

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Životní cyklus zakázky a projektu ve vybrané organizaci

Bc. Tereza Majnerová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Majnerová

Projektové řízení

Název práce

Životní cyklus zakázky a projektu ve vybrané organizaci

Název anglicky

Contract life cycle and Project life cycle in the selected company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě rozboru životního cyklu zakázky a projektu navrhnout konkrétní zlepšení stavu za pomoci nástrojů a metod projektového řízení, a to ve vybrané organizaci.

Metodika

Metodika: Po výběru organizace v praxi a navázání spolupráce bude proveden sběr poznatků a dat o vzniku, přípravě, realizaci, předání a ukončení zakázky, a to v kontextu životního cyklu projektu dle literatury i soudobé praxe. V případě potřeby budou provedeny řízené rozhovory nebo workshopy s vybranými pracovníky organizace. Na základě popisu současného stavu a vlastních zjištění budou vypracovány konkrétní návrhy na zlepšení stavu řízení zakázek a projektů, a to v podobě návrhu a implementace vybraných nástrojů, postupů či metod projektového řízení. Vlastní návrhy budou konzultovány a diskutovány v praxi s vybranými zaměstnanci organizace. Po vypracování praktické části bude sepsána část rešeršní.

Harmonogram:

Listopad až prosinec 2017 – výběr organizace a navázání spolupráce

Leden 2018 – popis současného stavu a vypracování vlastních návrhů

Únor 2018 – konzultace návrhů a vypracování rešeršní části práce

Březen 2018 – finální úpravy textu a odevzdání práce

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, životní cyklus projektu, životní cyklus zakázky, nástroje a metody projektového řízení.

Doporučené zdroje informací

- AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *Prince2 Agile*®. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.
- AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2*®. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.
- CINGL, O. – DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. *5 kroků k úspěšnému projektu : 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.
- DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Organizational project management maturity model (OPM3)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. ISBN 9781935589709.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The standard for portfolio management*. Newtown Square: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-69-3.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The standard for program management*. Newtown Square: Project Management Institut, 2013. ISBN 978-1-935589-68-6.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
-

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2018

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Životní cyklus zakázky a projektu ve vybrané organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. března 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a podnětné připomínky, které mi pomohly diplomovou práci vypracovat. Zároveň bych chtěla poděkovat vedení a zaměstnancům společnosti X za poskytnutí informací a dokumentů, které byly klíčové pro vznik této práce a v neposlední řadě také své rodině a přátelům za podporu při psaní této práce i celém studiu.

Životní cyklus zakázky a projektu ve vybrané organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá projektovým řízením ve vybrané společnosti X. Práce je standardně rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny pojmy projektového řízení, jako je například projekt a jeho životní cyklus. Praktická část se především zaměřuje na popis a rozbor životního cyklu projektu. Po krátkém představení vybrané společnosti následuje rozbor současného stavu projektového řízení a detailní popis životního cyklu projektu. Na základě teoretických znalostí, rozboru a vlastního působení ve společnosti je poukázáno na slabá místa a je vypracována sada doporučení na jejich zlepšení, včetně nové podoby životního cyklu projektu.

Klíčová slova: Projektové řízení; Projekt; Životní cyklus projektu; Interní metodika; Životní cyklus zakázky; Nástroje a metody projektového řízení; Dokumentace; Riziko

Contract life cycle and Project life cycle in the selected company

Abstract

The diploma thesis deals with project management in the selected company X. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part defines the concepts of project management, such as the project and his life cycle. The practical part focuses mainly on the description and analysis of the project life cycle. After a short presentation of the selected company follows an analysis of the current state of project management and a detailed description of the project life cycle. Based on theoretical knowledge, analysis and self-action in company is pointed to weaknesses and then is created the set of recommendations to improve them, including a new form of project life cycle.

Keywords: Project management; Project; Project life cycle; Internal methodology; Contract life cycle; Tools and methods of project management; Documentation; Risk

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Základní pojmy a definice projektového řízení	14
3.1.1 Projektové řízení	14
3.1.2 Definice projektu	15
3.1.3 Trojimperativ projektu	16
3.1.4 Projekt jako proces.....	17
3.1.5 Cíl projektu	17
3.1.6 Organizační struktura kolem projektu	18
3.2 Životní cyklus projektu	19
3.2.1 Procesy v projektovém řízení	21
3.2.2 Projektová dokumentace	25
3.3 Mezinárodní standardy a interní metodiky	27
3.3.1 Standardy projektového řízení	27
3.3.2 Interní metodiky.....	30
4 Praktická část	38
4.1 Charakteristika společnosti X	38
4.2 Organizační struktura společnosti X	39
4.3 Současný stav projektového řízení ve společnosti X	43
4.3.1 Projektové prostředí a organizační struktura	43
4.3.2 Nástroje a postupy řízení projektů	47

4.3.3	Životní cyklus projektu	56
4.4	Rozbor a identifikace slabých míst v proj. prostředí.....	74
4.4.1	Shrnutí poznatků	74
4.4.2	Identifikace slabých míst	75
4.5	Vlastní návrhy a doporučení pro praxi.....	80
4.5.1	Doplnění životního cyklu projektu	80
4.5.2	Další doporučení pro zlepšení stavu	88
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	93
6	Závěr	96
7	Seznam použitých zdrojů	97
8	Přílohy	100

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled nejpoužívanější dokumentace	26
Tabulka 2 - Nový životní cyklus projektu (DP1)	32
Tabulka 3 - Porovnání fází živ. cyklů (DP2).....	33
Tabulka 4 - Fáze a činnosti živ. cyklu projektu (DP3).....	34
Tabulka 5 - Původní životní cyklus projektu (DP4).....	35
Tabulka 6 - Nabízené služby společnosti X.....	39
Tabulka 7 - Navržená podoba registru rizik	82
Tabulka 8 - Návrh podoby hodnocení společnosti zákazníkem	85
Tabulka 9 - Navržená podoba Lessons Learned.....	86
Tabulka 10 - 1. varianta klasifikace zakázek.....	90
Tabulka 11 - 2. varianta klasifikace zakázek.....	90

Seznam diagramů

Diagram 1 - Trojimperativ projektu.....	16
Diagram 2 - Organizační struktura kolem projektu	19
Diagram 3 - Procesy a fáze životního cyklu projektu.....	23
Diagram 4 - Procesy PRINCE2	25
Diagram 5 - Nová podoba životního cyklu (DP4)	35
Diagram 6 - Původní životní cyklus projektu (DP5)	36
Diagram 7 - Nový životní cyklus projektu (DP5).....	37
Diagram 8 - Organizační struktura společnosti X	41
Diagram 9 - Pět klíčových středisek společnosti X	42
Diagram 10 - Základní schéma projektové organizace ve společnosti X.....	44
Diagram 11 - Životní cyklus projektu (zjednodušená podoba)	57
Diagram 12 - Životní cyklus projektu (stávající podoba).....	73
Diagram 13 - Životní cyklus projektu (nová podoba)	87

Seznam příloh

Příloha 1 - Organizační struktura společnosti X	100
Příloha 2 – Polo-strukturovaný rozhovor č. 1	101
Příloha 3 - Polo-strukturovaný rozhovor č. 2	102

1 Úvod

Projektové řízení, to je pojem, který se v posledních letech rozmáhá a začíná používat v čím dál více podnicích. Ať už se jedná o podniky malé, střední nebo o velké korporátní společnosti. Úroveň projektového řízení se čím dál více zvyšuje a podniky, které ho dosud nepoužívaly si k němu začínají hledat cestu. A to z toho důvodu, že v dnešní době je velice důležité vše pečlivě plánovat, ať už jde o jednotlivé činnosti a rozvrhování zdrojů na jejich zajištění nebo o efektivní nakládání s finančními prostředky.

Každý podnik by si proto měl vytvořit svojí podnikovou interní metodiku, ve které by bylo sepsáno, jak postupovat a čím se řídit. Projektová metodika by měla být sestavena přímo na míru danému podniku. Jednoduše je dobré sepsat jednotlivé postupy a procesy, které v podniku probíhají. Dále by mělo být stanoveno, jaké nástroje používat a mít definovány role a odpovědnosti. Nedílnou součástí by měl být i životní cyklus projektu.

Tato diplomová práce se bude především zaměřovat na životní cyklus zakázky, potažmo projektu ve vybrané organizaci střední velikosti. Název společnosti ovšem zůstane utajen na základě přání majitele a vedoucích zaměstnanců. Tato společnost byla vybrána díky bezproblémovému navázání spolupráce a poskytnutí materiálů, dokumentace i přívětivosti zaměstnanců.

Práce se tedy bude soustředit na rozbor stávající situace projektového řízení a především, jak již bylo zmíněno, na rozbor životního cyklu. Zmíněný rozbor bude proveden na základě studia poskytnutých materiálů, vlastní účasti ve společnosti, a především na základě několika rozhovorů s pracovníky. Po provedení rozboru budou identifikována slabá místa a na jejich základě bude vypracována sada doporučení, zahrnující novou podobu životního cyklu projektu a další doporučení pro zlepšení stavu.

Tato doporučení, včetně nové podoby životního cyklu projektu, jistě nejsou nejlepším řešením, ovšem mohla by značně pomoci při řízení projektů, a to i z toho důvodu, že byla vytvořena společností přesně na míru. Také by mohla vést ke zvýšení úrovně projektového řízení, které je ve společnosti na rozmachu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě rozboru současného stavu projektového řízení a zejména pak životního cyklu zakázky a projektu identifikovat slabá místa a následně navrhnout sadu konkrétních doporučení, včetně nové podoby životního cyklu projektu ve vybrané organizaci. Tato doporučení, která by měla vést ke zlepšení stávajícího stavu, budou vypracována za pomoci nástrojů a metod projektového řízení.

2.2 Metodika

Postup a použité metody k vypracování diplomové práce je možné vyjádřit v podobě následujícího harmonogramu:

Studium odborné literatury

Aby bylo možné vypracovat sadu konkrétních doporučení na danou problematiku, je nutné prostudovat odbornou literaturu a jiné relevantní zdroje, jako jsou například i jednotlivé standardy a metodiky projektového řízení.

Spolupráce s vybranou společností a sběr dat a poznatků

Nejdříve bude navázána spolupráce s vybranou společností. Poté se autorka začne seznamovat s charakteristikou společnosti a se současným stavem projektového řízení pomocí studia interních dokumentů a prováděných polostrukturovaných rozhovorů s vedoucím stěžejního střediska a projektovými manažery, případně dalšími zaměstnanci. Další data a poznatky budou shromažďovány díky vlastní účasti ve společnosti, a především studiem interní metodiky. Stěžejním bodem zkoumání bude sběr poznatků a dat o vzniku, přípravě, realizaci, předání a ukončení zakázky, potažmo projektu v kontextu životního cyklu projektu.

Vlastní návrh nové podoby živ. cyklu projektu a další doporučení pro zlepšení stavu projektového řízení

Po dostatečném nasbírání dat, poznatků a provedení rozboru budou identifikována slabá místa, na která budou následně reagovat jednotlivá doporučení. Vznikne tak nová podoba životního cyklu projektu a sada dalších doporučení ke zlepšení projektového řízení ve společnosti.

Vypracování teoretických východisek

Na základě prostudování odborné literatury, dalších zdrojů i praktické části této práce budou sepsána teoretická východiska.

Diskuse nad vlastním řešením a závěr

V posledním kroku proběhne diskuze s vedoucím střediska i projektovými manažery, ve které budou konzultovány a diskutovány jednotlivé návrhy a doporučení. V závěru práce pak budou stručně shrnuty výstupy a přínosy vlastních návrhů i jejich uplatnění v praxi.

3 Teoretická východiska

V kapitole teoretická východiska jsou vymezeny základní pojmy projektového řízení a jejich definice. Dále je zde popsán životní cyklus projektu a jeho procesy a následuje projektová dokumentace. V neposlední řadě jsou popsány mezinárodní standardy a metodiky projektového řízení, po kterých následují poznatky o interních metodikách a životních cyklech, o kterých již bylo pojednáváno v jiných závěrečných pracích. Tato kapitola také slouží jako podklad pro vypracování praktické části práce.

3.1 Základní pojmy a definice projektového řízení

V této podkapitole budou popsány základní pojmy jako je projektové řízení obecně, dále co je to projekt, trojimperativ projektu, cíle projektu a následovat bude organizační struktura kolem projektu.

3.1.1 Projektové řízení

Projektové řízení neboli projektový management lze definovat jako aplikaci potřebných znalostí, schopností i potřebných nástrojů a technologií na projektu tak, aby byly splněny požadavky projektu (Svozilová, 2016).

„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů“ (Kerzner, 2009).

Definovat pojem projektové řízení je možné i podle mezinárodního standardu IPMA. Tato definice říká, že projektové řízení je určitý způsob, jak přistupovat k návrhu a realizaci procesu změn, tzn. k projektu. A to takovým způsobem, aby byl dosažen stanovený a předpokládaný cíl v naplánovaném časovém termínu, při dodržení stanoveného rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby provedená změna nepřivedla jakékoliv nežádoucí vedlejší účinky. To znamená, aby byl realizovaný projekt úspěšný (Doležal a kol., 2012).

3.1.2 Definice projektu

V odborné literatuře lze nalézt mnoho možností, jak definovat projekt, ovšem ve většině případů se tyto definice velmi podobají. Následuje tedy několik z nich.

„Projekt je soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod. Realizace projektu je realizací změny“ (Štefánek a kol., 2011).

Projekt je také možné definovat jako určitý jedinečný sled činností a úkolů, který splňuje následující kritéria:

- je stanoven konkrétní cíl, kterého má být realizací projektu dosaženo;
- je definováno datum, kdy projekt začne a kdy skončí;
- je vymezen rámec pro čerpání zdrojů, které zabezpečí realizaci projektu (Kerzner, 2009).

Další možnou definicí je, že projekt je *„určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů“* (Svozilová, 2016).

Také je možno definovat projekt jako aktivitu, která má omezenou dobu trvání a je vykonávána pouze jednou (tzn. bez opakování) s velkým množstvím charakterizujících znaků. Těmi jsou:

- musí být dosaženo takového výsledku, který bude sloužit užívání po celý vymezený čas, který zadavatel projektu určil;
- při zahájení není zaručen úspěch projektu;
- doba trvání projektu je časově omezená;

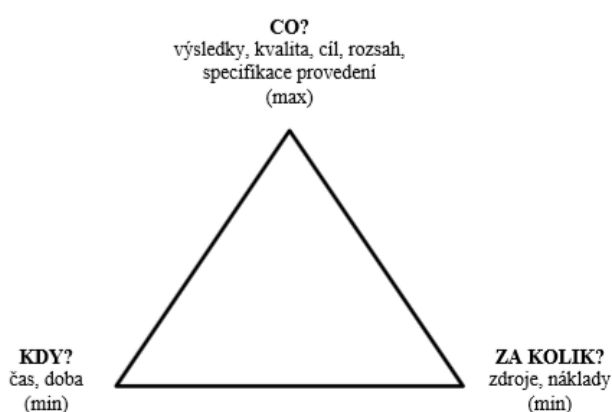
- zdroje jsou limitovány;
- projekt je realizován mimo běžný stav (mimo podnikatelskou rutinu);
- výsledek je jen jeden (Fiala, 2004).

3.1.3 Trojimperativ projektu

Z výše uvedených definic projektu vyplývá, že projekt má tři hlavní charakteristiky, které je třeba brát při řízení projektů v úvahu. Tyto tři charakteristiky tvoří jakési základny projektového řízení, které vytyčují prostor, ve kterém se na základě určených cílů vytváří určitá přidaná hodnota (produkt) projektu (Svozilová, 2016).

Jedná se o následující charakteristiky: čas, náklady a kvalita projektu. Kvalita měří stupeň dosažení stanovených cílů. Výše zmíněné ukazatele jsou navzájem provázány, a proto je nutností nalézt určité optimální vyvážení. To plyne z preferencí zájmových subjektů. Takže například platí, že pokud se změní jedna z veličin a například druhá má zůstat stejná, tak je jasné, že i třetí se musí odpovídajícím způsobem změnit. Trojimperativ projektu je tedy možné nalézt v několika podobách, modifikacích, kde na místo kvality může být cíl, rozsah či dostupnost zdrojů a jiné. Trojimperativ má mnoho podob a neustále se vyvíjí. Popisovaný jev se tedy vyobrazuje jako tzv. trojimperativ projektu či projektový trojúhelník (viz. následující diagram č. 1) (Fiala, 2004).

Diagram 1 - Trojimperativ projektu



Zdroj: vlastní zpracování podle (Kerzner, 2009)

3.1.4 Projekt jako proces

Co se prvků a charakteristik projektu týče, je nutné zmínit, že dalším důležitým prvkem je jeho postupný vývoj. Každý projekt se totiž skládá z několika na sebe navazujících kroků, kterými postupně prochází. Také je důležité si uvědomit, že se tyto kroky skládají z mnoha dílčích činností a že se mohou prolínat i probíhat vzájemně. Tzn. jedná se o souhrnný proces neboli soustavu kroků, který tvoří 5 hlavních skupin procesů, které se uvádí nejčastěji pod souhrnnými názvy: Zahájení a iniciace, Plánování, Řízení a koordinace, Monitorování a kontrola a Uzavření (Svozilová, 2016).

3.1.5 Cíl projektu

Jedním z nejdůležitějších kroků projektu je správně stanovit cíl, popřípadě cíle projektu. Správné stanovení je jedním z klíčových faktorů vedoucích k úspěchu celého projektu. Čím ledabyleji se cíl stanoví, tím větší je pravděpodobnost, že projekt nedopadne, nebo že se výstup či produkt dostane úplně jinam, než bylo zamýšleno. Takže je logické, že správné definování cíle není nic lehkého. Naštěstí existují pomůcky, jak dobře cíl definovat (Doležal a kol., 2012).

„Cíl by měl být podle této techniky:

- *S – specifický a specifikovaný, konkrétní – protože potřebujeme vědět CO;*
- *M – měřitelný – abychom byli schopni určit, zda jsme určeného dosáhli;*
- *A – akceptovaný – pro jistotu, že zainteresovaní vědí, o co jde a shodli se na relevantnosti a adekvátnosti cíle;*
- *R – realistický – aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi;*
- *T – termínovaný – protože bez určení termínu výše uvedené postrádá smysl;*
- *Někdy se ještě přidává i – integrovaný do organizační strategie“ (Doležal a kol., 2012).*

3.1.6 Organizační struktura kolem projektu

Organizační strukturu kolem projektu prezentuje dočasné seskupení několika lidí, lišící se dle požadavků a rozměru projektu. Organizační struktura zahrnuje návrh, určení projektových rolí a organizačních struktur. Dále se sjednává zodpovědnost, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a také pravomoc jednotlivých rolí. Pro správné fungování organizace kolem jsou důležité specifické znalosti, charakter a také dostupnosti členů této organizace (Pitaš, 2012).

Do organizační struktury kolem projektu lze zařadit řídicí výbor projektu a dále další zájmové skupiny. Řídicí výbor představuje nejvyšší orgán projektu (projektový výbor, řídicí komise) a sestavuje ho vrcholový management daného podniku. Řídicí výbor se skládá standardně ze 3 členů – sponzor, zástupce zákazníka a dodavatele. Tito členové mají nejvyšší pravomoci a například povolují významné změny či schvalují a zastavují projekty. Sponzor projektu zastává většinou i roli vlastníka projektu a bývá nejvyšší autoritou, například rozhoduje o tom, čím se bude projekt zabývat, o časovém rámci, ale i o rozpočtu projektu. Většinou se stává, že zákazník = sponzor = hlavní uživatel projektu, který zastupuje organizaci a požaduje produkt neboli výstup projektu. Hlavní dodavatel projektu logicky dodává či vyvíjí produkt nebo požadovanou službu (Svozilová, 2016; Pitaš, 2012).

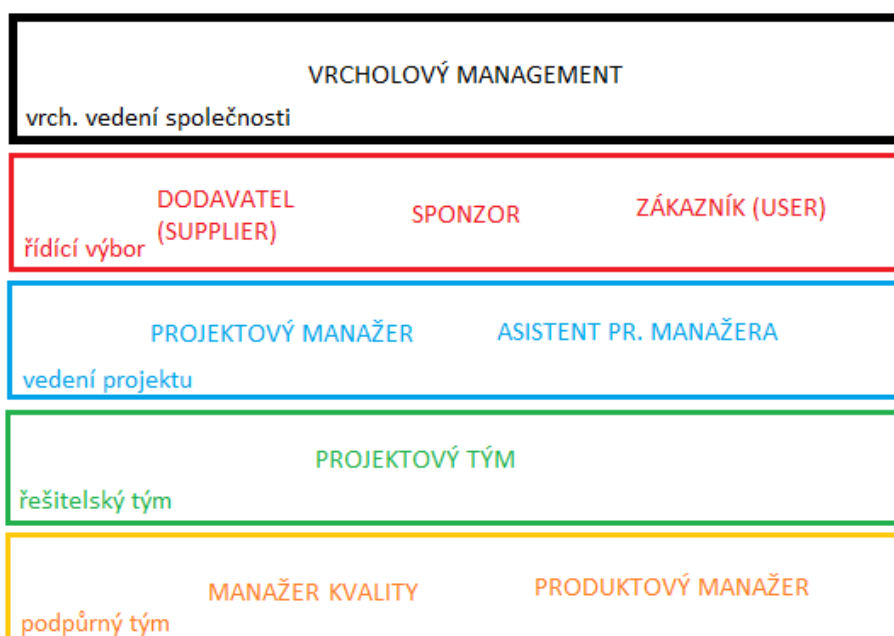
Mezi další zájmové skupiny lze zařadit:

- manažera projektu – klíčová osoba, která je zodpovědná za celý projekt, za splnění cílů, provedení prací a dodržení veškerých podmínek;
- asistenta manažera projektu – přiřazen z důvodu rozsahu projektu, pokud je třeba, zastává dílčí aktivity za projektového manažera pod jeho přímým vedením;
- projektový tým – jedná se o hlavní výkonný článek projektu, jedná se o skupinu osob, které se podílejí na plnění cílů projektu a podléhají projektovému manažerovi;

- lze zařadit i projektovou kancelář (či jiný podpůrný tým) – ta představuje podpůrný administrativní orgán řízení projektu. Má za úkol vést administrativu, zajistit hladký chod informací, vést interní projektovou metodiku, případně proškolovat a také podporovat kontrolní procesy (Svozilová, 2016).

