelnosti, významu pro banku, souladu se strategií a strategickými cíli. Stejně tak i standard PRINCE2 stanovuje, že projektový mandát musí být posouzen ze strany realizace. V případě schválení mandátu banka X rozhoduje o realizaci projektu a provádí jeho oficiální zahájení. Podle standardů PRINCE2 v této fázi by měl iniciátor projektu vytvořit jeho podrobnější popis pro projektový tým, který se následně seznámí s jednotlivými prvky týkajícími se projektové práce. Banka X zde také postupuje podle standardů. Využívá jako základ informace ze standardního formuláře a rozšiřuje je z hlediska požadavků na projekt. Výstupem dané počáteční fáze je formulované projektové zadání a nařízení k zahájení projektu.

Jedinou podstatnou odlišností je název první fáze uvedený v interní metodice řízení projektu. Zatímco ve standardu PRINCE2 je označen jako „Startování projektu“ (SU), v bance X je uveden jako „Zahájení projektu“. A následně to, co ve standardu označuje „Zahájení projektu“ (IP), je v bance ukázáno jako „Plánování projektu“. Smysl těchto fází je ovšem stejný. Co je však podstatné, fáze plánování projektu v bance X zahrnuje velké množství procesů, včetně těch, které jsou v standardu PRINCE2 uvedeny do samostatné fáze, a tou je Řízení projektu (DP).

Fázi plánování projektu začíná banka X přípravou regulačních dokumentů a sběrem informací o minulých projektech, které se využívají jako podklad pro podrobné vytvoření plánu. Standard PRINCE2 stanovuje, že vedle samotného projektového plánu by se měly vytvořit plány pro určité výkonné cíle, kterými jsou čas, náklady, kvalita, objem, riziko a přínosy. Je možné proto porovnat splnění každého z těchto požadavků zvlášť.

- Čas. V metodice banky X je uvedeno, že ve fázi plánování by se měl vypracovat harmonogram projektu, který bude zahrnovat informace o délce jednotlivých projektových fází a termínech jejich ukončení. Tím pádem je postup plně v souladu se standardem.
- Náklady. Definování projektového rozpočtu také patří do interní metodiky řízení projektů banky X. Na této etapě jsou určeny zdroje potřebné pro každou fázi a jejich celkový objem. Informace jsou obvykle představeny v podobě stromového diagramu nebo matice alokace zdrojů. Soulad se standardem je také dodržován.
- Kvalita. Tématem kvality se metodika banky X nezabývá ve velké míře. Je v ní uvedeno, že se jako podklad pro výběr metodiky často využívají normy podle standardů ISO, kam evidentně patří i systém řízení kvality dle ISO 9001. Není však zcela jasné, jaké přesně projekty berou aspekt kvality v úvahu a jaké ne.
- Objem. Otázka objemu projektu není v metodice banky X zmíněna samostatně. Nicméně lze zde najít informace o tom, že v případě většího projektu mohou být pro jeho grafické rozložení využity síťové modely se složitými vztahy a logickými operátory. Z toho lze vyvodit, že vizuální zobrazení projektu by mělo odrážet objem projektu a plánovaných prací.
- Riziko. Metodika banky X obsahuje informace o nutnosti vypracování plánu rizik, která mohou negativně ovlivnit projektový proces nebo výsledek. V dokumentu je také zdůrazněno, že část rizik by se měla identifikovat ještě ve fázi prezentace projektového návrhu a ve fázi plánování by se rizika měla jen zpřesnit. Nicméně, jak vyplynulo z provedených rozhovorů, při práci na některých projektech nejsou určitá rizika vůbec zohledněna.
- Přínosy. Přínosy projekty nejsou součástí metodiky řízení projektů a měla by jim být věnována zvláštní pozornost.

Z výše uvedeného vychází, že interní metodika banky X zohledňuje pouze 3 z 7 výkonných cílů, které mají být probrány ve fázi plánování projektu.