Pro lepší orientaci následuje schéma zobrazující možnou organizaci kolem projektu.

Diagram 2 - Organizační struktura kolem projektu



Zdroj: vlastní zpracování podle (Svozilová, 2016; Pitaš, 2012)

3.2 Životní cyklus projektu

V této části kapitoly bude definováno, co je to životní cyklus projektu a z jakých fází se skládá. Jako další budou uvedeny dva příklady procesů, ze kterých se životní cyklus projektu skládá dle mezinárodního standardu PMBoK a projektové metodiky PRINCE2. V závěru této kapitoly bude stručně popsána projektová dokumentace, která vyplývá z životního cyklu projektu.

Jak již bylo poznamenáno, projekt je prvkem, který má charakter procesu. To znamená, že se v průběhu vyvíjí a prochází několika fázemi a tím je tvořen životní cyklus projektu. Co se týče definice životního cyklu projektu, tak tady se autoři příliš neshodují, i tak existuje mnoho definic (Svozilová, 2016).

Obecně lze říci, že životní cyklus projektu vyjadřuje průběh jeho života. Projekt je rozdělen do několika fází, kterými postupně prochází a které na sebe navazují (Svozilová, 2016).

Svou definici uvádí i mezinárodní standard PMBoK, který říká, že životní cyklus projektu je obecně souborem po sobě následujících fází projektu, jejichž názvy a počty jsou individuální. Názvy i počty fází jsou tedy určeny na základě potřeb kontrol organizace, která se na projektu podílí (PMBoK, 2008).

Problém neshody se netýká pouze definice životního cyklu, ale i jeho složení z hlediska fází, dokonce se neshodují ani společnosti z téhož odvětví. Tento stav je zapříčiněn především různorodostí a složitostí jednotlivých projektů. Každá společnost tak má svůj specifický životní cyklus projektu, uzpůsobený svým potřeb (Kerzner, 2009).

Při aplikaci **teorie systémů** na projekt lze uvést následující fáze životního cyklu projektu:

- konceptuální návrh – zformulování základních požadavků, záměrů, odhady nákladů a času apod.;
- definice projektu – zpřesnění výstupů návrhu, detailnější rozpracování cílů, příprava metodik, znalostí a dovedností, propočet nákladů, identifikace rizik...;
- produkční fáze – realizace projektu, řízení jednotlivých činností a prací, kontroly průběhu dle plánů;
- operační období – vlastní užívání předmětu projektu, integrace, hodnocení uživatelem apod.;

- vyřazení projektu – převedení výstupu projektu do stádia podpory, servisu, zpracování Lessons Learned a získaných zkušeností (Cleland a kol., 1975).

Obecně lze uvést model životního cyklu projektu, který zahrnuje předprojektovou, projektovou (neboli realizační), ukončovací a poprojektovou fázi (Doležal a kol., 2012).

Do předprojektové fáze se řadí především přípravné činnosti. V této fázi je nutné prozkoumat příležitosti, sepsat záměr a ideu projektu a na základě toho pak posoudit proveditelnost. V podstatě se v této fázi rozhoduje, zda projekt schválit a zahájit další fázi nebo ne (Doležal a kol., 2012).

Projektová fáze představuje nejnáročnější část projektu, jedná se o nejdelší a nejobsáhlejší fázi životního cyklu projektu. Tuto fázi lze rozdělit na zahájení, přípravu a samotnou realizaci projektu (Doležal a kol., 2012).

V ukončovací fázi dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů projektu. Je nutné absolvovat předávací řízení a podepsat akceptační protokol. Je i možné pomalu zahájit sepisování různých hodnocení a zpráv (Doležal a kol., 2012).

A konečně v poslední, poprojektové fázi dochází ke konečnému vyhodnocení projektu. Sepisuje se souhrnná zpráva, ponaučení z chyb pro příště i poznatky ohledně úspěchů (Doležal a kol., 2012).

3.2.1 Procesy v projektovém řízení

Projekt je možno brát jako skupinu procesů, to již bylo řečeno, a proto je vhodné problematiku rozšířit o pohled procesních skupin. Proces představuje činnosti, které spolu logicky souvisí, takže jednotlivé procesy napomáhají k dosažení předem vytyčeného cíle a díky tomu (po vykonání všech procesů) se vytváří předem stanovený produkt či služba. Díky tomu, že jsou procesy logicky provázány a doplňují se, tak neovlivňují jen činnosti daného procesu, ale i všech ostatních (Svozilová, 2016).

Jednotlivé skupiny procesů se od sebe různí, jako příklad lze uvést mezinárodní standard PMBoK a projektovou metodiku PRINCE2.

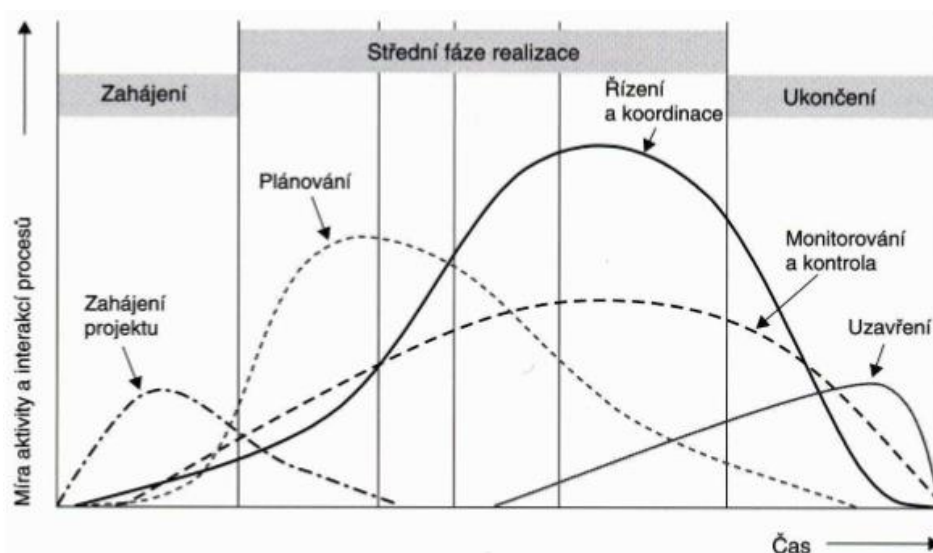
Mezinárodní standard PMBoK rozlišuje následující skupiny procesů (PMBoK, 2008):

- Iniciace a zahájení - hlavním smyslem tohoto kroku je základní definování projektu. V tomto procesu se počítá s již daným globálním cílem projektu a je tedy nutné dojít ke konkrétním cílům. Ty musí být následně posouzeny. Také se rozhoduje, jakým způsobem bude konkrétních cílů dosaženo, stanovují se předběžné náklady a celková cena projektu. Vstupem do této skupiny procesů tedy mohou být například strategické cíle podniku, podnikové zdroje či podniková kultura a výstupem je dokument tzv. Zakládací listina projektu a také jakási předběžná definice předmětu projektu;
- Plánování – v tomto procesu dochází ke zkonkretizování definice předmětu projektu a také je proveden přesnější rozbor z hlediska času, nákladů i veškerých zdrojů a postupů. Vstupy jsou jasné, jedná se o výstupy předešlé skupiny procesů a výstupem je projektový plán. Ten by měl obsahovat organizační strukturu projektu, harmonogram, WBS, registr rizik, rozpočet a další...;
- Řízení projektu a koordinace – tyto procesy probíhají během doby realizace projektu, jakožto podpůrné procesy. Jedná se o souhrn všech aktivit, které jsou zaměřené na výkonnost a koordinaci naplánovaných činností projektu. Po dokončení jsou k dispozici dílčí výstupy projektu a také provedené akce a změny;
- *„Monitorování a kontrola – je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na soulad výkonu realizačních složek projektu s projektovým plánem, a to z pohledu cílů projektu, času a nákladů, působících rizik a úrovně dosažené kvality“* (Svozilová, 2016);

- Uzavření projektu – poslední proces, ve kterém se zúčtuje veškeré předešlé úsilí. Výstupem je hotový produkt či služba, a tak se v tomto okamžiku rozpouští celý projektový tým. Jediný, kdo ještě dokončuje svou práci je projektový manažer, který vypracovává uzavírací dokumenty projektu. Nedílnou součástí tohoto procesu by mělo být vyhodnocení celého projektu, ať už se jedná o soupis ponaučení z chyb pro příště, nebo o zachycení úspěchů (PMBok,2008).

Pro lepší představu následuje vyobrazení výše popsanych skupin procesů a fází v životním cyklu projektu.

Diagram 3 - Procesy a fáze životního cyklu projektu



Zdroj: A. SVOZILOVÁ, Projektový management, 2016

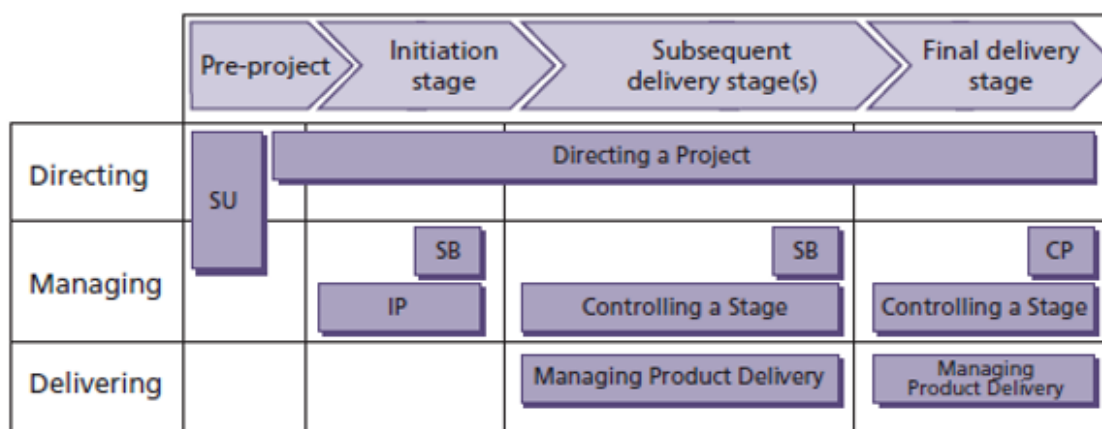
Projektová metodika PRINCE2 rozlišuje následující procesy (7 skupin procesů), které je nutné konkrétně přizpůsobit každému projektu (PRINCE2, 2009):

- Starting up a Project (zahájení projektu) – jedná se o krátký proces, který se odehrává přes samotným spuštěním projektu. Zahrnuje tyto činnosti: definice cílů projektu, návrh a jmenování do řídicího týmu projektu a vyjednání se zákazníkem a dodavatelem;

- Initiating a Project (nastavení projektu) – v tomto procesu se rozhoduje o osudu projektu, zda bude pokračovat. V případě pokračování se tvoří veškeré strategie (komunikace, řízení rizik, kvality i konfigurace);
- Directing a Project (řízení projektu) – proces, který běžel a běží neustále, od samého počátku projektu až po ukončení. Na tomto procesu se podílí řídicí výbor, který dohlíží, kontroluje a případně schvaluje změny či provádí jiná rozhodnutí;
- Controlling a Stage (kontrola etapy) – zahrnuje monitorování projektu, řízení aktivit, řízení rizik apod. Tyto aktivity provádí především projektový manažer;
- Managing Product Delivery (řízení dodávky produktu) – tento proces se zaměřuje na dodávání balíků práce ve stanovený termín a samozřejmě v požadované kvalitě;
- Managing a Stage Boundary (řízení přechodu mezi etapami) – v tomto procesu se odehrává schvalování přechodu do další etapy, jde o to, získat souhlas. Nedílnou součástí je i plánování následující etapy a aktualizace projektového plánu a Business Case;
- Closing a Project (uzavření projektu) – poslední ze skupiny procesů, který zahrnuje ukončení projektu, ať už řádné nebo předčasné. Tento krok musí schválit řídicí výbor. Samozřejmou součástí by měl být soupis Lessons Learned a další vyhodnocení, včetně hodnocení zákazníka (PRINCE2, 2009).

Pro lepší představu opět následuje diagram, který zachycuje všechny zmíněné procesy.

Diagram 4 - Procesy PRINCE2



Zdroj: PRINCE2 – OGC Managing Successful Projects with PRINCE2™, 2009

3.2.2 Projektová dokumentace

„Současná doba je označována pojmem „informační společnost“. Tímto pojmem se chce zdůraznit fakt, že informace jsou považovány za rozhodující skutečnost, která má větší význam a hodnotu než hmotné statky“ (Doležal a kol., 2012).

Z toho plyne, že informace jsou klíčové, proto i projektový tým musí věnovat velké úsilí tomu, aby všechny informace týkající se projektu byly správné, srozumitelné a aktuální. Dalšími požadavky na informace je jejich relevantnost, včasnost a přesnost (Doležal a kol., 2012).

Proto v projektovém řízení existují všemožné formuláře a dokumenty, aby dané informace byly na správném místě a ve srozumitelné podobě. Jednotlivé dokumenty plynou z jednotlivých fází či procesů životního cyklu projektu, tzn. tvoří se od samého počátku projektu až do jeho konce. Dokumentace by neměla být na obtíž, cílem je vést jednoduchou a přehlednou dokumentaci, která by měla být přínosem jak pro již běžící projekty, tak i pro nadcházející. Správným vedením dokumentace lze předejít komplikacím, odchylkám od plánu apod. (Svozilová, 2016).

Vytvářená dokumentace poskytuje důležité informace všem zainteresovaným na projektu, slouží pro zachycení rozhodnutí, změn, ale také může být podkladem při případném konfliktu. Způsoby a četnost dokumentace je pro každý projekt individuální, proto má každý podnik své vlastní postupy. Dokonce i mezinárodní standardy projektového řízení, či metodiky se v dokumentaci rozcházejí, případně se liší v názvech. Sice dochází k rozdílům, ale i tak je stanovena dokumentace pro všechny typy projektů (Doležal a kol., 2012).

Jak již bylo řečeno, dokumentů existuje celá řada a liší se dle nastavených fází či procesů. I tak se ale dá pro představu sestavit výčet nejběžnější a nepoužívanější dokumentace. Tento výčet poskytuje následující tabulka.

Tabulka 1 - Přehled nepoužívanější dokumentace

Přehled nepoužívanější dokumentace	
Fáze projektu	Dokumentace
Předprojektová fáze	Návrh projektu
	Studie příležitostí
	Studie proveditelnosti
	Záznamy z jednání
Realizační fáze	Business Case
	Logický rámec
	Identifikační listina projektu
	WBS
	Harmonogram projektu
	Registr rizik
	Rozpočet projektu
	Směrný plán
	Komunikační plán
	Registr kvality
	Změnové požadavky
	Výkazy práce
	Reporty
Ukončovací fáze	Akceptační protokol
	Předávací protokol
Poprojektová fáze	Závěrečná zpráva
	Vyhodnocení přínosů
	Hodnocení zákazníkem
	Lessons Learned

Zdroj: vlastní zpracování podle (Doležal a kol., 2012; Cingl a kol., 2013)

3.3 Mezinárodní standardy a interní metodiky

Tato kapitola se bude věnovat ve stručnosti mezinárodním standardům a metodikám projektového řízení. Následovat bude pojednání o interních metodikách několika společností, na které již byly vypracovány jiné závěrečné práce.

3.3.1 Standardy projektového řízení

V dnešní době, kdy je projektové řízení neustále na vzestupu a rozvíjí se, je mnoho možností, kde získat potřebné znalosti, dovednosti a rady, jak zavést projektového řízení ve společnosti. Ovšem spousta firem poskytuje pouze teoretické základy, což není příliš přínosné. Proto také existují mezinárodně uznávané standardy a metodiky projektového řízení, které předávají to nejlepší k praxi. Nejedná se tedy o pouhou teorii, nýbrž o předání „best practice“ od těch nejlepších odborníků. Mezi ty vůbec nejznámější a nejrozšířenější patří PMBoK, ICB a PRINCE2, těm se také budou věnovat následující podkapitoly (Máchal a kol., 2015).

PMBoK

PMBoK, neboli celým názvem „A guide to the Project Management Body of Knowledge“ vytváří a udržuje nezisková organizace PMI (Project Management Institute). Tato organizace sdružuje firmy i individuální projektové manažery téměř z celého světa, jedná se o více jak 170 zemí. PMI vznikla v sedmdesátých letech 20. století v USA na základě standardů americké armády. Postupně došlo k velkému vývoji a dnes si klade za cíl podporovat profesní rozvoj právě v oblasti projektového řízení. Nyní se tedy zaměřuje na standardy, etiku a certifikaci. Je nutné podotknout, že standard se vyvíjí i nadále a dochází tak k neustálému zlepšování (Doležal a kol., 2012).

Standard spočívá v procesním pojetí problematiky projektového řízení. Definuje 5 hlavních skupin procesů, 10 oblastí znalostí a jednotlivé procesy i jejich vzájemné vazby. Celkem je definováno 47 procesů projektového řízení. PMBoK je aplikovatelný na všechny typy projektů (PMBoK, 2013).

Skupiny procesů již byly zmíněny v kapitole 3.2 *Životní cyklus projektu*, tudíž nebudou znovu uváděny.

Nyní tedy bude následovat výpis znalostních oblastí, na které se standard zaměřuje (PMBok, 2013):

- řízení integrace
- řízení rozsahu a rámce
- řízení času
- řízení nákladů
- řízení kvality
- řízení projektového týmu
- řízení komunikace
- řízení rizik
- řízení zakázek/dodávek
- řízení zainteresovaných stran

ICB

ICB, celým názvem „IPMA Competence Baseline“ je standard projektového řízení, který vyvíjí a udržuje mezinárodní asociace IPMA. IPMA je sdružení, které působí téměř po celém světě, konkrétně na 5 kontinentech. Jejich standard se poněkud liší od předchozího. Nezaměřuje se totiž na celé projektové řízení a procesy, nýbrž na kompetence (schopnosti a dovednosti), kterými by měli projektoví manažeři, popř. programoví a portfolio manažeři i ostatní členové týmu disponovat. Jedná se tedy o kompetenční model (Doležal a kol., 2012; Máchal a kol., 2015).

Kompetence, na které se standard ICB zaměřuje se dělí do 3 skupin a ty jsou následující:

- technické kompetence – zahrnující 20 elementů, od úspěšnosti řízení projektu, přes řešení problémů, až po ukončení celého projektu;
- behaviorální kompetence – 15 elementů, které se zaměřují na osobnostní charakteristiky;

- a kontextové kompetence – skládající se z 11 elementů, které zahrnují širší povědomí o řízení v organizacích; o projektu, programu, portfoliu i o legislativních záležitostech (Máchal a kol., 2015).

PRINCE2

Projektová metodika PRINCE2, celým názvem „Projects in Controlled Environments, version 2“ byla vyvinula ve Velké Británii vládní agenturou OGC původně kvůli řízení veřejných projektů. Ovšem díky úspěšným projektům se postupně rozvinula i do soukromé sféry a díky tomu představuje jednu z nejrozšířenějších procesně a produktově orientovaných metodik v oblasti projektového řízení. I tuto metodiku je možné aplikovat na všechny možné typy projektů ovšem je nutné si ji přizpůsobit dle svých potřeb (Doležal a kol., 2012).

V současné době je metodika rozdělena na 7 principů, 7 procesů a 7 témat, která se vzájemně propojují a doplňují. Stejně jako PMBoK předává to nejlepší z mnohaleté praxe (Máchal a kol., 2015).

Následují výpis 7 principů a 7 témat, která PRINCE2 zahrnuje. Procesy byly již uvedeny v kapitole 3.2 *Životní cyklus projektu*, a tak znovu uváděny nebudou.

PRINCE2 je postaven na následujících principech:

- *„Nepřetržitá opodstatněnost investice;*
- *Přizpůsobení metody PRINCE2 prostředí projektu;*
- *Řízení po etapách;*
- *Jasně definované role a zodpovědnost;*
- *Učit se ze zkušeností;*
- *Zaměření se na produkty;*
- *Řízení na základě výjimky“* (Máchal a kol., 2015).

Témata, která metodika PRINCE2 popisuje, je nutné během řízení projektu neustále řešit, zaměřovat se na ně. Jedině pak mohou být projekty řízeny správně a profesionálně. Tato témata jsou v metodice obsáhle popsána a jsou opět připojeny rady a zkušenosti z dlouholeté praxe. Jedná se o následující témata (Murray, 2009):

→ Business Case, rizika, organizace, kvalita, plán, změny a vývoj (Murray, 2009).