Dále je také pozoruhodné, že podle standardů PRINCE2 je zapotřebí předat připravené plány ke schválení radě projektu. Když je všechno schváleno, měla by začít práce na projektu. To znamená, že nejprve se musí vytvořit celkový plán projektu a plány v šesti

výkonných oblastech. Pouze poté rada projektu provede opakovaný rozbor a pokud bude vše v pořádku, tak by mohla začít realizace projektu.

Avšak metodika banky X schválení ze strany projektové rady nepředpokládá. Je v ní ukázáno, že se musí vytvořit celkový projektový plán, který bude následně předložen organizovaným pracovním skupinám pro rozdělení rolí. Až tehdy každý odpovědný pracovník se bude věnovat výkonným cílům, jako jsou náklady, rizika a čas. Z toho vyplývá, že metodika banky postrádá kontrolu ve fázi plánování. Práce na projektu de facto začíná po jeho oficiálním zadání, aniž by plány byly kontrolovány odpovědnými osobami před zahájením procesu realizace.

Standard PRINCE2 také uvádí, že kontrole a vyhodnocení projektu by měla být věnována samostatná etapa. V její rámci bude prozkoumána životaschopnost projektu, možnosti, jak dokončit schválené postupy, a také způsoby delegování povinností na jedince. Obecně hraje projektová rada důležitou roli v otázce rozumného vytvoření plánu a efektivního řízení. V interní metodice banky X není její role vůbec vymezena.

Třetí fází projektového řízení podle metodiky banky X je realizace a kontrola projektu. Ve srovnání se standardy PRINCE2 jde o fázi kontrolu stádií (CS) a řízení výroby projektového produktu (MP). Standard určuje, že v této fázi práce dochází k rozdělení projektu na menší balíčky, které se následně předávají členům týmu a vedoucím pracovníkům pro vyplnění. Zároveň s tím probíhá neustálá kontrola toho, jak se provádí projektová práce. Podle metodiky je možné zasahovat do procesu a je potřeba ho neustále monitorovat. To pak umožní projektovému týmu včas opravit chyby nebo překonat možné bariéry.

Oproti tomu podle metodiky řízení projektů banky X probíhá kontrola výhradně tehdy, když tým dokončil práci na projektovém bodu, tedy dostal se ke stanovenému milníku. Nejčastěji jde o dokončení některé z hlavních fází, po které se připravují zprávy s výsledky. V tomto ohledu je interní metodika řízení firmy v rozporu se standardem PRINCE2, který předpokládá kontinuální monitoring procesu a průběžnou úpravu v případě potřeby.

Ve fázi realizace a kontroly stanovuje metodika banky X povinnost pro projektového manažera analyzovat a vyhodnocovat efektivitu projektu. Pozornost se věnuje dvěma hlavním skupinám faktorů, které mohou způsobit problémy. Jsou to spíše technické překážky, které souvisí s nesprávně vytvořeným plánem, nereálnými termíny či nedostatkem

zdrojů. Dále to jsou faktory plynoucí z neefektivního řízení, především organizace a provádění práce. Ve standardu PRINCE2 jsou tyto procesy zahrnuty do páté fáze, tedy řízení výroby projektového produktu (MP), což poukazuje na soulad interní metodiky a vybraného standardu.

Nicméně standard také uvádí, že kontrolu by měla provádět projektová rada. Její role je také důležitá pro realizaci šestého procesu, kterým je kontrola hranic stádií (SB). Z toho vychází, že standard předpokládá dvojitou kontrolu, tedy kontrolu v průběhu vykonání projektových aktivit a po dokončení klíčových fází. Interní metodika banky X však zasahuje pouze do kontroly hranic stádií.

Poslední fází je podle standardu PRINCE2 dokončení projektu, kdy dochází k přípravě výsledkových zpráv, určení následujících akcí a poskytování benefitů. V této fázi se konečný produkt také předává zákazníkovi. Interní metodika banky X se také dotýká těchto kroků a věnuje jim zvláštní pozornost. Je v ní uvedeno, že ukončení projektu zahrnuje přípravu závěrečné zprávy, prezentaci výsledků zákazníkovi a archivaci projektu. Pokud se celkový proces realizuje podobným způsobem, znamená to, že v této oblasti metodika nevyžaduje změny.