3.3.2 Interní metodiky

Tato část kapitoly bude pojednávat o interních metodikách vybraných společností, na které již byly vypracovány jiné diplomové práce. Vždy bude řečeno, čím se diplomová práce zabývá, o jakou společnost se jedná (pokud je uvedeno) a následně bude stručně popsána její interní metodika. Nejvíce bude brán v potaz životní cyklus projektu a vhodná doporučení. Tyto informace mohou být cenné pro praktickou část této práce.

Pro zpracování této kratší review byly doporučeny následující diplomové práce:

1. Návrh metodiky řízení projektů ve studentské organizaci (autor: Bc. Tereza Jedlanová)
2. Analýza firemní metodiky projektového řízení (autor: Bc. Veronika Ratajská)
3. Zavádění agilních metodik ve vybrané společnosti (autor: Boris Shchegolev)
4. Analýza procesů a návrh směrnice projektového řízení v České pojišťovně (autor: Jana Křečková)
5. Odpovědnost projektového manažera v rámci životního cyklu projektu v ČSOB a.s. (autor: Martin Šobáň)

Návrh metodiky řízení projektů ve studentské organizaci (autor: Bc. Tereza Jedlanová)

Tato diplomová práce se zabývala návrhem metodiky pro řízení projektů ve studentské organizaci „Asociace studentů při České zemědělské univerzitě v Praze“.

Byl proveden rozbor dosavadního stavu projektového řízení a následně identifikováno několik nedostatků na základě kterých byly navrženy nové postupy i nástroje pro řízení zmíněné organizace (Jedlanová, 2017).

Co se týče interní projektové metodiky, tak tu tato organizace nemá přesně vytvořenou. Proto se postupuje dle stanov studentské organizace, které jsou považovány za hlavní dokument a ve kterém se nachází mimo jiné důvody realizace projektů apod. Rozbor byl prováděn pomocí porovnání se 7 tématy, které stanovuje metodika PRINCE2, pomocí sestavené hodnotící tabulky sloužící pro změření podobnosti (Jedlanová, 2017).

Po provedení rozboru byly vyhodnoceny nedostatky ke všem sedmi tématům. Mezi nejproblémovější oblasti byl zařazen Business Case, rizika, řízení změn i kvality. Jako hlavní nedostatek u všech témat byl mimo jiné stanoven problém nezachycení informací pomocí papírových dokumentů. To znamená, že mnoho procesů probíhá jen ústně, což není dobré. I díky tomuto byly shledány nedostatky v absenci několika činností v životním cyklu projektu. Následovala tedy sada doporučení v podobě nového životního cyklu projektu, dokumentace i rolí (Jedlanová, 2017).

Nové návrhy byly diskutovány a ve větší míře byly po malých úpravách akceptovány. V závěru práce je uvedeno několik doporučení a těmi jsou (Jedlanová, 2017):

- *„Úprava pojmu portfolio projektů, role koordinátor projektů a vedoucí projektů;*
- *Sestavení základního přehledu pomocí Business Case;*
- *Sestavení myšlenkové mapy pomocí WBS;*
- *Sepsání přehledu rizik do Registru rizik;*
- *Vytvoření projektového plánu pomocí Ganttova diagramu“* (Jedlanová, 2017).

Nyní bude následovat přehled fází životního cyklu i jeho dílčích činností pomocí následující tabulky (bohužel nebyl vytvořen přehled stávajících a přidaných činností).

Tabulka 2 - Nový životní cyklus projektu (DP1)

Fáze	Klíčové činnosti
Zahájení	Stanovení vedení projektu
	Sestavení týmů
	Tvorba komunikačního plánu
	Stanovení časového rozmezí
	Koncepce projektu + rozpočet
	Povolení na konání akce
	Harmonogram projektu
	Business Case + další dokumenty
Plánování	Etapy projektu
	Rozdělení úkolů mezi týmy
	Tvorba strategie řízení rizik a změn
	Tvorba registru rizik
	Tvorba strategie řízení kvality
	Příprava materiálu
	Propagace projektu
Realizace	Předložení dokumentů
	Schválení projektové dokumentace
	Příprava prostor
	Tvorba a kontrola úkolů
	Úklid prostor
Monitoring a kontrola	Kontrola plnění úkolů
	Přidělení nových úkolů
	Řízení rizik a změn
	Kontrola rozpočtu
	Tvorba Lessons learned
	Předávání informací
Ukončení	Zhodnocení projektu
	Fakturace
	Zpětná vazba
	Doplnění Lessons learned
	Dokončení dokumentace
	Předání projektu

Zdroj: vlastní zpracování podle (Jedlanová, 2017)

Analýza firemní metodiky projektového řízení (autor: Bc. Veronika Ratajská)

Tato práce se zaměřila na rozbor firemní metodiky pro projektové řízení a její porovnání s mezinárodními standardy ve Společnosti. Byla provedena analýza procesů, organizační struktury i dokumentace u vybraného běžícího projektu a následně byly

identifikovány nedostatky, na jejichž základě vznikl nový návrh řešení pro doplnění stávající metodiky (Ratajská, 2015).

Rozebíraná Společnost má vlastní vytvořenou metodiku pro řízení projektů, která je pod názvem „DePICT®“. Jedná se vlastní vyvinutou techniku, která je založená na specifických potřebách organizace a je určená ke globálnímu řízení projektů. Veškeré změny jsou řízeny pomocí Globální projektové kanceláře. Společnost se řídí mimo jiné pomocí souboru principů rozvoje, který obsahuje 7 doporučení (Ratajská, 2015).

Předmětem porovnávání metodik byla již zmíněná metodika Společnosti a dále PRINCE2 a PMBoK. Po provedení porovnání jednotlivých metodik bylo zjištěno, že jsou si v leččem podobné, všechny tři totiž používají podobnou strukturu i názvosloví. Velké množství procesů, oblastí či dokumentů se dokonce překrývá. Dále jsou si podobné především, co se týče životního cyklu projektu (Ratajská, 2015).

Z hlediska povahy diplomové práce je pro tuto práci přínosné především porovnání životních cyklů projektu. Proto ostatní doporučení nebudou vnímána. Následující tabulka znázorňuje fáze životního cyklu zmíněných metodik.

Tabulka 3 - Porovnání fází živ. cyklů (DP2)

DePICT®	PRINCE2®	PMBoK®
Define	Zahájení	Initiating
	Nastavení	
	Směřování	
Plan	Zahájení	Planing
	Nastavení	
	Řízení přechodu mezi etapami	
	Směřování	
Implement	Řízení přechodu mezi etapami	Executing
	Směřování	
Control	Kontrola etapy	Monitoring and Controlling
	Směřování	
Transition	Ukončení	Closing
	Směřování	

Zdroj: vlastní zpracování podle (Ratajská, 2017)

Zavádění agilních metodik ve vybrané společnosti (autor: Boris Shchegolev)

Tato diplomová práce se zabývala „*přípravou tradičně řízeného projektového prostředí na spolupráci s agilně řízenou implementací IT produktů v rámci vybrané obchodní společnosti*“ (Shchegolev, 2015).

Práce se zaměřovala nejen na výběr vhodné agilní metodiky pro vybranou obchodní společnost, ale i na její přizpůsobení požadavkům a potřebám společnosti. Jedná se tedy o zaměření na metody a nástroje projektového řízení. Na konci práce pak byla provedena diskuse výsledků, také byly uvedeny problémové aspekty implementace zvolené agilní metodiky i jejich řešení (Shchegolev, 2015).

Zkoumaná společnost je menším podnikem, který poskytuje sociálně zaměřené produkty či služby. Ve společnosti není přítomno projektové oddělení a o stávající interní metodice také není zmínka. Z toho lze usuzovat, že se společnost právě chystá nějakou metodiku zavést. Dalším uvedeným problémem bylo, že mnoho procesů z životního cyklu projektu probíhá ledabyle nebo jen ústní formou (Shchegolev, 2015).

Následuje struktura životního cyklu projektu, která může být přínosná pro tuto diplomovou práci.

Tabulka 4 - Fáze a činnosti živ. cyklu projektu (DP3)

Fáze	Činnosti
Koncepční	vize, identifikace, proveditelnost, specifikace
Plánovací	plán, definice, požadavky, zdrojové zajištění
Řešitelská	zpřesňování představy, další specifikace,
Implementační	interní vývojový proces, testování
Závěrečná	hondocení, porovnání plánů, lessons learned

Zdroj: vlastní zpracování podle (Shchegolev, 2015)

Analýza procesů a návrh směrnice projektového řízení v České pojišťovně (autor: Jana Křečková)

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku projektového řízení v České pojišťovně, především se jednalo o zaměření na analýzu procesů a vytvoření nové podnikové směrnice projektového řízení ve vybraném podniku. Ve vlastní části bylo pracováno s již existujícím návrhem metodiky, ve kterém byly ovšem shledány nedostatky, proto byla navržena nová podoba (Křečková, 2014).

Česká pojišťovna má za sebou bohatou minulost, co se týče interních metodik projektového řízení. Tento fakt značí, že dochází k neustálému vývoji. Jak je uváděno, v roce 2007 došlo ke zrušení veškerých verzí a žádná nová metodika nebyla zavedena až do roku 2013, kdy se začala nová postupně tvořit. Bohužel se neuvádí, jakým mezinárodním standardem či metodikou se návrh řídí (Křečková, 2014).

Tabulka 5 - Původní životní cyklus projektu (DP4)

Fáze	Popis fáze
Prioritizace	Výběr projektových záměrů pro realizaci v ČP. Odhady zdrojů. Stanovení kvót projektového rozpočtu.
Návrh projektu	Příprava návrhu projektu včetně business case
Schválení	Potvrzení návrhu projektu, schválení.
Změna projektu	Žádost o dodatečné zdroje.
Ukončení projektu	Příprava a schválení závěrečné zprávy projektu.
Vyhodnocení přínosů projektu	Vyhodnocení plnění přínosů projektů definovaných v business case. Poučení do budoucna.

Zdroj: převzato z diplomové práce (Křečková, 2014)

Po zpracování identifikovaných nedostatků byl navržen nový životní cyklus projektu. Stalo se tak poté, co byl projekt pojat ve správném smyslu. Nyní tedy následuje nová zjednodušená podoba životního cyklu.

Diagram 5 - Nová podoba životního cyklu (DP4)



Zdroj: převzato z diplomové práce (Křečková, 2014)

Nová podoba životního cyklu znázorňuje žlutě fáze a modře vstupy spolu s výstupy z jednotlivých fází (Křečková, 2014).

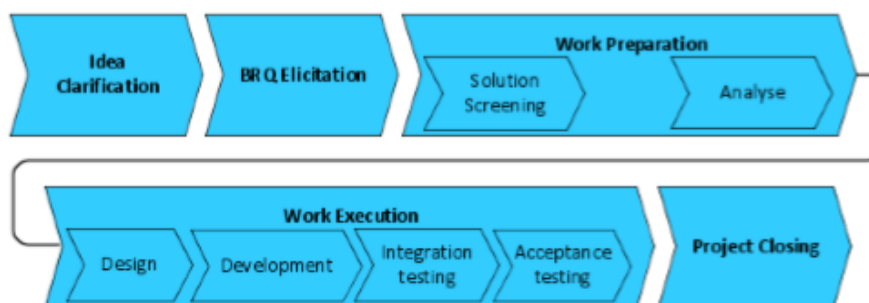
Odpovědnost projektového manažera v rámci životního cyklu projektu v ČSOB a.s. (autor: Martin Šobáň)

Poslední doporučená diplomová práce se zabývala především analýzou životního cyklu projektu ve společnosti Československá obchodní banka a.s. Po důkladném rozboru stavu byl vytvořen návrh nové podoby životního cyklu projektu. Práce se tedy zabývala především jednotlivými procesy (Šobáň, 2016).

Interní metodika společnosti vychází především z mezinárodního standardu PRINCE2, ovšem je přizpůsobena vlastním potřebám. Ke změnám dochází prakticky každý rok, ale i tak se nejedná o dokonalou podobu. Tudíž byly shledány nedostatky a navržena jejich řešení (Šobáň, 2016).

Následuje původní podoba živ. cyklu projektu a poté identifikovaná slabá místa.

Diagram 6 - Původní životní cyklus projektu (DP5)



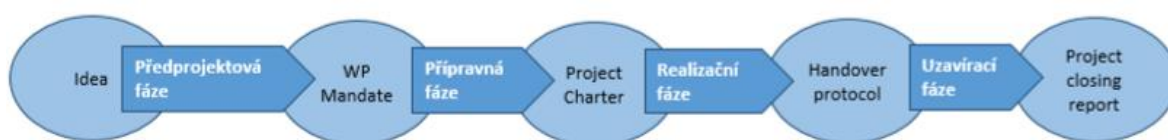
Zdroj: převzato z diplomové práce (Šobáň, 2016)

V této podobě byly shledány tyto nedostatky:

- ➔ nedostatečné rozlišení fází a procesů, rozdělení procesů – proces vs. subprocessy, chybí popis životního cyklu fázemi a další v rámci jednotlivých fází (Šobáň, 2016).

Po úvaze a vypracování doporučení vznikl nový životní cyklus v následující podobě. Jedná se pouze o souhrnný diagram z hlediska fází a vstupů/výstupů (Šobáň, 2016).

Diagram 7 - Nový životní cyklus projektu (DP5)



Zdroj: převzato z diplomové práce (Šobáň, 2016)

Nová podoba životního cyklu zohledňuje jednoduchost, obsahuje již názvy 4 nových fází a zároveň jsou zaneseny i spouštěče neboli vstupy a výstup, které spouštějí nebo ukončují danou fázi.

Shrnutí podkapitoly „Interní metodiky“

Po vypracování krátké review na základě pěti doporučených diplomových prací na podobné téma lze konstatovat, že je nespočet možností, jak může životní cyklus projektu vypadat. Je velice důležité zohlednit požadavky a potřeby i velikost jednotlivých společností. Také lze konstatovat, že projektové řízení se neustále v jednotlivých společnostech rozmáhá a rozvíjí, to vysvětluje fakt absencí interních metodik a následné zavedení, či jejich neustálá revize.

Poznatky ohledně životních cyklů projektu z této podkapitoly mohou být také dobrým podkladem pro vypracování následující praktické části.

4 Praktická část

Praktická část je zaměřena na úroveň projektového řízení ve vybraném podniku X. Je nutné zmínit, že společnost si přála zůstat v anonymitě z důvodu poskytnutých dat apod., proto bude společnost uváděna pod fiktivním jménem společnost X. Vybraný podnik je nejdříve charakterizován a následuje popis současného stavu projektového řízení. Tato část práce se především zaměřuje na rozbor životního cyklu zakázky, potažmo projektu. Po provedení rozboru následuje identifikace slabých míst nejen v životním cyklu, na která budou reagovat konkrétní doporučení pro zlepšení stavu projektového řízení v daném podniku. Výstupem tedy bude sada doporučení, včetně nové podoby životního cyklu projektu. V závěru dojde ke zhodnocení návrhů spolu s pracovníky společnosti X.

4.1 Charakteristika společnosti X

Společnost X se na trhu nachází již od roku 1991 a vznikla se záměrem poskytovat služby v oblasti montážních služeb. Společnost X se především specializuje na instalaci optických ale i kabelových sítí. Společnost pro své zákazníky zajišťuje široké spektrum služeb od návrhu, přes realizaci až po údržbu telekomunikačních a datových sítí. Společnost působí v několika státech, například v Polsku, Maďarsku, na Ukrajině a Slovensku atd. a samozřejmě v České republice. Zde působí rovnou v několika městech, ovšem sídlo má v Praze.

Na to, že společnost začínala jako velmi malá, s pár zaměstnanci, tak během několika let společnost vyrostla do střední velikosti, a to s více než 400 zaměstnanci. Tento počet zaměstnanců neboli velikost firmy, je plně dostačující pro výstavbu telekomunikačních a datových sítí. I díky tomu může společnost X nabízet svým zákazníkům široké portfolio služeb.

V porovnání s konkurenčními podniky zůstala společnost X i přes výrazný rozvoj jen v českém vlastnictví, tzn. není závislá na cizím (zahraničním) kapitálu. Tento fakt jí umožňuje naprostou volnost a tím pádem je možné nabízet optimální i flexibilní řešení

dle požadavků jakéhokoliv zákazníka. Díky tomu je podnik stabilní jak při plnění závazků vůči všem svým zákazníkům, ale i všem dodavatelům.

Společnost má každoročně velké množství zakázek. Za rok 2017 to bylo zhruba 950 zakázek, které byly dokončené a 85 zakázek (staveb) se protáhlo do letošního roku. Nejvíce jich pravidelně bývá v druhé polovině kalendářního roku. Tyto zakázky jsou různého rozsahu, ovšem společnost X je nemá nijak klasifikované, což není pro proces řízení příliš dobré. V současné době běží ve společnosti X zhruba 50 zakázek najednou. Pro účely této práce je nutné zmínit, že společnost pro projekty používá především termín „zakázka“.

Následuje tabulka, ve které lze najít výtah z nabízených činností společnosti X.

Tabulka 6 - Nabízené služby společnosti X

Vybrané nabízené činnosti společnosti:	
poradenská činnost	konzultační činnost
dodávky projektů na klíč	vývoj a výroba výrobků
instalace technologií	údržba technologií
zapůjčení a nákup měřicích a testovacích přístrojů pro ICT a další oblasti	geodetické práce
komplexní dodávky optických a metalických kabelových sítí	síťové plánování
výstavba, montáž a údržba telekomunikačních sítí	speciální projekty se zaměřením na ochranu a utajení informací
prodej celé řady výrobků (vlastní i od partnerů)	vnitřní ochrana objektů
vybudování datových center	outsourcing služeb

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých informací společnosti X

4.2 Organizační struktura společnosti X

Společnost má několik poboček po České republice, ovšem hlavní sídlo má v Praze. Pro účely této práce bude bráno v potaz právě jen sídlo společnosti (pobočka zahrnující všechny důležité úseky a zahrnující 5 klíčových středisek). Celá společnost X měla dříve dva majitele, ovšem nyní už firmu vlastní jen jeden ředitel, který odkoupil chybějící podíl. Takže na ředitelství „vládne“ především jeden člověk.

Na úrovni ředitelství se pak dále nachází sekretariát, úsek ochrany a styku, oddělení kvality a controlling. Dále se pak společnost se dělí na několik úseků. Těmi jsou úsek servisu, technický úsek, obchodní úsek, výrobní úsek, ekonomický úsek a personální úsek.

Oddělení kvality a controllingu patří mezi nejdůležitější oddělení společnosti. Manažerka kvality zodpovídá za veškerou kvalitu při zakázkách, pracích, ale i legislativních záležitostech. Dohlíží na plnění bezpečnostních podmínek, na plnění norem, dodržování certifikací apod. Další náplní tohoto oddělení je dohled nad veškerými riziky v zakázkách a jejich eliminaci a podchycení. Také kontroluje či eviduje části dokumentací. Jedná se o celkový dohled tohoto oddělení na kvalitu zakázek.

Pracovníci úseku servisu drží nonstop službu nad vybudovanými sítěmi. Mají přístup do projektů a do tras, kde se drží servis. Například se jedná o síť UPC, T-mobile a podobně. Když nastane na některé síti problém, tak mobilizují odpovědná střediska a vysílají pracovníky na servisní výjezd.

Mezi další úseky se řadí technický a obchodní úsek. Technický úsek vyjadřuje veškerou technickou podporu výroby. Obchodní úsek zodpovídá za veškeré obchodní aktivity celé firmy – shání zakázky, dojednává zakázky. Dále pracovníci zajišťují plnění rámcových smluv s nasmlouvanými zákazníky. Také sem spadá marketing společnosti a prodej služeb a výrobků, jak vlastních, tak i od místních a zahraničních partnerů.

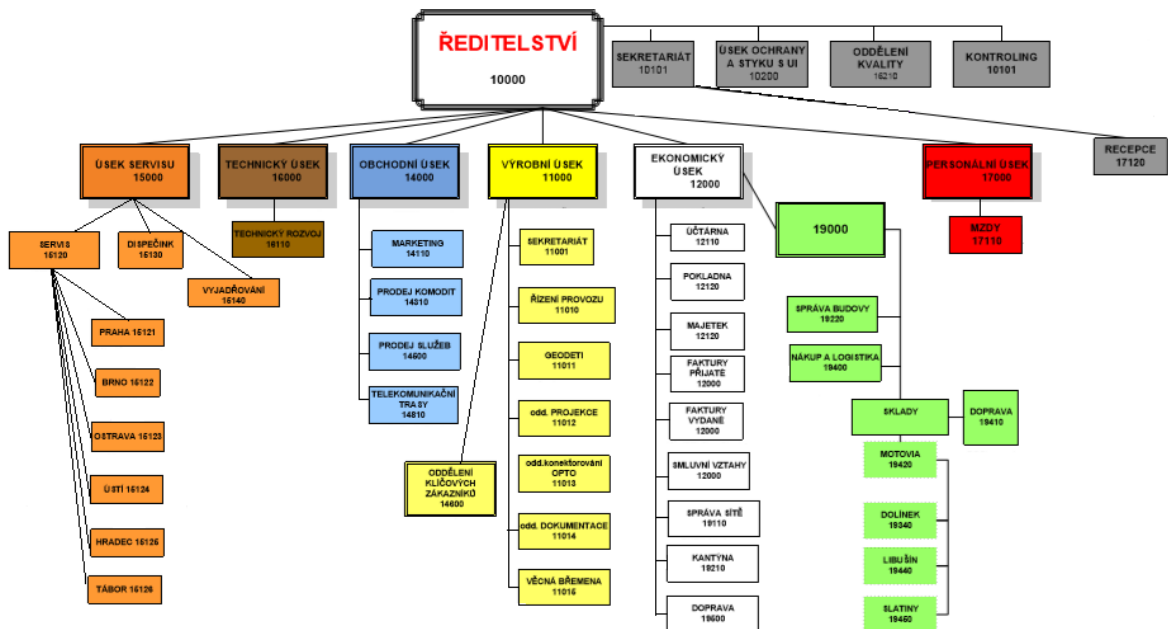
Dalším úsekem je úsek výroby, který zahrnuje řízení provozu firmy, spadají sem například geodeti – ti provádí veškeré zaměřování, dále oddělení projekce – zde projektanti projektují, provádějí nákresy, oddělení dokumentace – zde pracovníci vypracovávají veškerou dokumentaci.