Témata PRINCE2

V rámci analýzy interní metodiky banky X se také zkoumalo, zda se metodika dotýká jednotlivých témat, která jsou uvedena ve standardu PRINCE2. Ukázalo se, že banka věnuje nedostatečnou pozornost třem z nich, a to jsou ekonomické zdůvodnění, kvalita a změna. Problematika ekonomického zdůvodnění projektu je diskutována pouze na začátku, když dochází k zahájení projektu a je potřeba uvést alespoň obecné informace o jeho přínosech. Opakovaně se však toto téma nerozebírá. Dále problematika kvality je probrána jen okrajově. Navíc není příliš jasné, zda se banka zaměřuje na detailní popis kritérií kvality, která hrají důležitou roli pro konečný výsledek projektu. Nakonec téma změny v metodice téměř nezaznívá. Úpravy mohou být provedeny pouze po dokončení klíčových fází, ale i v tomto případě nemohou členové projektového týmu pružně reagovat na vzniklé problémy.

Principy PRINCE2

Rozbor metodiky banky X dovolil zjistit, jaké principy standardu PRINCE2 tento dokument postrádá. Za prvé, je to kontinuální obchodní zdůvodnění, které banka X realizuje

pouze na počátku projektového řízení. Za druhé, v bance není zavedeno řízení na základě výjimek, což může hrát téměř klíčovou roli při realizaci větších projektů. Za třetí, metodika banky X nepředpokládá adaptaci projektu pro jeho soulad s projektovým prostředím. Zejména v těchto oblastech vyžaduje interní metodika banky zlepšení.

5 Výsledky a diskuse

V dané kapitole jsou popsány výsledky provedené analýzy, které jsou doplněny autorskými komentáři a doporučeními. Jsou také diskutovány možnosti dosažení lepšího souladu se standardem PRINCE2.

5.1 Návrhy na zlepšení

Pro lepší přehlednost je tato podkapitola rozdělena na dvě části. V první jsou uvedeny návrhy na zlepšení, která by mohla napomoci odstranit nedostatky v projektovém řízení banky X. Poté je popsán odhad dopadu implementace návrhů založený na předpokládaných ekonomických a personálních nákladech.

5.1.1 Možnosti odstranění nedostatků v projektovém řízení

Prvním doporučením pro banku X je rozdělení jednotlivých projektových fází do 7 bloků, jak tomu je ve standardu PRINCE2. K tomu je zapotřebí rozdělit druhou fázi (Plánování projektu) na dvě fáze, a to zahájení projektu a řízení projektu. Ta fáze, která v metodice banky současně nese název „Zahájení projektu“ by se měla přejmenovat na „Startování projektu“, aby vše bylo co nejvíce v souladu s metodikou. Navíc je potřeba dodat fázi věnovanou vyhodnocení projektových plánů, kterou je dle standardu PRINCE2 řízení projektu (DP). Dále fáze uvedená v metodice jako „Realizace a kontrola projektu“ by se měla rozdělit na řízení výroby projektového produktu a kontrolu hranic etap. Jako samostatná fáze se má objevit kontrola etap, která předtím v metodice chyběla.

Dalším nedostatkem projektové metodiky v bance X se ukázalo to, že v procesu plánování projektu není dostatečná pozornost věnována faktorům kvality, objemu, rizik a přínosů. V souvislosti s tím se doporučují následující opatření. Prvním z nich je stanovení konkrétních požadavků na kvalitu projektového produktu již ve fázi zahájení projektu. Tyto požadavky mají být zohledněny v průběhu celého procesu realizace projektových prací. Stejně tak má být určen objem projektové práce. Co se týká rizik, je třeba zajistit jejich efektivní řízení. U větších projektů to může být zabezpečeno zapojením nezávislého konzultanta, který bude kontrolovat proces z hlediska potenciálních hrozeb po dokončení klíčových projektových fází. Přínosy projektu by se měly vysvětlovat projektovým manažerem, a to průběžně.