V rámci ekonomického oddělení, které se zodpovídá přímo řediteli, se řeší veškeré finance společnosti, smlouvy a k nim faktury a nákupy. Nákupy se míní veškerý materiál, který si vyžádají ostatní úseky k zabezpečení zakázek. Také zástupci tohoto oddělení jednájí jménem společnosti s bankami a vyřizují případné úvěry apod.

A v neposlední řadě je personální úsek. Jak již název napovídá, zde probíhají náborové akce zaměstnanců, vede se zde evidence stávajících zaměstnanců. Také sem spadá mzdové oddělení, které řeší samozřejmě mzdové záležitosti zaměstnanců.

Veškeré úseky řídí jejich příslušní ředitelé, těm se zodpovídají jednotliví vedoucí oddělení, kteří mají pod sebou jednotlivé týmy pracovníků. Veškeré úseky a oddělení jsou označena číselným údajem. Organizační strukturu společnosti z důvodu velikosti lze také najít v příloze A. v kapitole č. 8 Přílohy -> **Příloha č.1 : Organizační struktura společnosti X.**

Diagram 8 - Organizační struktura společnosti X



Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých informací společnosti X (schéma bylo upraveno pro účely zveřejnění)

Nyní bude popsáno 5 klíčových středisek. Tyto střediska jsou výkonnou mocí celé společnosti. Střediska stejně jako všechny útvary a oddělení jsou označena číslem.

Středisko 11150 se zabývá především zafukováním a mechanizací. Jedná se o veškeré zemní práce, zafukování optických kabelů, optické stavby na klíč a víceméně i ostatní stavby na klíč. Tyto stavby společnost provádí komplexně (včetně vyřizování

povolení atd.) od projednání, návrhu až po předání a kolaudaci. Jedná se o stěžejní středisko společnosti X v Praze.

Středisko 11160 – středisko optických prací. Jedná se o měření, svařování kabelů apod. Toto středisko provádí několik zakázek na přímo pro stále zákazníky, co se optických kabelů týče.

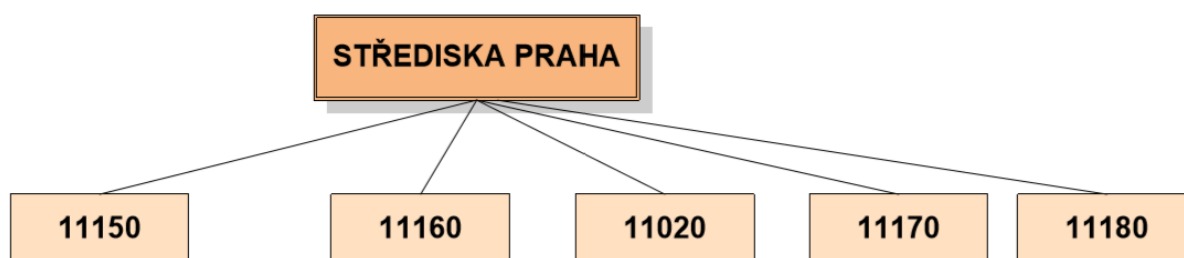
Dalším je středisko 11020, které je vytvořilo speciálně pro 1 velkého stálého zákazníka, který se aktuálně velice angažuje po Praze a blízkém okolí (pokrývá ho sítěmi), ovšem jméno firmy zůstane utajeno, pro účely této práce není podstatné.

Následuje středisko 11170, to zajišťuje stavby na severu ČR, jedná se především o stavby na klíč, především pro stálé klienty.

V neposlední řadě je středisko 11180, které má na starosti vnitřní instalace, anténní systémy, přenosové systémy apod. Především se jedná o zakázky pro vojáky a státní správu.

Následující schéma zobrazuje zmíněná střediska pražské pobočky, sídlící v budově sídla společnosti.

Diagram 9 - Pět klíčových středisek společnosti X



Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých informací společnosti X

4.3 Současný stav projektového řízení ve společnosti X

V této kapitole bude kompletně popsán současný stav projektového řízení ve společnosti X, od toho, čím se společnost při řízení zakázek řídí, přes používané nástroje až k samotnému životnímu cyklu zakázky.

4.3.1 Projektové prostředí a organizační struktura

Tato podkapitola se bude zabývat projektovým prostředím ve společnosti X. Bude popsána klasifikace zakázek, organizační struktura kolem projektu. Dalším bodem bude současná podoba projektového oddělení a interní metodika, kterou se společnost X při řízení svých zakázek řídí.

Klasifikace zakázek

Jak již bylo zmíněno (v kapitole 1.1 Charakteristika společnosti X) společnost X má každoročně velké množství zakázek. Za rok 2017 to bylo zhruba 950 zakázek, které byly kompletně dokončené a 85 zakázek (převážně staveb a montáží) se protáhlo do letošního roku. Nejvíce zakázek pravidelně bývá v druhé polovině kalendářního roku. Tyto zakázky jsou různého rozsahu, ovšem společnost X je nemá nijak klasifikované, což není pro proces řízení příliš dobré. To znamená, že všechny zakázky, ať už např. týdenního rozsahu nebo půlročního jsou řízeny stejně. Jedinou výjimkou u velkých (dlouhodobých) zakázek jsou častější kontroly, a to každý týden. Jinak se životní cyklus zakázek neliší.

Organizační struktura kolem zakázek (odpovědnosti)

Organizace zakázky či projektu představuje dočasné seskupení osob dle požadavků konkrétní zakázky či projektu. Hlavním neboli vrcholovým dočasným orgánem projektu je řídicí výbor projektu, který sestavuje vrcholové vedení společnosti X. Řídicí výbor zakázky řídí, rozhoduje a kontroluje zakázku a dále jmenuje další potřebné zdroje. Členy řídicího výboru jsou zástupce dodavatele, sponzor a zástupce zákazníka. Vlastníkem zakázky (projektu) je zadavatel nebo budoucí uživatel výstupů zakázky. Nejvyšší autoritu

má sponzor zakázky. Tato osoba je odpovědná za průběh zakázky a jeho výsledky a také za soulad se strategií a byznysem společnosti. Stranou dodavatele většinou bývá vedoucí střediska, které je za realizaci zakázky odpovědné.

Vedení zakázky je osoba (případně tým) zodpovědná za vedení zakázky, koordinaci a zodpovídá za výsledek. Do tohoto orgánu tedy patří hlavní stavbyvedoucí neboli hlavní projektový manažer. Hlavní stavbyvedoucí je tedy zodpovědný za celou zakázku a za všechny pracovní týmy, které realizaci zajišťují. Sám podléhá řídicímu výboru a majiteli společnosti X.

Řešitelský tým zakázky vytváří konkrétní výstupy zakázky, takže se podílí svou prací na její realizaci. Patří sem pomocní projektoví manažeři a jednotliví zástupci zapojených řešitelských středisek.

Dále vzniká podpůrný tým zakázky, do kterého společnost řadí dohled nad kvalitou a riziky a také dohled nad materiálem a produkty. Tito členové podpůrného týmu dodávají své znalosti a tím podporují celý tým.

Následuje schéma znázorňující organizační strukturu kolem zakázky a dále jeho popis.

Diagram 10 - Základní schéma projektové organizace ve společnosti X



Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých informací společnosti X

Projektové oddělení

Společnost jako taková také nemá klasickou podobu projektového oddělení, a to z důvodu organizační struktury společnosti. Jelikož je zde rozdělení na jednotlivé úseky a klíčová střediska, tak není vhodné mít klasickou podobu projektového oddělení. Nutno podotknout, že to společnost v minulosti vyzkoušela. Dříve existovalo komplexní projektové oddělení na jednom místě (na výrobním úseku) a projektový manažer zodpovídal za všechny zakázky, nebo určitý segment staveb ze všech středisek. Ovšem nastal problém především v časovém vytížení a také nastával zmatek v řízení zakázek, celkově to v z hlediska povahy společnosti nedělalo dobrotu. Proto se od klasického projektového oddělení ustoupilo a zavedl se koncept, který funguje i v současnosti. Ten spočívá v tom, že jednotliví projektoví manažeři jsou rozptýleni po jednotlivých střediscích. To znamená, že každé středisko má své vlastní projektové manažery, kteří mají veškeré znalosti potřebné pro dané středisko a zodpovídají za zakázky daného střediska (např. stavby, specifické činnosti na zakázce, které zastává dané středisko atd.). Z tohoto vyplývá, že ve společnosti X není přítomna ani projektová kancelář.

Dále je nutné uvést fakt, že projektoví manažeři jsou ve společnosti bráni jako hlavní stavbyvedoucí, kteří celkově odpovídají za řízení zakázek/staveb. Ti pod sebou dále mají 2 až 3 pomocné stavbyvedoucí (projektové manažery), kteří s řízením zakázek pomáhají. Tito stavbyvedoucí jsou po ukončení zakázek odměňováni/postihováni dle výsledků zakázky (toto odměňování je jednou z dalších složek jejich mzdy vedle základu). Poté, co se o zakázce začne jednat a následně se schválí, tak se projekt rozbíhá a jednotliví projektoví manažeři si začínají objednávat další potřebné zdroje k zabezpečení zakázky.

Interní metodika projektového řízení

Vybraná společnost bere každou zakázku jako jedinečnou činnost, tzn. jako projekt. Společnost X se během svých zakázek řídí především svou vnitřní vypracovanou metodikou s názvem „Technicko - organizační postup Proces montáže“. Tento 28 stránkový soubor je platný od 15.10.2015 a schválil ho sám ředitel (majitel) společnosti.

Obsahuje popis procesu montáže, to znamená veškeré kroky a činnosti spojené se zakázkami. Dále jsou zde definovány role a odpovědnosti kolem zakázky, jak již bylo popsáno výše. Po podrobném popsání jednotlivých kroků kolem zakázky následuje přehled používaných nástrojů řízení a dokumentace i s příloženými šablonami (Interní metodika společnosti, 2015).

Interní metodika společnosti X dělí zakázku do 6 hlavních skupin činností (fází) a těmi jsou (Interní metodika společnosti, 2015):

1. Vznik (příjem) projektu;
2. Přezkoumání požadavků zákazníka;
3. Objednání projektu + Smlouva o dílo;
4. Realizace projektu;
5. Předání díla a konečná fakturace;
6. Záruční servis.

Těchto 6 hlavních etap životního cyklu zakázky v sobě zahrnuje mnoho dílčích činností, všechny tyto činnosti budou podrobně popsány v následujících podkapitolách. Lze také říci, že některé činnosti, kroky se mohou napříč fázemi prolínat. Tato práce se bude dále zabývat celým životním cyklem zakázky v dalších kapitolách (Interní metodika společnosti, 2015).

K poslední revizi/aktualizaci metodiky došlo v polovině roku 2016 a to manažerkou kvality z Oddělení kvality. Dále se společnost při řízení zakázek řídí intuitivně a na základě bohatých zkušeností z minulých let a minulých zakázek. Je nutné zmínit, že se společnost X také musí řídit různými normami kvality a také získala během své existence spoustu certifikátů dokládajících kvalitu služeb. Z výše zmíněného také vyplývá, že společnost X neuplatňuje žádný z mezinárodně uplatňovaných standardů projektového řízení (Interní metodika společnosti, 2015).

Z interní metodiky společnosti X vyplývá, že zakázka je brána a řízena jako projekt. Dle rozboru životního cyklu zakázky, který bude dále v práci následovat, lze konstatovat, že zakázka opravdu do jisté míry vykazuje charakteristiky projektu,

Zakázka = Projekt

4.3.2 Nástroje a postupy řízení projektů

Tato podkapitola se bude zabývat nástroji a způsoby komunikace, které společnost X využívá při každodenním řízení projektů neboli při každodenní činnosti podniku. Dále bude popsána používaná dokumentace.

Využívané nástroje a zajištění komunikace ve firmě

Stěžejním nástrojem pro společnost X je informační systém Navision. Své projekty řídí a komunikují právě jeho pomocí. Tento IS slouží jako firemní síť, kde je možno nalézt veškerou dokumentaci k projektům, všechny technické materiály, ale i účetnictví. Součástí jsou tedy i obchodní případy (karty) pro dané projekty. V těchto kartách by měly být uloženy veškeré potřebné dokumenty, co jsou zatím k dispozici a průběžně jsou doplňovány.

Dále má každý pracovník k dispozici svůj počítač vybavený potřebnými programy. Mezi nejvyužívanější programy lze zařadit již zmíněný informační systém IS Navision, dále balík nástrojů MS Office (především Word, Excel a další). Dále telefon pro snadnou komunikaci uvnitř budovy. Na každém pracovním místě jsou k dispozici telefonní čísla na všechny pracovníky.

Odborné nákresy a projekční činnosti jsou prováděny pomocí Microsoft Office, ale především v programu AutoCad/Microstation. Tzn. tyto nástroje mají k dispozici především odborní projektanti.

Komunikace je nedílnou součástí každodenních činností firmy, je také klíčovým faktorem jejího úspěchu, proto je nutné ji neustále zdokonalovat a udržovat. Pod tímto

pojmem si lze představit komunikování se zákazníky, dodavateli, a především interní komunikaci. Bez efektivní komunikace by společnost nemohla existovat, fungovat a už vůbec ne řídit projekty.

Ve firmě probíhá komunikace na bázi osobních setkání a schůzek s dodavateli/zákazníky a za pomoci několika nástrojů, jako jsou firemní emaily, telefonáty atd.

Během projektů se konají povinné schůzky, kterých se účastní zákazník, investor (nebo jeho zástupce), projektový manažer (hlavní stavbyvedoucí), projektant a vedoucí daného střediska, pod které projekt spadá. Tyto schůzky se konají různě často. U menších projektů není nutné scházet se na týdenní bázi, samozřejmě se to odvíjí od toho, jak dlouho bude projekt trvat. U objemných či dlouhodobých projektů se konají schůzky každý týden, konkrétně každou středu a účastní se jich výše zmínění členové.

Dalším typem schůzek a komunikace je jednání se zákazníkem, kde se konzultuje stav projektu, změny, které je nutné probrat a schválit. Například když je nutné změnit pracovní postup či navýšit rozpočet. Tuto změnu je nutné projednat a zapsat do Stavebního deníku.

Další součástí komunikace a zároveň se jedná i o kontrolu je situace, kdy jednotliví odpovědní projektoví manažeři pravidelně dojíždějí na své stavby, aby zkontrolovali její průběh, zjistili případné nedostatky a zjistili, zda vše běží dle vypracovaného harmonogramu prací. Zde mají možnost projednat s dělníky a pracovníky stavby věci, co nefungují, či je potřeba změnit. V ideálním případě zjistí, že vše šlape, jak má. I když většinou je to naopak. Zápisy z těchto, dá se říci, kontrol se zaznamenávají do Protokolu o neshodě.

V neposlední řadě jsou také velice důležité schůzky tzv. kontrolní dny. Tyto schůzky se konají dle potřeby, například každý měsíc. Zde se sejdou klíčoví zaměstnanci daného střediska spolu s vedoucím, hlavní stavbyvedoucí, manažerka kvality a projednávají se aktuální stavy projektů, výsledky nedávno dokončených projektů a vše co

je potřeba. Ne málokdy se stane, že se tato schůzka koná v neformálním prostředí, například v restauraci nad obědem.

Používaná dokumentace (formuláře)

Během řízení projektů i každodenní činnosti společnosti X vyvstává spousta informací, které je nutné někde zapsat či uložit, aby bylo možné s nimi dále pracovat nebo k nim jednoduše mít v případě potřeby přístup.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, tak každodenním nástrojem společnosti pro řízení projektů a činností je IS Navision. Tento informační systém obsahuje veškeré dostupné informace o projektech, tzn. eviduje pro každý projekt (ať již běžící, či připravovaný) kartu, což je strategické místo, kam ukládat veškeré týkající se informace a formuláře, tzn. dokumentaci. Dokumentace je vypracovávána pomocí nástrojů Microsoft Office jako je Word, Excel atd. Odborné nákresy a projekční činnosti jsou prováděny také pomocí Microsoft Office a AutoCad/Microstation.

Mezi nejdůležitější a nejvyužívanější typy dokumentů/formulářů lze zařadit následující:

- | | |
|--|--|
| 1. Dokument: Obchodní případ | 8. Dokument: Zápis o jednání na stavbě |
| 2. Dokument: Harmonogram činností | 9. Dokument: Protokol o neshodě |
| 3. Dokument: Požadavkový list prací | 10. Dokument: Záznam o úrazu |
| 4. Dokument: Požadavek na nákup | 11. Dokument: Stavební deník |
| 5. Dokument: Plán kvality | 12. Dokument: Průvodní list stavby |
| 6. Dokument: Katalog rizik | 13. Dokument: Smlouva o dílo |
| 7. Dokument: Kontrolní a zkušební plán (KZP) | 14. Dokument: Protokol o předání a převzetí díla |

Následuje popis výše zmíněných dokumentů:

1. Dokument: Obchodní případ

Nejzákladnějším dokumentem pro projektu je tzv. Obchodní případ. Tento dokument slouží pro základní, úvodní informace k projektům a je postupně doplňován. Jedná se o základní popis projektu. Obchodní případ se zakládá i pro potenciální projekty, tím je myšleno, pokud se projekt teprve vyjednává, či se zákazník rozmýšlí. Tím pádem je pak v kartě Obchodního případu zapsáno i to, jak projekt vznikl, jakou formou (tyto možnosti budou popsány v kapitole životního cyklu).

Karta obchodního případu v IS NAVISION obsahuje tyto údaje (minimální struktura dokumentu:

- číslo Obchodního případu
- popis Obchodního případu
- název (jméno) zákazníka
- číslo poptávky (je-li známé)
- předpokládané termíny realizace
- další údaje a poznámky k projektu
- vyjádření realizačních středisek
- umístění projektu
- jméno osoby, která přijala Obchodní případ a datum přijetí
- informace o vypracovaných nabídkách
- informace o čísle stavby

2. Dokument: Harmonogram činností

Harmonogram je dalším dokumentem potřebným pro řízení projektu. Je nutné vědět, kdy se jaká činnost bude realizovat a jaký zdroj jí bude vykonávat. Tento dokument vypracovává vedoucí střediska řízení provozu a jedná se tedy o rozplánování potřebných zdrojů na konkrétní stavbu ve formě harmonogramu. Ten následně harmonogram činností předá konkrétnímu stavbyvedoucímu (projektovému manažerovi) a ten zahájí objednávky a nákupy materiálu, zdrojů (pracovních sil a podobně).

Minimální struktura dokumentu je následující:

- soupis činností
- doba trvání činnost

- zdroje, které budou činnost vykonávat
- celkové vyobrazení v čase

3. Dokument: Požadavkový list prací

Na stavbách může spolupracovat více středisek společnosti podle vypracovaného harmonogramu, proto existuje tento daný formulář. Pomocí něj řídicí středisko dojednává spolupráci jednotlivých středisek/oblastí. V tomto formuláři jsou popsány požadované práce, termíny realizace a mimo jiné i finanční vyjádření za požadované práce.

Minimální struktura dokumentu je následující:

- identifikace požadovaného střediska
- požadovaná práce
- množství práce (odhad)
- termín realizace
- finanční vyjádření

4. Dokument: Požadavek na nákup

Tento dokument slouží k nákupu materiálu, pokud tento materiál není na skladě společnosti X. Do příslušné kolonky projektový manažer (hlavní stavbyvedoucí) vypíše požadovaný materiál, množství, odhad potřebných finančních prostředků a datum do kdy je materiál potřeba. Podle výše nákladů tento požadavek schvaluje buď on sám nebo pokud to přesahuje jeho limity, tak vedoucí příslušného střediska nebo sám majitel.

Minimální struktura dokumentu je následující:

- požadovaný materiál
- množství
- odhad (kalkulace)
- datum dodávky materiálu

5. Dokument: Plán kvality

Plán kvality je částí programu k zajištění kvality stavby v souladu s požadavkem zadavatele stavby. Tento dokument je po schválení zadavatelem nebo správcem stavby

závazný pro všechny zaměstnance závodu, jeho dodavatelů a laboratoří. Slouží tedy jako podklad pro dodržování postupů, norem a pro zajištění kvality prací a služeb.

Minimální struktura dokumentu je následující:

- postupy
- normy

6. Dokument: Katalog rizik

Katalog rizik zahrnuje soupis obecných rizik, která mohou nastat při řízení projektů. Rizika jsou vypsána obecně na obecný postup při stavbě a montáži. To znamená, že rizika nejsou vypracovávána pro každý projekt zvlášť.

Minimální struktura dokumentu je následující:

- obecná rizika pro stavbu
- obecná rizika pro montáž

7. Dokument: Kontrolní a zkušební plán (KZP)

Tento plán slouží jako podklad ke kontrole činností i používaného materiálu na danou činnost. Obsahuje tedy soupis konkrétních činností a použitých materiálů, které budou kontrolovány a měřeny a spolu s tím obsahuje i požadované parametry, četnosti a požadované hodnoty a samozřejmě volná políčka pro zápis zjištěných a naměřených skutečností. U každé kontroly je i určená osoba odpovědná za plnění požadovaných parametrů atd. a osoba odpovědná za její provedení. Ve většině případů kontrolu zajišťuje pomocný projektový manažer (pomocný stavbyvedoucí) a výsledky podává hlavnímu stavbyvedoucímu (projektovému manažerovi), který s výsledky dále pracuje.

Minimální struktura dokumentu je následující:

- soupis činností
- požadované parametry
- soupis použitých materiálů
- četnosti a požadované hodnoty

- odpovědné osoby
- pole pro výsledek

8. Dokument: Zápis o jednání na stavbě

Formulář „Zápis o jednání na stavbě“ slouží jako prostor, kam zapsat hodnocení proběhlé kontroly, porady či schůzky přímo na staveništi. Do tohoto formuláře se zapisuje, jak probíhají jednotlivé práce, zda jsou v souladu s časovým plánem, zda je vše v pořádku z hlediska technologického postupu a také například připomínky vykonávajících dělníků či projektového manažera i samotného vedoucího střediska, který kontrolu přijel provést.

Minimální struktura dokumentu je následující:

- kontrolovaná činnost
- pole pro výsledek
- hodnocení
- pole pro připomínky
- jméno osoby, která prováděla kontrolu

9. Dokument: Protokol o neshodě

Během realizace projekt probíhá několik druhů kontrol probíhajících činností a prací. Tento protokol slouží k zápisu zjištěných skutečností, které se neshodují s plánem, nařízeními či bezpečnostními podmínkami práce. Zjištěné neshody jsou zapsány do protokolu i spolu s jejich vypořádáním, jak byla zjednána náprava či doporučení, které bude provedeno.

Minimální struktura dokumentu je následující:

- zjištěný konflikt
- odpovědná osoba
- vypořádání (náprava, či doporučení)

10. Dokument: Záznam o úrazu

Jak již sám název napovídá, tak tento dokument slouží k zaznamenání jakéhokoliv úrazu na pracovišti. Zaznamenává se rozsah úrazu, datum, čas a místo nastalého úrazu.

Dále se popisuje, jak k úrazu došlo, kdo u toho byl, posuzuje se vlastní zavinění či zásah vyšší moci apod.

Minimální struktura dokumentu je následující:

- jméno a další údaje o zraněném
- místo
- typ úrazu
- okolnosti
- datum a čas
- další přítomné osoby

11. Dokument: Stavební deník

Stavební deník je také jeden z nejdůležitějších dokumentů celého projektu. Jedná se o věrohodný dokument, který je i vyžadován ze zákona. Do stavebního deníku se zapisuje časový průběh všech prací, všechny překážky, které se vyskytly v průběhu stavby a také všechny změny, které jsou prováděny proti projektové dokumentaci. Změny musí být projednány se všemi účastníky, kterých se dotýkají. O všech těchto změnách je informován zákazník a souhlas s nimi stvrzuje podpisem ve stavebním deníku. Jestliže realizace projektu pokračuje v souladu s projektovou dokumentací, zákazník pouhým podpisem ve stavebním deníku stvrzuje, že je s průběhem spokojený. Dále se do Stavebního deníku zapisují i výsledky kontrol, pokud není zjištěno žádných neshod, tak se jedná pouze o podpis projektového manažera k datu kontroly. Také jsou zde zaznamenávány jednotlivé výsledky měření a ověřování kvality.

Minimální struktura dokumentu je následující:

- název projektu
- překážky, problémy
- termíny
- změny
- průběh prací
- kontroly a výsledky

12. Dokument: Průvodní list stavby

Tento dokument, jak již název napovídá, doprovází celý průběh projektu. Obsahuje veškeré důležité údaje o stavbě a po jejím ukončení slouží i jako podklad pro konečnou

fakturaci. Po dokončení stavby je tedy průvodní list předán do oddělení smluvních vztahů spolu s dalšími podklady k fakturaci. Po provedení fakturace fakturantka udělá kopii tohoto listu, kterou předá účtárně, originál vrátí řídicímu středisku (oblasti), které ji uloží k dokumentaci o stavbě.

Minimální struktura dokumentu je následující:

- údaje o stavbě
- číslo stavby (udává oddělení smluvních vztahů)
- název stavby
- stručná charakteristiky stavby
- kdo je zákazník + kontakt na něj
- číslo smlouvy, smluvní cenu
- dodatky k SoD
- zahájení a ukončení stavby
- určení řídicího střediska
- určení středisek spolupracujících
- údaje o projektové dokumentaci
- kdy bylo předáno staveniště
- údaje o dodavatelích
- údaje o termínech ukončení prací
- kdy byla stavba předána a kým
- jaká celková částka byla za stavbu fakturována

13. Dokument: Smlouva o dílo

Nejdůležitější dokument, na kterém vše stojí. Před uzavřením smlouvy je nutné důkladně přezkoumat požadavky zákazníka a na všem se řádně domluvit a vše do smlouvy zanést. Detailnější popis Smlouvy o dílo je možné nalézt v kapitole životního cyklu projektu.

Minimální struktura dokumentu je následující:

- jména, názvy firem
- účel smlouvy
- termíny
- mnoho dalších aspektů (viz. kapitola životního cyklu projektu)

14. Dokument: Protokol o předání a převzetí díla

Po dokončení projektu dochází k přijímacímu a předávacímu řízení. Tento krok musí být důkladně zaznamenán, a právě k tomu slouží tento protokol. Figurují na něm jména jak předávajícího (v tomto případě společnost X) a přijímajícího, což je zákazník. Dále se na tomto dokumentu vyskytují data zahájení stavby, ukončení stavby, a právě datum přijímacího řízení. Další součástí je samozřejmě fakturovaná cena.

Minimální struktura dokumentu je následující:

- jména účastníků
- datum
- místo
- termíny projektu
- cena

Projektová dokumentace projektů je velice obsáhlá a protokolů, které společnost X využívá je celá řada. Výše zmíněné jsou jedny z nejdůležitějších.

4.3.3 Životní cyklus projektu

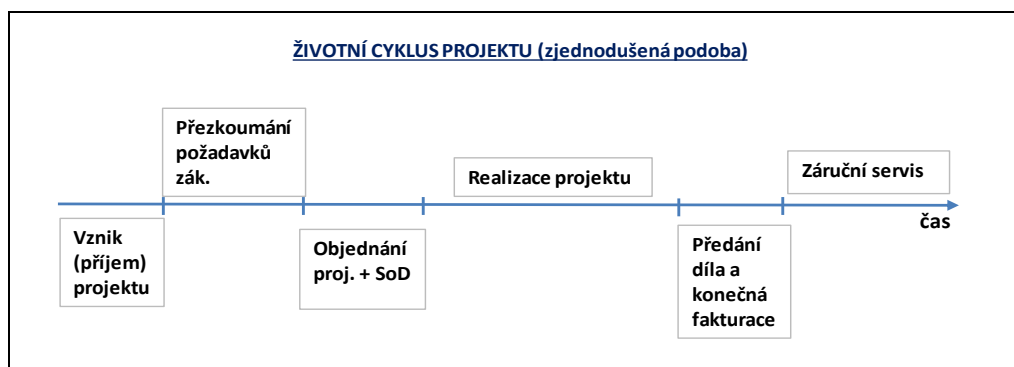
Tato podkapitola se bude zabývat životním cyklem projektu. Budou popsány jednotlivé fáze řízení projektů ve společnosti X tak, jak to v současnosti funguje. Společnost X bere každou zakázku jako jedinečnou činnost, tzn. jako projekt. Jak již bylo zmíněno, Společnost X se během svých projektů řídí především svou vnitřní vypracovanou metodikou s názvem „Technicko - organizační postup Proces montáže“. Výše zmíněná interní metodika společnosti X dělí projekt do 6 hlavních skupin činností (fází) a těmi jsou:

1. Vznik (příjem) projektu
2. Přezkoumání požadavků zákazníka
3. Objednání projektu + Smlouva o dílo
4. Realizace projektu
5. Předání díla a konečná fakturace
6. Záruční servis

Těchto 6 hlavních etap životního cyklu projektu v sobě zahrnuje mnoho dílčích činností. Ještě je nutné zmínit, že součástí životního cyklu jsou i kontroly a změnové řízení. Lze také říci, že některé činnosti se mohou napříč fázemi prolínat. Následuje podrobný popis těchto fází.

Následuje zjednodušené vyobrazení životního cyklu projektu.

Diagram 11 - Životní cyklus projektu (zjednodušená podoba)



Zdroj: vlastní zpracování

Nyní budou podrobně popsány všechny části a kroky životního cyklu projektu.

Vznik (příjem) projektu

Projekt může ve společnosti vzniknout několika způsoby. Mezi ty nejčastější patří Poptávka nebo výzva k podání nabídky, Objednávka, Obchodní soutěž, Vyhledání potenciálního zákazníka zaměstnancem společnosti X nebo je Zákazník kontaktovaný obchodníkem společnosti.

Poptávka nebo výzva k podání nabídky – zákazník sám vyhledá společnost, kontaktuje jí a poptává, či zadá specifikace a nechá si udělat nabídku. V případě výzvy k podání nabídky nebo pouhou poptávkou (ústní, písemnou) se tento požadavek zapíše do karty Obchodního případu v IS NAVISION. Se zákazníkem udržuje kontakt až do doby získání nebo odmítnutí nabídky. Poté, když má zákazník zájem a dojde ke schválení obchodního případu ve stavu „Plán“ ředitelem Obchodního úseku anebo jeho zástupcem,

vypracuje stanovené realizační středisko nebo obchodní úsek technické řešení a cenovou nabídku, kterou předá zákazníkovi.

Objednávka – klasický případ, kdy zákazník společnost vyhledá a rovnou zadá svoji objednávku. Tím pádem se jeho požadavky rovnou zaevidují do IS Navision. Zatím se ale projekt nerozjíždí, je potřeba aby se k požadavkům zákazníka vyjádřila společnost z hlediska reálnosti.

Obchodní soutěž – v tomto případě dostane vedoucí střediska od obchodního oddělení podklady (poptávku) k veřejné zakázce. Ten ji dále nacení a založí rovnou i obchodní případ do IS Navision pod svým jménem. Poté naceněnou veřejnou zakázku postoupí výběrovému řízení (tendru). Když společnost soutěž vyhraje, tak se v IS Navision zakázka přehoupne, přiřadí se jí evidenční číslo a tím se otevírá prostor na realizaci projektu (na objednávání zdrojů, materiálu apod.).

Vyhledání potenciálního zákazníka zaměstnancem společnosti X – projekty do společnosti mohou „přinést“ i její zaměstnanci. To se opravdu stává a většinou projekty „přináší“ vedoucí středisek. Následuje opět zadání informací do firemního systému IS Navision a čeká se na vyjádření a schválení.

Zákazník kontaktovaný obchodníkem společnosti – tento případ se týká většinou spolupráce se stálými zákazníky, kdy obchodní oddělení sleduje jejich poptávku a reaguje nabídkou společnosti.

Co se týče rozpočtů, tak ty jsou sestavovány hned po vzniku projektu, nebo v momentě, kdy se o ní společnost uchází. Každý projekt oceňuje vedoucí střediska, které obdrželo poptávku, nebo se o ni uchází v rámci tendru či soutěže.

Po jakémkoliv vzniku projektu následuje přezkoumání požadavků zákazníka a schválení. Všechny objednávky, návrhy, poptávky a podobně jsou vkládány do příslušných obchodních karet v IS Navision a dále se ukládají elektronicky do MTZ, kde jsou projekty evidovány dle jejich čísel.

Přezkoumání požadavků zákazníka

Další fází projektového řízení ve společnosti po vzniku projektů, nebo jejich návrhů je přezkoumání požadavků zákazníka. V podstatě se jedná o odůvodnění projektu. Projednává se celý obchodní případ, zda je proveditelnost požadavků reálná, zda je to technicky možné atd. Cílem vstupního přezkoumání tedy je:

- schválení projektu
- evidování obchodního případu
- základní posouzení reálnosti požadavků obchodního případu na úrovni oddělení řízení provozu a realizačních středisek (oblastí)
- případné vypracování návrhu
- určení odpovědností – řídicího střediska nebo oblasti odpovědné za projekt (toto středisko či oblast určuje/jmenuje vedoucí oddělení řízení provozu). Rozhodujícím činitelem pro určení řídicího střediska za projekt (stavbu) je rozsah prací jednotlivých realizačních středisek (oblastí), územní umístění, termín dílčích realizačních výstupů a důležitost jednotlivých etap stavby.
- realizace projektu
- validace návrhu

Středisko po posouzení objednávky naváže kontakt se zákazníkem, zjistí své kapacitní možnosti, prověří lhůty dodávek potřebného materiálu. Tato zjištění a svoje možnosti doplní do karty Obchodního případu v IS NAVISION.

Po přezkoumání požadavků zákazníka, tzn. i po studii proveditelnosti v podstatě začíná projekt.

Objednání projektu + Smlouva o dílo

Po veškerém projednání a přezkoumání požadavků zákazníka dochází k objednání projektu, tedy k uzavření smlouvy mezi společností a zákazníkem.

Pokud není obchodní případ v průběhu vstupního procesu přezkoumání odmítnut, musí středisko (oblast) odpovědné za projekt zajistit přiměřené přezkoumání tak, aby bylo zajištěno, že požadavky (přání) zákazníka jsou dostatečně specifikovány a dokumentovány, a tudíž že jsou dostupné všechny interní a externí zdroje pro splnění projektu.

Objednávka na provedení díla je evidovaná v číselné řadě seznamu staveb v oddělení smluvních vztahů a fakturace. Tento postup evidence se týká i objednávek, které přichází přímo na pobočky firmy, takže existuje jeden centrální seznam staveb.

Jestliže dojde k dohodě o provedení díla, nebo objednávce díla, zapíše si oddělení Smluvních vztahů projekt do seznamu staveb a sdělí řídicímu středisku (oblasti) číslo. Řídicí středisko (oblast) vypisuje údaje do příslušného formuláře „Průvodní list stavby“. Po dokončení stavby ho uchovává s dokumentací o stavbě, kopii předává účtárně.

Číslo smlouvy o dílo (dále jen SoD) je shodné s číslem stavby uvedeném v IS NAVISION (v obchodním případě neboli kartě projektu). Aby mohla být smlouva o dílo sestavena, je nutné, aby realizační středisko poskytlo následující podklady:

- cenovou nabídku vytvořenou buď dle projektové dokumentace předané objednatelem nebo dle zajišťovaného projektu (při projektech dodávaných „na klíč“)
- termín výstavby, případně lhůtu výstavby dohodnutou s objednatelem a posouzenou oddělením řízení provozu
- požadavky na spoluúčast objednatele (doklady nutné pro zahájení realizace, případně dodávky materiálu zajišťovaného objednatelem, vstupy do objektů apod.)
- další informace (záruční lhůty apod.)

Smlouva o dílo je vypracována v souladu zejména s obchodním zákoníkem a dále dle zvyklostí obvyklých v oblasti telekomunikací. Za cenu díla je plně odpovědné středisko, které nabídkovou cenu sestavilo.

Návrh smlouvy o dílo je předložen vedoucímu řídicího střediska, které bude za projekt zodpovědné. Po odsouhlasení je návrh předložen k podpisu statutárnímu zástupci firmy nebo oprávněné osobě zplnomocněné k podpisu takovéto smlouvy. Po podpisu SoD objednatelem je smluvní vztah uzavřen a zápis o uzavření SoD je proveden do seznamu staveb. Tam je také uváděno datum akceptace SoD včetně termínu realizace a ceně za dílo.

Podepsaný originál konečného znění SoD musí být vždy uložen v oddělení Smluvních vztahů. Dále pak oddělení Smluvních vztahů předá originál (v případě, že má více originálů) nebo kopii smlouvy vedoucímu řídicího střediska, které řídí realizaci projektu a ten ji předá stavbyvedoucímu (projektovému manažerovi).

Pokud je smlouva o dílo uzavřena, tzn. projekt je ujasněn a schválen všemi stranami, tak se projekt dostává do další (klíčové) fáze a tou je fáze realizační.

Realizace projektu

V tuto chvíli, ještě, než se začnou provádět objednávky materiálu, součástek, zdrojů apod. je nutné vypracovat konkrétní projektovou dokumentaci ke stavbě. Prozatím je vytvořená dokumentace návrhu projektu, obchodní případ (uložený v IS Navision) a podepsaná smlouva. Tuto dokumentaci vypracovává projekční oddělení společnosti.

➤ Vypracování a schválení návrhu (PD)

Středisko projekce (případně dodavatel) dostane zadání již přezkoumané (to je výsledkem 2. fáze životního cyklu projektu) a zaměstnanec projekce (projektant s předepsanou kvalifikací a zkušenostmi) provede návrh projektové dokumentace, aby odpovídal požadavkům zákazníka. Projektant vypracovává dokumentaci s využitím IS v programu Microsoft Office a AutoCad/Microstation ve verzích podle dohody se zákazníkem.

Výsledný návrh je dokumentován technickou zprávou, ve které je uvedeno, jakým způsobem budou likvidovány odpady vzniklé na stavbě a že všichni pracovníci, podílející se na realizaci projektu budou seznámeni s možnými bezpečnostními riziky související s prováděnou činností na stavbě, výkresem PD s rozpiskou materiálu a zařízení. Tento návrh je odsouhlasen vedoucím oddělení řízení provozu. Jestliže projektovou dokumentaci zpracovává oblast, odsouhlasuje výsledný návrh ředitel oblasti. Protože každý produkt ve společnosti X je jedinečný, ověřování návrhu probíhá během plnění projektu jako jeho součástí.

Přezkoumání návrhu vyhotoveného projektantem společnosti, případně dodavatelem je dokumentováno na formuláři "Připomínkový list k návrhu (projektu)". Vyhotovený návrh projektant předá do oddělení řízení provozu, ve kterém referent střediska Řízení provozu zajistí přezkoumání návrhu. Posouzení projektu provádí jednotlivá realizační v termínech uvedených na formuláři. Po vyjádření předávají dokumentaci opět referentovi dokumentace oddělení řízení provozu, který zajistí posouzení dalším střediskem. Posuzující předání a datum stvrzují podpisem. Požadovaná data vyřízení jsou závazná a jsou za ně zodpovědní vedoucí zaměstnanci jednotlivých středisek.

Po zapracování připomínek do návrhu projektu uvedených ve "Vyjádření k projektu" předá referent dokumentace opravenou dokumentaci k posouzení komisi OP ("Ověřování projektu". Členem této komise je zaměstnanec Technického úseku a zaměstnanec Řízení provozu). Tato komise provede kontrolu a doporučí návrh řediteli Controllingu ke schválení. Jednotliví členové této komise jsou zastupitelní. V případě, že součástí projektové dokumentace jsou vyjádření správců sítí, státních úřadů, samosprávy a dotknutými organizacemi, popřípadě fyzickými osobami, je toto projednání součástí návrhu PD.

Realizační fáze pokračuje tím, že na základě údajů z objednávky/SoD a již dostupné projektové dokumentace (PD) provádí vedoucí střediska řízení provozu rozplánování potřebných zdrojů na konkrétní stavbu ve formě harmonogramu. Tím vzniká další důležitý dokument pro řízení projektu – „Harmonogram činností“. Následně je konkrétnímu stavbyvedoucímu (projektovému manažerovi) předána projektová

dokumentace spolu s harmonogramem činností (prací), ten zahájí objednávky a nákupy materiálu, zdrojů (pracovních sil a podobně). V tuto chvíli v podstatě startuje realizace projektu fyzicky.

Stavbyvedoucí tedy zajišťuje stavbu dodávkami zařízení a materiálu, interními zdroji případně prací od dodavatelů. Veškeré tyto dodávky zaznamenává do Stavebního deníku (dále jen „StD“). Tento dokument je velice důležitý. Je do něj zaznamenáváno vše, co se během realizace naskytne. Ať už se jedná o nějaké změny, výsledky kontrol atd. Tento dokument, spolu s dalšími, bude podrobněji popsán v další kapitole.

➤ Nakupování materiálu a zařízení na zajištění projektu

Každý požadavek na materiál a zařízení je kontrolován již projektantem (součástí projektu je rozpiska materiálu), pak následně investorem. Středisko odpovědné za stavbu stanoví osobu zodpovědnou za stavbu, tj. již zmíněného hlavního stavbyvedoucího (projektového manažera), který podle projektové dokumentace předloží podepsaný požadavek na materiál a zařízení (žádanku s přesnou specifikací materiálu/zařízení) středisku Nákup a logistika, na oblastech pověřenému zaměstnanci, případně si objednávku vystaví sám. Objednávka je zapsána a očíslována podle evidenčního sešitu objednávek.

Společnost X díky svému dlouholetému působení na trhu má vypracovaný seznam schválených a prověřených dodavatelů, od kterých nakupovat služby či materiál (například optické kabely (OK), které jsou obsaženy skoro v každém projektu) k zajištění projektu. Tento seznam zpracoval Technický úsek (technický ředitel a inženýr optických sítí). Tento seznam je neustále aktualizován. Pokud je tedy například objednávaný optický kabel uveden na tomto seznamu, nemusí již středisko Nákup a logistika požadavek na nákup ověřovat.