Analýza také odhalila, že připravené plány realizace projektu nejsou revidovány a kontrolovány před zahájením projektové práce. Banka tedy připravuje celkový plán, vytváří pracovní skupiny a přiřazuje zapojeným zaměstnancům dílčí úkoly. Mezi těmito úkoly právě patří určení nákladů, definování rizik a vypracování harmonogramu. Nicméně plány nejsou prezentovány před projektovým výborem a neprochází dodatečnou kontrolou.

Proto pro banku X se doporučuje zavést povinnost schválit celkový plán projektu a dílčí plány zaměřené na jednotlivé oblasti (čas, kvalita, náklady atd.) ještě před realizací projektových aktivit. Schválení by mohl provést projektový výbor v případě větších projektů a projektový manažer v případě menších projektů. Taková doplňková kontrola umožní projektovému týmu pochopit, jaké aspekty nebyly zohledněny v plné míře, a také předejít potenciálním rizikům, která byla opomíjena v této fázi.

Role projektového výboru také má být vymezena v interní metodice, protože nese velký význam v oblasti řízení projektu. Jejimi hlavními činnostmi jsou řízení iniciace projektu, určení hranic projektových fází a uzavření projektu.

Dalším zásadním opatřením by měl být trvalý monitoring a kontrola projektu během jeho realizace. V současné době se kontrola provádí pouze po dokončení klíčových projektových fází, tedy milníků. Kvůli tomu však projektoví manažeři nejsou schopni včas zabránit vzniku možných problémů nebo předejít zhoršení výsledků. Standard PRINCE2 zahrnuje princip řízení na základě výjimek, díky kterému mohou podřízení pracovníci upozornit na některé závažné prvky představující rizika pro projekt, a to již v okamžiku jejich nalezení, nikoli po dokončení projektové fáze. Hlavním opatřením, které by mělo přispět pravidelnému monitoringu a kontrole, je zavedení fáze kontroly stádií (CS), a to po schválení plánů projektovým výborem a před vyhodnocením dokončených balíčků práce. Navíc by se měla banka X zaměřit na trvalé ekonomické zdůvodnění projektu, řízení na základě výjimek a adaptaci projektu pro projektové prostředí.

5.1.2 Odhad dopadu implementace návrhů

Praktická aplikace doporučení uvedených v předchozí podkapitole vyžaduje určité změny z hlediska organizace práce a personálního řízení.

Navržené opatření	Počet zapojených osob	Náklady	Typ nákladů
Změna interní metodiky řízení projektů	2 osoby (první se zkušenostmi v projektovém řízení pro úpravu metodiky a druhá pro kontrolu finální verze)	4 pracovní dny	Jednorázové
Zapojení nezávislých konzultantů pro sledování procesu z hlediska možných hrozeb	1 osoba vybraná pro jeden projekt	Počet pracovních dnů: poloviční ukazatel celkového počtu projektových milníků	Trvalé
Práce projektového výboru na kontrole projektových plánů	1-3 osoby v závislosti na velikosti projektu a složení projektového výboru	Počet pracovních dnů: 10 % času věnovaného projektovým aktivitám	Trvalé

Tabulka 2: Základní informace o odhadu dopadu implementace návrhů

Zdroj: vlastní zpracování

Na počátku je nutné počítat se změnou samotné metodiky řízení projektu. Zde je zapotřebí změnit strukturu dokumentu, uvést nové informace o způsobu průběžné kontroly stádií, o faktorech kvality, objemu, rizik a přínosů, ale také o roli projektového výboru. Zvláštní pozornost by měla být věnována principům realizace projektu, zejména těm, které dosud nebyly bankou vzaty v úvahu (ekonomické odůvodnění, řízení na základě výjimek, adaptace pro projektové prostředí). Předpokládá se, že tyto změny budou provedeny manažerem, který má nejvíce zkušeností s řízením projektů na pobočce banky. Úpravy by ji měly zabrat 3 pracovní dny. Dále je také třeba zapojit další osobu pro kontrolu finální verze dokumentu, aby všechna metodická doporučení byla srozumitelná a realizovatelná. Na to bude zapotřebí vyčlenit jeden pracovní den, takže úprava metodiky by stala bance 4 člověkodny. Tyto náklady jsou ovšem jednorázové.