Další možností získávání materiálu jsou vlastní sklady společnosti, takže pokud jde o nákup určitých standardních optických kabelů a ty jsou přítomny na skladě společnosti (standardně uloženo pro realizované projekty), tak ani tyto kabely nepodléhají schvalování technickým ředitelem a/nebo inženýrem optických sítí. Samozřejmě se tento postup netýká

pouze kabelů, ale například i některých strojů či měřidel. Ovšem i tento způsob nákupu (objednávky) je pro pořádek zaznamenán do sešitu objednávek pod evidenčním číslem.

➤ Nakupování služeb

Jednotlivá střediska (oblasti) do výše 100 000 tisíc Kč provádějí nákup služeb samostatně podle seznamu schválených dodavatelů, který je vystaven v IS Navision. Nad částku 100 000 Kč je nutné dávat požadavky na příslušném formuláři na nakupování služeb výrobnímu řediteli, který rozhodne o nákupu požadované služby a dodavateli. Stavbyvedoucí je oprávněn provádět objednávky do výše 50 000 Kč, tyto objednávky si může podepsat sám a není nutné schvalování. Vedoucí středisek mohou objednávat do výše 500 000 Kč a vše co je už nad 500 000 Kč musí opět schválit výrobní ředitel. Výrobní ředitel je omezen částkou do 5 mil. Kč. Veškeré objednávky a finanční záležitosti nad 5 milionů už musí schvalovat sám majitel společnosti.

Střediska si samostatně vedou hodnocení dodavatelů těchto služeb ve svých specifikacích a zároveň s tímto požadavkem dodavatele vybírají. Hodnocení dodavatelů je též v IS Navision spolu s jejich seznamem. Jednotlivá střediska (oblasti) zpracují objednávku na služby a práce a jednu kopii předají do oddělení Nákup a logistika k založení do centrální evidence.

Na základě požadavků zaměstnanců vystavuje středisko Nákup a logistika objednávky ve kterých jsou nezbytné tyto údaje:

- druh výrobku
- množství
- čas plnění
- místo plnění
- cena nebo požadavek na předložení nabídky (v případě nového dodavatele)
-> u rozsáhlé objednávky je vyžadována kupní smlouva podle hospodářského zákoníku

O veškerých objednávkách je vedena evidence střediskem Nákup a logistika a toto středisko také vede již zmíněné seznamy dodavatelů materiálů a údaje o nich.

Na každé objednávce musí být minimálně 2 podpisy pověřených osob (projektový manažer neboli stavbyvedoucí či jeho asistentka, vedoucí střediska, výrobní ředitel nebo majitel společnosti). Záleží na objemu objednávky, tyto objemy byly již zmíněny výše v části „Nakupování služeb“.

➤ Zdrojové zajištění projektu

Realizace projektu z hlediska zdrojů je zajišťována přímo zaměstnanci společnosti nebo za spoluúčasti dodavatelů. Realizační střediska mají k dispozici již zmíněný seznam dodavatelských firem požadovaných profesí (projekční, zemní, geodetické práce atd.). Výběr externích firem či dodavatelů se provádí na základě hodnocení dodavatelů a zkušeností s firmou při dřívějších projektech, na základě referencí apod.

Realizaci stavby mohou převzít střediska mechanizace, metalických kabelů, optických kabelů a středisko vnitřních montáží, nebo příslušná oblast. Na stavbách může spolupracovat více středisek společnosti podle vypracovaného harmonogramu. Řídicí středisko si dojednává spolupráci jednotlivých středisek/oblastí na formuláři „Požadavkový list prací“ ve kterém jsou popsány požadované práce, termíny realizace a mimo jiné i finanční vyjádření za požadované práce. Vedoucí střediska, které je poptáváno na spolupráci do dvou pracovních dnů po obdržení požadavku odpoví, zda požadovanou práci zajistí. Pokud tento formulář nepotvrdí do stanoveného termínu (2 pracovní dny), tak je s požadavkem bez výhrady počítáno. Výrobní ředitel svým podpisem na tomto formuláři potvrzuje souhlas s finančním vyjádřením.

Práce jsou prováděny podle PD a platných technologických postupů. Jednotlivé technologické postupy jsou uloženy u vedoucích středisek (oblastí) a na IS Navision v elektronické podobě. Tyto předpisy obsahují i kontrolní operace v průběhu stavby zaručující požadovanou kvalitu. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni a prokazují praktické znalosti z technologií používaných při realizaci jednotlivých projektů.

Každá skupina provádějící montáž zapisuje svou činnost do “Protokolu o činnosti”. Tím je dokumentován její podíl práce na montáži. V případě potřeby lze z “Protokolů o činnosti” zpětně zjistit, kdo a kterou část práce prováděl. Při zjištění neshod v případě reklamace musí vedoucí střediska zjistit, která skupina neshodu zavinila, a určit, jak bude neshoda vypořádána, případně přijmout nápravná opatření. “Protokoly o činnosti” jsou uchovány s dokumentací o stavbě. Jestliže vedoucí montážní skupiny je jmenován vedoucím střediska/ředitelem oblasti jako stavbyvedoucí, zapisuje činnost skupiny do “Stavebního deníku”. Vyplněné protokoly o činnosti podepisuje stavbyvedoucí jednotlivým montážním skupinám jako souhlas s provedenými pracemi. V případě prací prováděných na základě zúčtovacích listů je tento list považován za protokol o činnosti.

➤ Změny při realizaci projektu

I během realizace mohou nastat změny. Ve spoustě případů jsou důvody stejné jako při řešení změn během dojednávání smlouvy, či po jejím podepsání. Každá významnější změna musí být projednána a schválena zákazníkem.

Změna konečného termínu je možná po náležitém zdůvodnění, dohodě se zákazníkem a po vyhotovení „Dodatku ke smlouvě o dílo“.

Na změny harmonogramu projektu mají vliv:

- změny projektu
- dodatečné požadavky zákazníka
- nezbytně nutné organizační změny řízení staveb při zásahu vyšší moci
- požadavky správních orgánů

Veškeré změny tedy musí být projednány, odsouhlaseny a zaznamenány. Buďto formou již zmíněných „Dodatků ke smlouvě o dílo“, či v podobě „Změnových listů“ nebo zápisem do „Stavebního deníku“.

➤ Změna Smlouvy o dílo

V průběhu realizace nastávají situace, kdy je nutné změnit některé body SoD a to z několika nejčastějších důvodů. Těmi jsou:

- změna rozsahu předmětu díla (navýšení prací)
- změna termínu z viny objednatele (stavební nepřipravenost, navýšení prací) nebo změna termínu vzhledem ke klimatickým podmínkám
- změna ceny díla (navýšení prací nad rámec SoD)

Veškeré tyto změny a doplňky SoD se provádějí zásadně písemně, a to formou dodatků. Každý dodatek je předložen k přezkoumání příslušnému realizačnímu středisku, resp. stavbyvedoucímu (projektovému manažerovi) a následně ke schválení a podepsání zástupci firmy. Totéž platí i pro dodatky ke smlouvám ve vztahu organizace – dodavatel.

➤ Změnové řízení

Žádný projekt není v průběhu dokonalý, beze změn. Vždy nastane alespoň malá změna, ať už se týká zadání (požadavků zákazníka), změny postupu, časového průběhu apod. Jakákoliv změna musí být projednána se zákazníkem a musí být schválená oběma stranami (zákazník versus společnost X).

Předání díla a konečná fakturace

Po dokončení projektu (např. stavby) je nutné dokončit projektovou dokumentaci (především provést její kontrolu), shromáždit veškeré zápisy, Stavební deník atd. a vytvořit tzv. „Dokumentaci skutečného provedení stavby“. Tu, jak již bylo zmíněno provádí oddělení Dokumentace a vytváří ji na základě veškeré projektové dokumentace. Jakmile je tento soubor dokončen, je předán stavbyvedoucímu (projektovému manažerovi) a ten ji kompletně překontroluje. Jsou překontrolovány všechny dokumenty a měřicí protokoly. Je provedeno šetření, jestli byly odstraněny všechny případně zjištěné neshody na projektu. Veškeré změny oproti PD byly zapracovány do stávající PD odlišnou barvou. „Dokumentace skutečného provedení stavby“ se předává zákazníkovi. Po předání

„Dokumentace skutečného provedení stavby zákazníkovi“ je zákazník požádán o svolání přejímacího řízení.

➤ Přejímací a předávací řízení

Ukončení projektu nebo jeho části je oznámeno zákazníkovi s požadavkem o svolání přejímacího řízení. Přejímacího a předávacího řízení se zúčastní stavbyvedoucí, který stavbu předává a pověřený zaměstnanec vedoucím střediska/ředitelem oblasti, které bylo za stavbu zodpovědné.

Součástí přejímacího řízení je i ověřování výstupů projektu. To je většinou možné až při uvedení do zkušebního případně reálného provozu.

Na základě uvedení díla do provozu, ať už zkušebního či reálného, lze teprve konstatovat, že návrh splňuje definované požadavky. Výsledky validace jsou doloženy zápisem z přejímacího a předávacího řízení.

Přejímací řízení je ukončeno zápisem o předání a převzetí díla, nebo jeho částí, odsouhlaseným všemi účastníky a podepsaný zástupci obou stran. Zápis je předán společně s podklady pro fakturaci nejpozději do 15 kalendářních dnů do oddělení Smluvních vztahů. Na základě těchto podkladů vystaví oddělení dílčí nebo konečnou fakturu s vyúčtováním ceny díla. Úspěšným předáním projektu je dílo v záruční lhůtě, která je stanovená v SoD.

Zápis o provedené přejímce je pak dále základním podkladem pro fakturaci díla v souladu s SoD/objednávkou. Konečná přejímka i fakturace se zapisuje do “Průvodního listu stavby”.

➤ Konečná fakturace

Odpovědná osoba předá do 15 kalendářních dnů po konečné přejímce projektu podklady do oddělení Smluvních vztahů k vyfakturování ceny díla do výše uzavřené ve „Smlouvě o dílo“.

Pokud nastala situace, že byly v projektu provedeny práce nad rámec „Smlouvy o dílo“, tak cena provedených prací nad rámec nemůže být bez schváleného dodatku (popř. nové objednávky) fakturována v návaznosti na konečnou přejímku. Vedoucí střediska odpovědného za projekt (nebo jím pověřená osoba) předá do 15 kalendářních dní po konečné přejímce díla podklady do odd. Smluvních vztahů k vystavení samostatné faktury za provedené práce. Středisko Smluvních vztahů vystaví fakturu konečné přejímky a faktura se odešle zákazníkovi s opravenou splatností po odsouhlasení ceny víceprací zákazníkem (dodatek k SoD, nebo soupis víceprací).

V případě nevyjasněnosti finanční hodnoty provedených prací nad rámec SoD je vedoucí řídicího střediska nebo jím pověřená odpovědná osoba povinna tyto případy do 15 kalendářních dní po konečné přejímce díla konzultovat s finančním ředitelem a domluvit se na konkrétním postupu.

Konečné vyúčtování pak provádí středisko smluvních vztahů a fakturace v Praze.

➤ Ukončení smluvního vztahu, vyřazení akce z evidence

Vystavením faktury a uhrazením ceny díla zákazníkem je ukončen smluvní vztah (kromě zákonné odpovědnosti za vady díla – záruční doba). Zápis o předání díla se přiloží ke smlouvě o dílo, resp. ke konečné faktuře. Do seznamu staveb se učiní zápis o ukončení díla, datum vystavení konečné faktury a fakturovaná částka s číslem faktury.

Akce je tím vyřazena z evidence. Doklady o stavbě – „Smlouva o dílo“ včetně protinávrhů a dodatků, zápis o předání díla objednateli a kopie faktur jsou evidovány v oddělení Smluvních vztahů a fakturace.

Záruční servis

Po přejímacím řízení a konečné fakturaci projekt stále není možné úplně ukončit. Sice je již vyřazen z evidence, ovšem smluvní vztahy plynoucí z daného projektu jsou stále platné a hlídané v oddělení Smluvních vztahů a fakturace, a to právě z důvodu běžící

zákonné záruční doby. Na každý projekt se vztahuje záruční doba a provádění (držení) servisu (například u optických sítí je držen servis nonstop 24/7).

Do této fáze tedy patří tyto dílčí činnosti:

➤ Servis pro produkt

Společnost X poskytuje servis na své produkty, na optických a jiných sítích dokonce pro své zákazníky drží non-stop servis. I po záruční době je možné se se společností X domluvit na poskytování servisu i nadále.

➤ Případné reklamační řízení

Na každý produkt je možné podat reklamaci. Je to nedílnou součástí poskytování služeb a prodeje výrobků. Postup reklamačního řízení není pro tuto práci důležitý, proto nebude dále rozepisován.

➤ Konečné ukončení smluvního vztahu – po uplynutí zákonné záruční doby

Po uběhnutí zákonné záruční doby definitivně končí životní cyklus projektu ve Společnosti X.

Kontroly během projektu

V průběhu realizace projektu je prováděno několik typů kontrol, které mají charakter mezioperačních kontrol.

Stavbyvedoucí (projektový manažer) pravidelně kontroluje dodržování termínů návaznosti prací, v případě, že nemůže být dodržen termín realizace vyrozumí svého nadřízeného, následně pak vedoucího oddělení řízení provozu. On sám musí plnit své povinnosti, kterými jsou:

- plnění podmínek stavebního povolení
- plnění podmínek PD
- plnění správních rozhodnutí

- plnění harmonogramu prací.
 - dodržení lhůty výstavby
 - obstarání všech potřebných dokumentů souvisejících se
- stavbou, jestliže je zákazník nedodal s PD
 - za včasné objednání materiálu a jeho bezpečné uskladnění

Stavbyvedoucí podléhá tudíž také kontrolám, zda své povinnosti plní. Je kontrolován během schůzek, kterých se účastní a zodpovídá se vedoucímu daného střediska a výrobnímu řediteli.

Kontrolám samozřejmě podléhají i montážní skupiny a zároveň i ony samy provádějí kontroly prací. Montážní skupina provádí v průběhu montáže jednoduché měření, kterým si ověřuje výsledek svojí práce (má zaznamenáno do “Protokolu o činnosti”). Mistr montážní skupiny nebo jím pověřený montér podle technologického postupu ověřuje správnost montážního úseku určeného jeho skupině a naměřené hodnoty zapisuje do měřicího protokolu

Při kontrolách, které provádí oddělení řízení provozu je kontrolována práce dodavatelů a hodnotí se v jednotném formuláři umístěném v IS Navision. Na jednotlivých listech souboru v Excelu jsou formuláře jako je Hodnocení dodavatelů zemních prací a Hodnocení dodavatelů materiálu, prací, služeb atd. Na jednotlivých listech je prováděna kontrola dodržování termínů prací, dodržování zásad BP a PO a vedení dokumentace související se stavbou.

Kromě výše uvedených kontrol dochází na stavbách ke kontrolám dodržování pracovních postupů a pracovní kázně pracovníků vedoucími středisek, řediteli a majitelem společnosti. Jestliže při nich dojde k neshodám, jsou tyto neshody zapsány do protokolu o neshodě, ve kterém je zaznamenáno i jejich vypořádání. Jestliže nejsou neshody zjištěny, je výsledek kontroly pouhý podpis ve stavebním deníku.

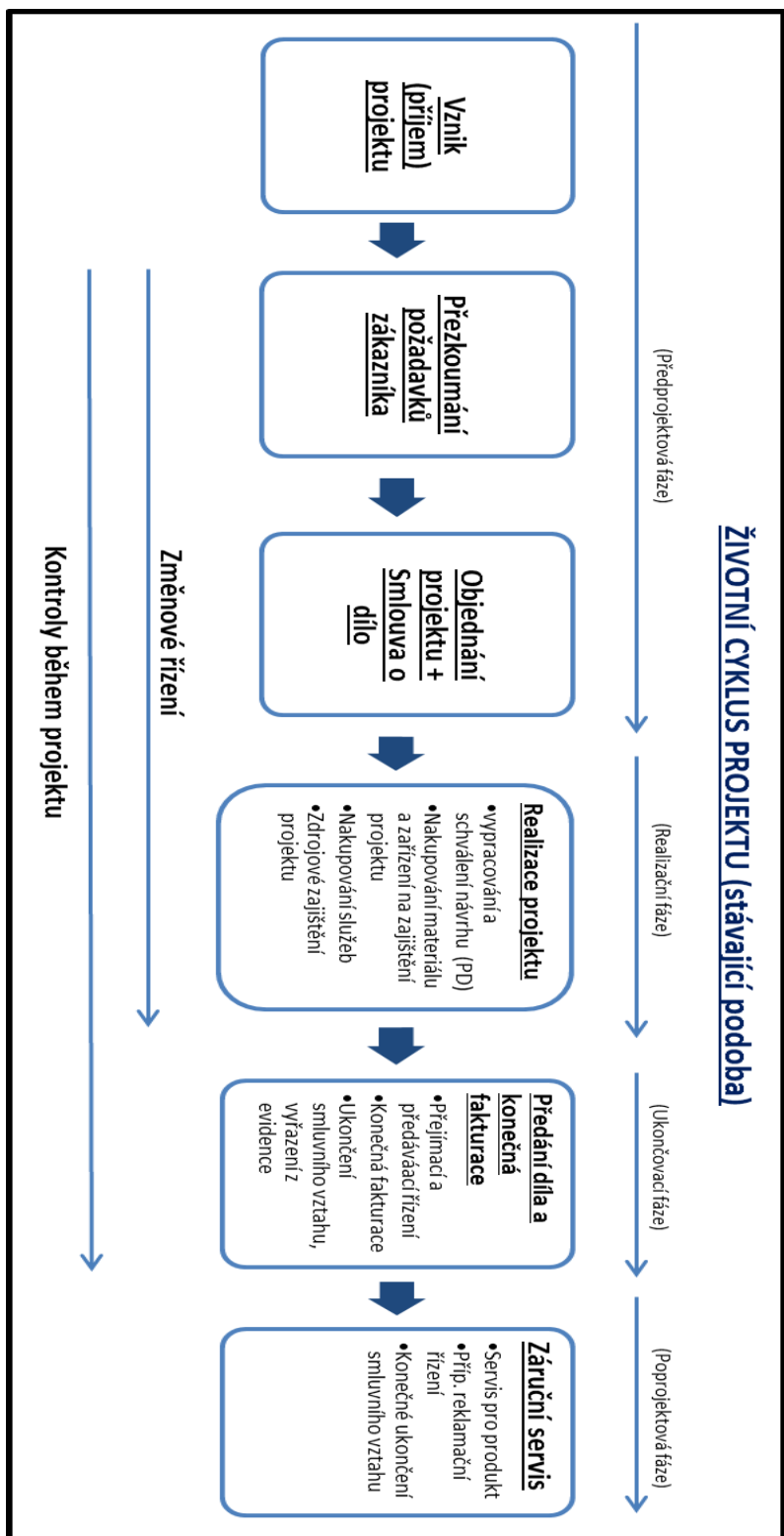
Během realizace projektu se také konají kontrolní dny, které svolává zákazník na základě svého plánu nebo vedoucí oddělení řízení provozu podle potřeby či vedoucí daného střediska, které projekt zabezpečuje. Tyto schůzky, svolávané vedoucím střediska, se konají dle potřeby, například každý měsíc, ovšem výjimkou jsou velké projekty, u těch

se konají kontroly každý týden. Na této schůzce se sejdou klíčoví zaměstnanci daného střediska spolu s vedoucím, hlavní stavbyvedoucí, manažerka kvality a projednávají se aktuální stavy projektů, výsledky dokončených projektů a vše co je potřeba.

Jestliže průběh stavby pokračuje bez neshod je stavba dokončena. Po předání veškerých dokumentů zpracovaných v průběhu stavby zpracovává oddělení dokumentace Dokumentaci skutečného provedení stavby.

Nyní byl kompletně popsán životní cyklus projektu ve společnosti X tudíž bude následovat schéma životního cyklu projektu.

Diagram 12 - Životní cyklus projektu (stávající podoba)



Zdroj: vlastní zpracování

Schéma znázorňuje stávající podobu životního cyklu projektu. Bylo pouze doplněno o nabízející se fáze projektového řízení (fáze v závorkách v horní části), i když to společnost takto prozatím v životním cyklu nemá, ovšem tyto termíny používají při popisu životního cyklu. Už jen to napovídá, že je nutné cyklus zrevidovat a upravit, mimo jiné právě pojmenovat jednotlivé fáze a zapsat je do metodiky. Těmito i dalšími slabými místy a následně doporučeními se budou zabývat následující kapitoly.

4.4 Rozbor a identifikace slabých míst v proj. prostředí

V této kapitole budou nejdříve shrnuty poznatky z předešlých kapitol, především co se týče projektového prostředí a životního cyklu projektu. Následovat bude identifikace slabých míst v životním cyklu projektu a další slabá místa projektového řízení ve společnosti X na základě vlastních poznatků a na základě provedených polostrukturovaných rozhovorů.

4.4.1 Shrnutí poznatků

Tato kapitola slouží pro shrnutí veškerých poznatků, které byly nasbírány během analýzy současného stavu projektového řízení ve společnosti X.