Pro efektivní řízení rizik bylo doporučeno zapojovat nezávislé konzultanty, kteří budou sledovat celkový proces z hlediska možných hrozeb, a to v každé klíčové fázi. Je možné počítat náklady na tohoto konzultanta jako poloviční ukazatel celkového počtu

projektových milníků. Pokud tedy projekt trvá 6 dnů a má 4 klíčové fáze, je třeba počítat s dodatečnými náklady ve výši 2 člověkodny.

Dále je třeba brát v úvahu práci projektového výboru na průběžné kontrole projektových plánů v čtvrté fázi projektového řízení. Zde bude potřebná částka nákladů vycházet z velikosti projektu. Zatím však lze prognózovat, že pravidelná, tedy denní kontrola projektových prací by neměla u projektové rady zabrat více než 10 % času, který věnují projektovým aktivitám.

6 Závěr

Projektové řízení v organizaci, která působí v bankovním sektoru, se stalo ústředním tématem této bakalářské práce. Jejím hlavním cílem bylo představit návrhy na zlepšení vedení projektů, a to na základě komparativní analýzy projektového prostředí ve zvolené společnosti s mezinárodním standardem PRINCE2. Nejprve byly v teoretické části představeny základní poznatky o projektu, projektovém řízení a mezinárodních standardech pro toto řízení. Pozornost se věnovala zejména tří z nich, a to IPMA, PMI PMBoK a PRINCE2. Poslední z daných standardů byl zvolen pro komparaci v analytické části práce.

Předmětem výzkumu se stala česká banka, jejíž název nebyl v textu uveden, aby nedošlo ke kompromitování zaměstnanců kvůli zveřejnění citlivých informací. Banka pravidelně realizuje projekty zaměřené na zlepšení její produktů a služeb, zvýšení efektivity personálního řízení a vylepšení vnitřního systému fungování banky. Jako základ pro efektivní řízení projektu banka využívá vlastně vyvinutou metodiku, která je částečně vypracována na základě standardu PMI PMBoK a částečně na základě manažerských zkušeností s řízením projektů v bance X.

Tento dokument byl detailně analyzován a porovnán s mezinárodním standardem projektového řízení PRINCE2. Výsledky komparativní analýzy ukázaly, že interní metodika banky nezohledňuje několik důležitých prvků. Prvním z nich je průběžná kontrola stádií, která umožňuje revidovat celkový plán projektu a plány podle výkonných cílů před realizací projektu. Díky tomu bude možné předejít potenciálním problémům, které nebyly vzaty v úvahu ve fázi plánování, tudíž i zmenšit možná rizika. Dále metodika nedostatečně zohledňuje faktory kvality, objemu, rizik a přínosů, které podle standardu PRINCE2 hrají důležitou roli v procesu zahájení projektu. Struktura dokumentu s metodikou řízení také vyžaduje vylepšení. Chybí v ní detailnější popis takových principů, jako ekonomické zdůvodnění projektu, řízení na základě výjimek a adaptace projektu pro projektové prostředí.

Nicméně všechny identifikované problémy je možné vyřešit se zapojením manažerů, kteří mají zkušenost s vedením projektů. Některé prvky se dá vylepšit s pomocí třetích osob. Tak například bylo doporučeno zapojovat externí konzultanty pro určení rizik projektů, které nebyly vzaty v úvahu projektovým týmem. Zároveň s tím bylo navrženo delegovat některé povinnosti projektové radě, aby se více zaměřila na sledování průběhu vykonání projektových aktivit a jejich soulad s požadavky.