Společnost X bere každou zakázku jako jedinečnou činnost, tzn. jako projekt. Společnost X se během svých projektů řídí především svou interní vypracovanou metodikou, ale i získanými zkušenostmi z minulosti. I přesto, že svoje zakázky řídí jako projekty, tak nemá klasickou podobu projektového oddělení. Projektoví manažeři neboli hlavní stavbyvedoucí jsou rozptýleni po střediscích. Dříve existovalo klasické projektové oddělení, ovšem z povahy organizační struktury společnosti to nefungovalo. Organizační strukturu kolem projektu tvoří vrcholové vedení, řídicí výbor, vedení zakázky, řešitelský a podpůrný typ. Nejvyšší autoritu má přirozeně sponzor.

Společnost X má každoročně stovky zakázek, různě velkých, i přesto nemá zakázky nijak klasifikované. To znamená, že všechny zakázky projdou stejným cyklem, jedinou výjimkou jsou častější kontroly u velkých (dlouhodobých a hodnotných) zakázek (projektů).

Stěžejním nástrojem pro řízení i každodenní činnost společnosti X je informační systém Navision. Své projekty řídí a komunikují právě jeho pomocí. Tento IS slouží jako firemní síť, kde je možno nalézt veškerou dokumentaci k projektům, všechny technické materiály, ale i účetnictví. Mezi další nástroje patří balíky MS Office a projekční program od Microstation.

Každodenní komunikace i komunikace během projektů je zajišťována osobně i elektronicky. Schůzky či kontroly probíhají jak ve firmě, tak u zákazníka, ale i přímo na stavbách. Ke komunikaci i řízení projektů se váže velké množství dokumentace. Ta je shromažďována papírově i elektronicky, a to právě v IS Navision. Mezi stěžejní dokumenty patří určitě obchodní případ, Smlouva o dílo a další.

Životní cyklus projektu byl detailně popsán v předchozí kapitole, kde je možné nalézt na konci i jeho schéma, ovšem pro rychlé připomenutí poslouží následující výpis souhrnných kroků:

1. Vznik (příjem) projektu
2. Přezkoumání požadavků zákazníka
3. Objednání projektu + Smlouva o dílo
4. Realizace projektu
5. Předání díla a konečná fakturace
6. Záruční servis

Součástí cyklu je ještě změnové řízení a kontroly během projektu.

4.4.2 Identifikace slabých míst

V této kapitole budou vypsána identifikovaná slabá místa, týkající se projektového řízení a životního cyklu projektu ve společnosti X. Tato slabá místa byla identifikována na základě vlastního prozkoumání poskytnutých informací, dokumentů a také na základě vlastní účasti. Dalším zdrojem informací byly polostrukturované rozhovory s vedoucím Střediska 11150 (zabývá především zafukováním a mechanizací, jedná se o veškeré zemní práce, zafukování optických kabelů, optické stavby na klíč a víceméně i ostatní stavby

na klíč – jde o stěžejní středisko společnosti X). Další rozhovory byly provedeny s dvěma hlavními stavbyvedoucími (projektovými manažery).

Při prozkoumání životního cyklu projektu ve firmě a porovnání s teorií projektového řízení bylo zjištěno, že sledovaná společnost sice má ve svém životním cyklu zahrnuté poprojektové činnosti, ovšem nejedná se o poprojektovou fázi dle teorie projektového řízení. Mezi poprojektové činnosti společnost X řadí záruční servis, případnou reklamaci a vyřazení z evidence. Proto bude tato situace uvažována a poprojektová fáze zavedena a doplněna, alespoň 2 základními činnostmi (viz dále).

Po veškerém prostudování je možno slabá místa sepsat do několika bodů, ty budou následně více rozvedeny. Následuje jejich výpis:

Identifikovaná slabá místa

1. metodika – špatně strukturovaná, neobsahuje vše
2. klasifikace zakázek – není stanovena
3. identifikace rizik/registr rizik – rizika nejsou řešena individuálně pro každý projekt
4. nedostatek zdrojů na řízení projektů
5. vedoucí střediska zastává mnoho práce, kterou má dělat projektový manažer
6. chybějící reporting
7. nedostatečné, skoro nulové sledování průběhu projektu – monitoring
8. chybí jakékoliv vyhodnocení projektu
9. Lessons Learned - chybí soupis chyb a ponaučení z řízení projektů

Nyní následuje detailnější okomentování slabých míst, která byla identifikována.

1. Interní metodika

Pro sepsání praktické části této práce bylo nesmírně důležité prostudovat interní metodiku společnosti X. Při tomto studiu byly zjištěny následující skutečnosti. Tento 28

stránkový soubor působí nepřehledně, je špatně strukturován. Také je v několika okamžicích přeskakováno z jednoho tématu na druhé a člověk se tedy musí velice soustředit, aby se zorientoval a našel, co hledá. Pro zainteresované osoby tento dokument může být dostačující, jelikož už postupy společnosti X při řízení projektů znají. Ale pokud se uvažují noví příchozí zaměstnanci, kteří by měli zorientovat a měli by se metodikou řídit, tak to by mohl být problém. Proto je nutné metodiku upravit, přepsat především do srozumitelně strukturované podoby a také doplnit, například o schéma životního cyklu.

2. Klasifikace zakázek

Na to, že má společnost X během roku stovky různých zakázek, tak je paradoxně nemá nijak klasifikované. To v praxi znamená, že jsou všechny zakázky řízeny stejně, projdou stejným životním cyklem. To je ovšem velmi nepraktické. Například u zakázky, která trvá týden, je zcela zbytečné provádět časté kontroly, vypracovávat harmonogram a podobně. Jelikož bude navrženo obohacení životního cyklu o několik kroků/činností, tak i proto je absence klasifikace zakázek nepřijatelná.

3. Identifikace rizik/registr rizik

Rizika ve společnosti X jsou do jisté míry řízena, ovšem jen na obecné rovině. Rizika totiž nejsou řešena individuálně pro každý projekt, nýbrž jsou sepsána obecně pro proces stavby a montáže. Což autorka míní jako nedostačující, protože každý projekt, ať už stavba či montáž například kabelových sítí, je specifický. Vždy může hrozit nové riziko ať už z důvodů používání nových materiálů, technologií či postupů práce a změn prostředí, ve kterém se projekty realizují.

4. Nedostatek zdrojů na řízení projektů

Tento problém není pro společnost X ničím novým. Při rozhovoru, jak s vedoucím střediska, tak i s hlavními stavbyvedoucími bylo toto probíráno. Všichni se shodují na tom, že tento problém pocítují nejvíce v druhé polovině roku, kdy je projektů největší množství. I když při posledním rozhovoru s vedoucím stěžejního střediska, který proběhl v lednu 2018 vyplynulo, že je to celoroční problém. Vedoucí střediska přiznal, že aktuálně jsou

na řízení projektů v jeho středisku aktuálně jen 4, což při 25 aktuálně běžících projektech je velice málo. Nemluvě o tom, když někdo onemocní. Velice nepříznivé je, že tento problém se dá velice těžko řešit z důvodu málo kvalifikovaných pracovníků či nákladného a dlouhodobého zaškolování.

5. Vedoucí střediska zastává mnoho práce, kterou má dělat projektový manažer

Tento fakt jde v podstatě ruku v ruce s předchozím bodem slabého místa. Nepříznivé je, že kvůli tomuto faktu je vedoucí střediska zavalován prací navíc a dostává se do časového tlaku. Tímto může docházet například ke zpoždování realizace projektů, takže i k prodražování, což je u milionových projektů nelevná záležitost. Vedoucí střediska tak například hlídá termíny projektů místo hlavního stavbyvedoucího. Čas se hlídá v IS Navision, kde je nastavené upozornění na konečný termín. Pokud se blíží stanovený termín pro dodání projektu, tak je vedoucí střediska nucen požádat o prodloužení.

6. Chybějící reporting

Během projektů, jak již bylo popsáno, probíhá mnoho schůzek a kontrol. Z veškerých schůzek i kontrol, ať už se jedná o kontroly na stavbě či schůzky zainteresovaných stran, jsou prováděny zápisy a tyto zápisy se ukládají. Ovšem s těmito zápisy již není dál pracováno. Pouze pokud nastane nějaký problém či porušení smlouvy či předpisů, v tomto případě nastane náprava zjištěné situace. To, že není se záznamy dál pracováno míní autorka tak, že nejsou prováděny žádné statistiky, ani základní sumarizace, pouze se dokumenty založí a na konci projektu předají spolu s dokumentací (pokud se nejedná o interní informace). To znamená, že se výsledky nedostanou z vrcholovému vedení ani k ostatním důležitým zainteresovaným pracovníkům. Každý má jednoduše k dispozici to, co sám vyplňoval.

7. Nedostatečné, skoro nulové sledování průběhu projektu

Tento problém opět souvisí s předchozím bodem, kdy není prováděn pravidelný a smysluplný reporting. Během realizace projektu je pouze sledován čas, tzn. termín

do kdy má být hotovo a předáno zákazníkovi. Čas se hlídá v IS Navision, kde je nastavené upozornění na konečný termín. Toto mimo jiné kontroluje vedoucí střediska, místo hlavního stavbyvedoucího, což opět souvisí s bodem č. 4. Pokud se blíží stanovený termín pro dodání projektu, tak je vedoucí střediska nucen požádat o prodloužení.

V podstatě se tedy monitoruje pouze čas, takže pokud nastane výkyv ve výkonu určité činnosti, nebo například prodražení materiálu apod., tak se to řeší individuálně a v tu danou chvíli. Tzn. rozpočet a harmonogram činností se pravidelně nesleduje, pokud nenastane problém. Přitom sledování jiných ukazatelů, než je jen čas je možné, a to přímo i v IS Navision.

8. Chybí jakékoliv vyhodnocení projektu

Po ukončení projektu nedochází k žádnému vyhodnocení, není sepsána žádná souhrnná zpráva, což opět souvisí s reportingem i monitorováním. V praxi to znamená, že projekt je předán, úspěšně ukončen a „jede“ se dál. A tím lze přejít k poslednímu identifikovanému slabému místu, což je jakési plynoucí ponaučení z provedených projektů.

9. Lessons Learned - chybí soupis chyb a ponaučení z řízení projektů

Společnost X se sice při řízení projektů řídí i intuitivně a na základě bohatých zkušeností z minulých let a minulých projektů, ovšem nemá tyto poznatky nijak sepsané. V podstatě toto spočívá v tom, že projekty řídí stále ti samí, dlouholetí zaměstnanci a ti to mají v hlavě. A to je velká škoda, opět se nastává situace, kdy mají noví zaměstnanci jednoduše „smůlu“ anebo musí vyzpovídat kolegy, kteří na to ale nemají čas. Pokud by došlo k vypracování a sepsání alespoň základního Lessons Learned, tak by se mohlo předejít mnoha chybám v dalších projektech, a naopak předat ty nejlepší postupy, rady a tipy následujícím zaměstnancům a také tak uchovat firemní know-how.

Na základě identifikovaných slabých míst lze rozšířit a doplnit současný životní cyklus projektu a také navrhnout doporučení reagující na ostatní slabá místa.

Co chybí v životním cyklu projektu (identifikováno na základě slabých míst)

- identifikace rizik – identifikovat rizika pro každý projekt nebo dle klasifikace -> **zařadit do předprojektové fáze**
- tvorba registru rizik – sestavení registru na základě identifikace -> **zařadit do realizační fáze**
- chybějící reporting -> **zařadit do realizační fáze**
- nedostatečné, skoro nulové sledování průběhu projektu – monitoring -> **zařadit do realizační fáze**
- chybí jakékoliv vyhodnocení projektu -> **zařadit do poprojektové fáze**
- Lessons Learned - chybí soupis chyb a ponaučení z řízení projektů -> **zařadit do poprojektové fáze**

V následující kapitole budou navržena konkrétní doporučení zaměřující se na identifikovaná slabá místa.

4.5 Vlastní návrhy a doporučení pro praxi

Tato kapitola se bude zabývat konkrétními doporučeními, která budou reagovat na identifikovaná slabá místa v předchozí podkapitole.

V první podkapitole bude navržena nová podoba životního cyklu projektu, tento cyklus bude rozšířen o některé kroky z projektového řízení, tím pádem vznikne nový životní cyklus projektu. Stávající kroky, jak již bylo v předešlé kapitole naznačeno, budou rozřazeny do projektových fází a obohaceny.

V druhé části budou sepsána další konkrétní doporučení týkající se projektového řízení ve společnosti X.

4.5.1 Doplnění životního cyklu projektu

Původní životní cyklus projektu, dle kterého se společnost X řídí i v současnosti postrádá několik užitečných kroků. Společnost X řídí své zakázky jako projekty, jak má

i uvedeno v metodice, přesto životní cyklus nemá rozdělen do projektových fází. Pro lze doporučit několik následujících úprav.

Autorka navrhuje, aby byl stávající životní cyklus projektu rozfázován na alespoň 4 projektové fáze a těmi jsou: předprojektová, realizační, ukončovací a poprojektová. Dále aby byl rozšířen o následující body:

Zavedení identifikace rizik pro každý projekt zvlášť nebo dle klasifikace

Rizika jsou dosud řešena obecně pro všechny projekty dohromady, což není optimální. Díky tomuto „slepému“ kroku jsou opomíjena některá rizika a později během realizace projektů dochází k problémům, kterým by se dalo předejít. Z tohoto důvodu je během projektů také velké množství změnových požadavků. Na identifikaci a soupisu by se podílel hlavní stavbyvedoucí a řešitelský tým spolu s vedoucím vykonávajícího střediska. Soupis by byl vypracován pomocí MS Word a byl postoupen manažerce kvality, která by s ním dále pracovala

→ tento krok je navrženo **zařadit do předprojektové fáze.**

Tvorba registru rizik

Tento krok by navazoval na identifikaci rizik. Rizika by byla sepsána do jednoduché podoby registru rizik. Zde by s nimi bylo dále nakládáno. Vymezil by se dopad, výskyt, jak daným rizikům během projektu předcházet a také by bylo připraveno nápravné opatření v případě výskytu. Tvorba registru rizik by proběhla na začátku (maximálně v první polovině) realizační fáze a podílela by se na něm primárně manažerka kvality za pomoci hlavního stavbyvedoucího. Byl by tvořen pomocí MS Excel a ukládán do IS Navision

→ tento krok je tedy doporučeno **zařadit do realizační fáze.**

Následuje navržená podoba registru rizik.

Tabulka 7 - Navržená podoba registru rizik

REGISTR RIZIK	
Název zakázky:	
Hl. stavbyvedoucí:	
Datum realizace:	

Popis rizika	Vlastník rizika	Dopad	Výskyt	Prevence	Nápravné opatření

Zdroj: vlastní zpracování

Reporting

Jak již bylo zmíněno výše, během projektů nedochází k pravidelnému reportingu. Kontroly a porady během projektu probíhají, ovšem výstupem je jen jakýsi zápis, který si ten, kdo ho vypracuje uloží k sobě a již se s ním dále nepracuje. Pouze na konci projektu se tyto zápisy shromáždí a uloží spolu s dokumentací. Což je velká škoda. Pravidelný reporting může ledacos odhalit a poradit, jak dále postupovat a jaký problém řešit. Tento problém souvisí spolu s nadcházejícím bodem, který se bude zabývat monitoringem, proto navržené řešení spolu bude korespondovat. Budou navrženy následující požadavky na report:

- Nejmenší zakázky/projekty – v řádu týdne – reporting není nutný, maximálně 1x uprostřed týdne
- Střední zakázky/projekty – doba trvání 1 týden až 3 měsíce – reporting je nutný, alespoň každých 14 dní
- Velké zakázky/projekty – dlouhodobé, nad 3 měsíce – reporting je zde velice důležitý – každý týden

Další požadavky: stručný popis projektu, aktuální výsledky a stav, popsání vzniklé problémy, přehlednost zpráv, strukturovaná podoba.

Výsledky reportingu by se vkládaly přímo na strategické místo ke konkrétnímu projektu do IS Navision, kde by s nimi bylo dále pracováno, alespoň v podobě kontroly, či postoupení zainteresovaným stranám. Na reportingu by se mohli podílet podpůrní projektoví manažeři a byl by vypracováván pomocí nástrojů MS Office

→ tento krok je doporučeno **zařadit do realizační fáze.**

Sledování průběhu projektu – monitoring

Jak již bylo řečeno, tento problém souvisí s chybějícím reportingem i identifikací rizik a tvorbou registru rizik. V současné době je monitorování projektu podceňováno. Je sledován pouze konečný termín projektu, a to v podobě nastaveného upozornění v IS Navision. V tomto nástroji se přímo nabízí možnost i dalšího monitorování projektů, jelikož jsou zde veškeré informace, od obchodního případu až po veškerou dokládanou dokumentaci. V souvislosti s doporučeným reportingem, který by se sem pravidelně vkládal, v intervalu dle velikosti zakázky/projektu, by došlo ke sloučení informací a hned by se vědělo, jak na tom každý konkrétní projekt aktuálně je. Sledoval by se nadále čas, dále nakládání s rozpočtem i zdrojové čerpání.

Co se týče rozpočtu, tak ten je sestavován hned po vzniku projektu, nebo když se o něj společnost uchází. Každý projekt oceňuje vedoucí střediska, které obdrželo poptávku, nebo se o něj uchází v rámci tendru či soutěže. Z toho plyne, že není sestavován klasický směrný plán. I přesto se s těmito informacemi dá pracovat, a to právě během monitoringu. Docházelo by ke sledování výkyvů, dodatečných nákladů ať už finančních nebo týkajících se zdrojů a podobně. Jelikož sledování času v současnosti hlídá vedoucí vykonávajícího střediska, tak by buď mohl přibrat ještě tuto záležitost anebo celý monitoring delegovat zpět na hlavního stavbyvedoucího, který to již měl vykonávat. Navíc je to i logičtější z hlediska odpovědností, jelikož odpovědnost za celý projekt má právě hlavní stavbyvedoucí. Monitoring by byl zpracováván pomocí nástrojů sady MS Office, doporučen je i méně využívaný MS Project.

Monitoring by tedy zahrnoval následující aktivity:

- identifikace rizik
- tvorba registru rizik
- reporting
- sledování času, nákladů, zdrojů a výkyvů
- zpracování veškerých výsledů zmíněných kroků

Výsledky monitoringu dále mohou posloužit jako podklad pro vyhodnocení projektů

-> sledování průběhu - monitoring je tedy navrženo **zařadit do realizační fáze.**

Vyhodnocení projektu

Po ukončení projektu společnost X neprovádí žádné vyhodnocení, tzn. neseписuje se žádná souhrnná zpráva. Jelikož se projekt již předal zákazníkovi, tak to znamená, že byl úspěšný a „jede“ se dál.

Na základě navrženého reportingu a jednoduchého sledování vývoje lze navrhnout sepsání výstupní zprávy o projektu, kde by byly shrnuty nejdůležitější body projektu, jeho vývoj, nastalé problémy a komplikace a celková úspěšnost. Jednalo by se o jednoduchou zprávu sepsanou v MS Word o délce max. 1 až 2 A4.

Další součástí vyhodnocení může být i hodnocení zákazníka a jeho spokojenosti s průběhem realizace projektu. Toto hodnocení by mohlo být součástí formuláře o převímacím řízení, jelikož tam je logicky zákazník přítomen, a tak by nemusel být obtěžován dalším papírováním například později. Z krátkého hodnocení společnosti zákazníkem by mohla firma získat cenné informace a v podstatě i další recenze. Kopie formuláře o převímacím řízení s tímto krátkým hodnocením by byla přílohou k souhrnné zprávě, kterou by vypracoval hlavní stavbyvedoucí a rozeslal ji příslušnému vedoucímu střediska a řediteli společnosti X. Také by byla zpráva uložena v IS Navision u konkrétního projektu

→ tento krok je doporučeno zařadit do poprojektové fáze.

Následuje návrh podoby dodatku do formuláře o přejímacím řízení.

Tabulka 8 - Návrh podoby hodnocení společnosti zákazníkem

Hodnocení společnosti zákazníkem			
Realizace projektu			
Ochota komunikovat a vyhovět zákazníkovi	výborná	dostatečná	nevyhovující
Organizační zajištění projektu	výborné	dostatečné	nevyhovující
Můžeme se odvolávat na vaše reference o nás?	ano	ne	
Využijete opět našich služeb?	ano	ne	
Prostor pro další komentář:			

Zdroj: vlastní zpracování

Lessons Learned

V současné době společnost X nemá Lessons Learned nijak sepsané, naprosto tedy chybí soupis chyb a ponaučení z řízení projektů. Jak již bylo okomentováno u soupisu slabých míst, toto není ideální situace vzhledem k tomu, kolik má společnost X během kalendářního roku projektů. Také se firma neustále rozrůstá, to znamená, že zavedení Lessons Learned by bylo vhodné a noví zaměstnanci by to jistě ocenili. Samozřejmě není možné zpětně sepsat informace o všech projektech, ovšem o několika největších a různorodých by to neměl být problém. Pokud by se společnost inspirovala a tento krok zavedla, tak se po zavedení nejedná o nic časově nákladného. Vedení Lessons Learned by mohlo být svěřeno manažerce kvality a bylo by vedeno pomocí MS Excel, který bude neustále uložen v IS Navision, který je přístupný všem zaměstnancům. Je velice důležité,

aby bylo Lessons Learned vyplňováno srozumitelně, aby každému sdělení rozuměla i nezainteresovaná osoba a také, aby bylo přístupné pro úpravy pouze osobě, které tento úkol bude svěřen. Tímto se zamezí neschváleným úpravám

→ je navrženo tento krok **zařadit do poprojektové fáze**.