7 Seznam použitých zdrojů

- BRUCKNER, T. *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada. Management v informační společnosti, 2012. ISBN 978-80-247-4153-6.
- CIRBUSOVÁ, M. *Projektový management*. Brno: Sting, spol. s r.o., 2020. ISBN 978-80-87482-81-0.
- Co je PRINCE2, 2022. *Tx.cz* [online]. [cit. 2022-12-28]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/prince2/metodika>
- DOLEŽAL, J. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J., CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. Management (Grada), 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.
- DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- DOSKOČIL, R. *Pokročilé modelování projektů v kontextu technických kompetencí projektového řízení: Advanced project modelling in context of project management technical competences: zkrácená verze habilitační práce*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, nakladatelství VUTIUM. ISBN 978-80-214-5510-8.
- DVOŘÁK, D., MAREČEK, M. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 978-80-251-4893-8.
- FEWINGS, P., HENJEWELE, Ch. *Construction project management: an integrated approach*. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019. ISBN 978-0-8153-5865-7.
- FOTR, J., SOUČEK, I. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5275-4.
- ICB (IPMA Competence Baseline), 2022. *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2022-12-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ipma-competence-baseline>

- KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KŘIVÁNEK, M. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6
- MÁCHAL, P., HVIZDOVÁ, E., ONDROUCHOVÁ, M. *New perspectives in project management*. Přeložil Miroslav HORÁK. Brno: Mendel University in Brno, 2018. ISBN 978-80-7509-540-4.
- MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
- NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.
- PINTO, J. K. *Project management: achieving competitive advantage*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education, 2013. ISBN 978-0-273-76742-8.
- PMBOK® Guide* [online], 2022. [cit. 2022-09-02]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/>
- PRINCE2 Methodology, 2022. *Prince2.com* [online]. [cit. 2022-12-28]. Dostupné z: <https://www.prince2.com/eur/prince2-methodology>
- PRINCE2: principy, témata, procesy (2. díl), 2022. *Systemonline.cz* [online]. [cit. 2022-09-02]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/prince2-principy-temata-procesy-2.-dil-1.htm>
- RADUJKOVIĆ, M., SJEKAVICA, M. Project Management Success Factors. *Procedia Engineering* [online]. 2017, **196**, 607-615 [cit. 2022-09-02]. ISSN 18777058. Dostupné z: doi:10.1016/j.proeng.2017.08.048
- ROSE, K. H. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)-Fifth Edition. *Project Management Journal* [online]. 2013, **44**(3) [cit. 2022-12-26]. ISSN 87569728. Dostupné z: doi:10.1002/pmj.21345
- ŘEHÁČEK, P. *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-90-3.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

Themes, 2023. *PRINCE2.wiki* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://prince2.wiki/theme/>

VUKOMANOVIĆ, M., YOUNG, M., HUYNINK, S. IPMA ICB 4.0 — A global standard for project, programme and portfolio management competences. *International Journal of Project Management* [online]. 2016, **34**(8), 1703-1705 [cit. 2022-12-26]. ISSN 02637863. Dostupné z: doi: 10.1016/j.ijproman.2016.09.011

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu	15
Obrázek 2: Rozložení fází životního cyklu projektu	17
Obrázek 3: Oko kompetencí ICB.....	26
Obrázek 4: Prostředí a procesy projektu PRINCE2.....	33
Obrázek 5: Procesní model PRINCE2.....	39

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza projektového řízení v bance X	50
Tabulka 2: Základní informace o odhadu dopadu implementace návrhů.....	59

Přílohy

Příloha 1 Otázky pro rozhovor se zaměstnanci

1. Jak často se ve Vaší bance aplikuje projektové řízení a v jakých situacích?
2. Kolik lidí je zpravidla zapojeno do projektového řízení? Jakou úlohu zde plní projektový manažer a kdo by v projektovém týmu neměl chybět?
3. Jaké projektové přístupy používáte nejčastěji?
4. Mohl byste prosím nastínit obecné informace o tom, jak se plánuje a jak realizuje projektové řízení v bance?
5. Jaký je životní cyklus projektů realizovaných ve Vaší bance?
6. Kde shledáte největší rizika projektového řízení? Jakým způsobem se jim snažíte předejít nebo zabránit jejich negativnímu vlivu?
7. Jak probíhá kontrola průběhu realizace projektu a jeho vyhodnocení?
8. Snažíte se dodržovat mezinárodní standardy projektového řízení? Pokud ano, co vám v tomto procesu nejvíce překáží?