Následuje navržená jednoduchá podoba Lessons Learned.

Tabulka 9 - Navržená podoba Lessons Learned

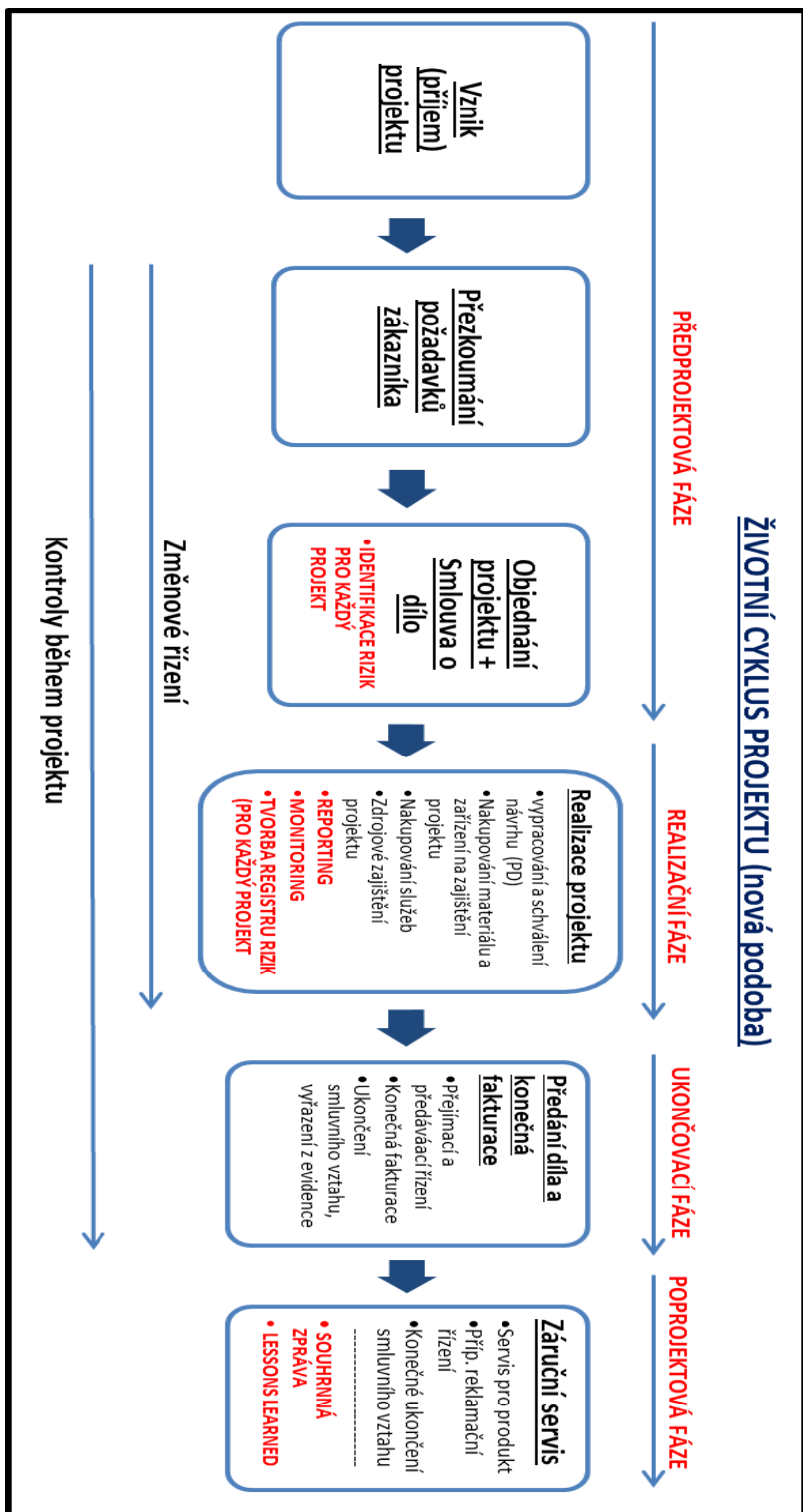
LESSONS LEARNED	
Název zakázky:	
Hl. stavbyvedoucí:	
Datum realizace:	

Situační	Problém/úspěch	Dopad	Doporučení

Zdroj: vlastní zpracování

Momentálně bylo navrženo doporučení, o jaké kroky projektového řízení rozšířit životní cyklus projektu. Nyní bude znázorněna **nově navržená podoba životního cyklu projektu**. Nově zařazené kroky či úpravy jsou znázorněny červeně. Původní podobu životního cyklu projektu lze najít na konci v kapitole *1.3.3 Životní cyklus projektu*.

Diagram 13 - Životní cyklus projektu (nová podoba)



Zdroj: vlastní zpracování

Nutno zmínit, že byl uvažován návrh několika milníků, které by oddělovaly jednotlivé projektové fáze, a které by byly zapracovány do nového životního cyklu projektu. Ovšem tyto milníky by nepřinesly nic nového, pouze by tam byly znázorněny. Tyto milníky by musely být vždy splněny, aby se mohlo přejít do další fáze, a to je právě to, je tak činěno automaticky. Jednalo by se o milník č. 1 Podepsaná Smlouva o dílo, milník č. 2 Stavba/montáž dokončena a milník č. 3 Přejímací a předávací řízení.

Lze říci, že pokud by se společnost X alespoň částečně inspirovala návrhem nového životního cyklu projektu, tak by se úroveň projektového řízení ve společnosti určitě zvýšila. Je to určitě cesta, jak zdokonalit procesy a zlepšit povědomí zaměstnanců o možnostech projektového řízení.

Nyní bude následovat podkapitola s dalšími konkrétními doporučeními, týkající se projektového řízení ve společnosti X.

4.5.2 Další doporučení pro zlepšení stavu

V této podkapitole budou sepsána a okomentována další doporučení, reagující na zbývající identifikovaná slabá místa z kapitoly 1.4.2. Jedná se o tato slabá místa:

- interní metodika – špatně strukturovaná, neobsahuje vše
- klasifikace zakázek – není stanovena
- nedostatek zdrojů na řízení projektů
- vedoucí střediska zastává mnoho práce, kterou má dělat projektový manažer

Interní metodika

Jak již bylo zmíněno, pro sepsání praktické části této práce bylo nesmírně důležité prostudovat interní metodiku společnosti X, díky tomu lze konstatovat, že interní metodika není sepsaná optimálně. Při tomto studiu byly zjištěny následující skutečnosti. Tento 28 stránkový soubor působí nepřehledně, je špatně strukturován. Také je v několika okamžicích přeskakováno z jednoho tématu na druhé a člověk se tedy musí velice soustředit, aby se zorientoval a našel, co hledá. Pro zainteresované osoby tento dokument

může být dostačující, jelikož už postupy společnosti X při řízení projektů znají. Ale pokud se uvažují noví příchozí zaměstnanci, kteří by měli zorientovat a měli by se metodikou řídit, tak to by mohl být problém. Proto je nutné metodiku upravit, přepsat především do srozumitelně strukturované podoby a také doplnit, například o schéma životního cyklu. A to takovým způsobem, aby metodice rozuměl každý, například i nezainteresovaný student, který postupy společnosti nezná. O problému vypovídá i to, že interní metodika byla naposledy revidována a aktualizována v roce 2016.

Proto lze doporučit, aby byl dokument znovu přezkoumán a především opraven. Také je nutné doplnit část týkající se životního cyklu. Aby bylo zaneseno rozdělení do fází a doplněny doporučené kroky, pokud se společnost X inspiroje. Je důležité, aby byl sepsán do strukturované podoby, byl vložen obsah a byl sepsán s logickým řešením. Tím je myšleno, aby nebylo přeskakováno z tématu na téma a podobně.

Pokud by se společnost X inspirovala novým životním cyklem, pak je krok přepracování interní metodiky nevyhnutelný.

Minimální formální požadavky:

- obsah
- používání stylů u nadpisů (velikosti atd.)
- číslování kapitol (používání úrovní)
- číslování stránek

Následuje navržená minimální struktura dokumentu v podobě obsahu:

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1) účel dokumentu | 6) popis používané dokumentace |
| 2) působnost dokumentu | 7) podrobný popis živ. cyklu projektu (včetně diagramů) |
| 3) používané pojmy a zkratky | 8) přílohy |
| 4) tabulky rolí a odpovědností | |
| 5) popis používaných nástrojů | |

Klasifikace zakázek

Klasifikace zakázek byla již lehce naznačená při řešení slabého místa, týkajícího se reportingu. Společnost má během roku stovky zakázek/projektů, které jsou různě časově dlouhé a s různým finančním objemem. Tudíž se nabízí dvě možnosti klasifikace zakázek, tedy buďto dle doby trvání nebo dle objemu financí.

Následují návrhy klasifikace zakázek:

1. Návrh klasifikace – dle doby trvání

Tabulka 10 - 1. varianta klasifikace zakázek

Označení	Název	Doba trvání
S	nejmenší	do týdne
M	střední	1 týden až 3 měsíce
L	největší	dlouhodobé, nad 3 měsíce

Zdroj: vlastní zpracování

2. Návrh klasifikace – dle objemu financí

Tabulka 11 - 2. varianta klasifikace zakázek

Označení	Název	Objem financí
S	nejmenší	do 5 mil. Kč
M	střední	do 20 mil. Kč
L	největší	nad 20 mil. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by se společnost některým z návrhů inspirovala, znamenalo by to i volbu životního cyklu, jelikož u zakázek typu S není potřeba provádět veškeré činnosti zahrnuté v nové podobě životního cyklu projektu.

Pokud by si například společnost vybrala 1. variantu, navrženou dle doby trvání, tak u typu S by nebylo potřeba provádět důkladný reporting a monitoring. Co se týče

reportingu, tak tam by stačilo například v polovině týdne informovat hlavního stavbyvedoucího při krátké schůzce o stavu projektu. Jelikož by se jednalo o malé projekty, tak by se mohlo zůstat i u stávajícího řešení práce s riziky. Nemuselo by docházet k identifikaci rizik a tvorbě registru pro každý projekt zvlášť. Vesměs by se totiž jednalo o stejně probíhající montáže například kabelových sítí, či malé pokrytí optickými sítěmi a podobně. Pro tyto základní typy činností již registr rizik existuje, a tudíž by bylo zbytečné dělat to znovu.

Také četnost prováděných kontrol a schůzek by se i nadále lišila. U zakázek typu S by v podstatě stačilo 1 kontrola a schůzka zároveň na místě, a to ke konci projektu. U typů M by se konaly pravidelné schůzky po 14 dnech, v podstatě by to korespondovalo s reportingem. A konečně u největších zakázek by se i nadále prováděli schůzky každý týden a kontroly na místě dle rozhodnutí na schůzkách.

Nedostatek zdrojů na řízení projektů

Během identifikace slabých míst vyplynul při rozhovoru s hlavním stavbyvedoucím i vedoucím stěžejního střediska problém s počtem zdrojů na řízení projektů. Všichni z vyšších pozic jsou si tohoto problému vědomi a snaží se situaci řešit. Bohužel se to stále nedaří. A tak například na stěžejním středisku 11050 momentálně panuje situace, kdy na řízení projektů má vedoucí k dispozici pouze 3 hlavní stavbyvedoucí. Z toho je jeden momentálně na nemocenské. Což je veliký problém, jelikož toto středisko řeší pravidelně nejvíce projektů.

Nabízí se řešení půjčovat si zdroje z ostatních středisek, pokud by to bylo možné. Ovšem lze konstatovat, že i to nebude optimální řešení, a to z důvodu zaměření jiných středisek a také proto, že nedostatek kvalitně kvalifikovaných hlavních stavbyvedoucích panuje i tam.

Dalším návrhem je zefektivnění náborem. Bylo by dobré zvážit zapojení reklamních prostředků, jako jsou například inzeráty, billboardy a podobně. Pokud by společnost nechtěla investovat mnoho prostředků, tak existují i levné varianty, a to především reklama

na internetu, sociálních sítích atd. Vhodné by také bylo přislíbení hrazeného zaškolení, nabídka například řidičského oprávnění a také třeba náborový příspěvek.

Vedoucí střediska zastává mnoho práce, kterou má dělat projektový manažer

Tento problém úzce souvisí s předchozím bodem a také již bylo lehce zmíněno, v čem konkrétně je například problém. Vesměs se to týká papírování, někdy i objednávání materiálu na projekty nebo třeba již uvedený problém s hlídáním termínu projektů a případné žádání o prodloužení konečného termínu.

Jedním z návrhů je najmutí pomocné síly na administrativu. Je jasné, že veškeré papírování a zadávání do systémů brigádník dělat nemůže, ale jistá úleva pro vedoucího by to byla.

Buďto by se mohlo jednat o obyčejného brigádníka odkudkoliv, nebo by nebylo špatné zapojit studenty oborů příbuzných charakteru a zaměření společnosti X. Bylo by možné pojmout tuto výpomoc i formou stáže, například pro studenty projektového řízení nebo ekonomického směru. Tento student by se jistě rád zapojil a získal tak přehled o praxi specifické firmy, která se snaží řídit zakázky projektově. Toto řešení by nebylo nijak moc nákladné.

Dalším návrhem je „vrácení“ práce hlavnímu stavbyvedoucímu. To se především týká, již zmíněného hlídání termínů projektů. Tento krok by byl i logický z hlediska odpovědnosti. Vzhledem k tomu, že odpovědnost za projekt má právě hlavní stavbyvedoucí (hlavní projektový manažer).

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V této kapitole budou zhodnoceny doporučené návrhy přímo s pracovníky společnosti X. Toto zhodnocení bylo provedeno na základě dalších rozhovorů, a to opět s vedoucím stěžejního střediska a s hlavním stavbyvedoucím najednou. I když probíhala diskuze hromadně, tak si každý řekl své.

Během rozhovoru byla doporučení probírána najednou. Společnost X souhlasí s rozfázováním životního cyklu do 4 projektových fází, jelikož to tak v podstatě bylo již původně, akorát nebyl životní cyklus zmapován a zobrazen pomocí diagramu.

Lepší zaměření na řízení rizik vidí zúčastnění jako přínosné, jelikož by mohlo dojít k předcházení zbytečných komplikací. S tím souvisí i klasifikování zakázek, tudíž i toto doporučení bude přijato. Takže bylo rozhodnuto, že u zakázek typu S bude řízení rizik probíhat jako doposud, ovšem u ostatních typů vždy dojde ke specifickému identifikování rizik a sepsání registru rizik v základní podobě. Na tomto kroku se bude podílet tým několika pracovníků – hlavní stavbyvedoucí, pomocní projektoví manažeři (2-3) a manažerka kvality a případně vedoucí odpovědného střediska.

Co se týče dalších úprav životního cyklu, tak navrhovaný reporting a monitoring musí být ještě důkladně probrán a zvážen v kolektivu pracovníků. Jelikož tyto činnosti budou vyžadovat určitý čas a možná i náklady, jak na zavedení, tak na provádění. Zvláště monitoring se bude muset řádně promyslet, a především vyladit jeho podoba. Ovšem dle vyjádření vedoucího stěžejního střediska to vypadá, že minimálně pravidelný a smysluplný reporting + zpracovávání zápisů a výsledků kontrol, bude určitě z části přijat. Co se týče monitoringu, to záleží na domluvě klíčových pracovníků. Ovšem potenciál v tom pracovníci vidí, především ve sledování nákladů. Jak říká vedoucí střediska, tak díky tomu by bylo pak snadnější cokoliv dohledat, a také i celkový přehled by pak byl smysluplnější.

Navrhovaná souhrnná zpráva a Lessons Learned bylo ohodnoceno jako výborný podnět a zároveň vyšlo najevo, že souhrnné zprávy se mají dávno sepsovat, jenže na to není čas anebo se zapomene. Případná zpráva se dohání až ve chvíli, když o ní požádá

ředitel společnosti X nebo například finanční ředitelka. Takže těžko odvodit, jak s tím společnost naloží, ovšem část návrhu byl odsouhlasena. A to ta část, která se týkala hodnocení společnosti zákazníkem. Toto doporučení bylo oceněno a odsouhlaseno s tím, že hodnocení opravdu bude součástí přijímacího formuláře. Podnět k sepisování úspěchů či chyb byl velmi kladně přijat. Dokonce se Lessons Learned zúčastněným jeví jako výborná náplň pro manažerku kvality, kterou považují za málo vytíženou a zainteresovanou. Takže dojde k okamžitému zavedení především díky tomu, že se nejedná o nic nákladného, ba naopak velice přínosného. Tento úkol bude tudíž opravdu přidělen manažerce kvality.

S těmito doporučeními je úzce spjata i interní metodika společnosti, která bude po odsouhlasení předešlých bodů aktualizována, doplněna a opravena do lepší a přehlednější podoby.

Dalším diskutovaným návrhem byla problematická situace ohledně nedostatečného množství zdrojů na vedení projektů a také situace, kdy vedoucí střediska dělá již zmíněnou práci za hlavní stavbyvedoucí. Problém chybějících zaměstnanců si všichni přítomní uvědomují, bohužel se situace nelepší. A tak především vedoucí střediska přemýšlí o návrzích lepšího náboru a zveřejnění inzerátu na více místech. Po diskuzi to vypadá tak, že rozmístit více inzerátů po sítích dostane na starost asistentka. Další formy reklam, jako jsou billboardy a tištěné inzeráty, musí být prodiskutovány s finanční ředitelkou. Návrh s brigádníkem či studentem na stáž či brigádu bude též projednán s financemi. Ale jelikož se jedná o celkem levnou pracovní sílu, tak si vedoucí klíčového střediska myslí, že to půjde. Otázka je, zda to bude fungovat. Dotyčný by byl zaškolen a byla by mu svěřena část administrativy. Tím by se ulevilo jak vedoucímu, tak hlavnímu stavbyvedoucímu a ti by se mohli soustředit na důležitější práci.

A tímto se dospělo k poslednímu doporučení, které se týkalo práce, kterou vedoucí dělá za projektové manažery. Prozatím minimálně monitorování času bude delegováno zpět hlavnímu stavbyvedoucímu (projektovému manažerovi). Pokud by byl opravdu najat brigádník či student, tak by nebyl problém, aby vždy příslušný hlavní stavbyvedoucí určitý stupeň monitoringu prováděl. Minimálně termín se bude hlídat i nadále.

Na závěr zhodnocení lze říci, že tato doporučení jistě nejsou nejlepší a nejpropracovanější, ovšem mohla by vést ke zlepšení aktuálního stavu projektového řízení ve firmě i životního cyklu kolem projektu. Je to cesta, jak zdokonalovat procesy i povědomí o možnostech projektového řízení a jeho aplikaci pro řízení zakázek. Společnost si toto uvědomuje, také si je vědoma přínosů projektového řízení, to vypovídá i o tom, že se jeho úroveň snaží zvyšovat a zdokonalovat.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá úrovní projektového řízení ve vybrané společnosti střední velikosti. Především se práce soustředí na rozbor současného stavu projektového řízení, kdy stěžejním bodem rozboru je současný stav životního cyklu zakázky, potažmo projektu.

Práce je standardně rozdělena na dvě části – teoretická východiska a praktickou část. V kapitole teoretická východiska jsou definovány základní pojmy projektového řízení, dále se kapitola věnuje životnímu cyklu projektu a následují postřehy z několika již napsaných diplomových prací. V praktické části je nejprve stručně popsána vybraná společnost, následuje popis projektového prostředí a dále následuje podrobný rozbor životního cyklu projektu. Na základě rozboru jsou identifikována slabá místa v životním cyklu projektu i v projektovém řízení obecně, na která následně navazuje sada doporučení.

Hlavním výstupem práce jsou tedy doporučení ke zlepšení stavu, zahrnující novou podobu životního cyklu projektu a další doporučení. Životní cyklus projektu byl oficiálně rozfázován do čtyř fází a dále doplněn o několik kroků, jako je například identifikace rizik pro každý projekt zvlášť či vedení Lessons Learned. Další doporučení se týkalo samotné interní metodiky, která byla také předmětem zkoumání, a to především z důvodu její nepřehlednosti a chybějících informací, jako je například diagram životního cyklu projektu. Pokud budou změny v životním cyklu projektu spolu s dalšími doporučeními akceptovány, tak je nutné následně je zapracovat do interní metodiky společnosti.

Stanovená doporučení mohou být přínosem pro zvolenou společnost, jelikož se čím dál více k projektovému řízení přiklání a snaží se jeho úroveň pomalu zvyšovat.

Všechna doporučení byla prodiskutována během rozhovoru s vedoucím stěžejního střediska a s projektovými manažery. Již během schůzky vyplynulo, že určitá část návrhů bude přijata. Ovšem zda tomu tak opravdu bude ukáže jen čas.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

CLELAND, David I. a William Richard KING, 1975. *Systems analysis and project management*. 2d ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 0070113106.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FIALA, Petr, 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-24-X.

KERZNER, Harold, c2009. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley. ISBN 978-0-470-27870-3.

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

OGC, 2009. *Best Management Practice: Managing successful projects with PRINCE2*. London: TSO. ISBN 978-011-3310-593.

PITAŠ, Jaromír, 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení. ISBN 978-80-260-2325-8.

PMI, 2008. *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, xxvi, 467 p. ISBN 978-1-93389051-7

PMI, 2013. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. ISBN 978-1-935589-67-9.

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

Interní metodika

Společnosti X, 2015. *Interní metodika: Technicko - organizační postup Proces montáže*. Praha.

Diplomové práce

JEDLANOVÁ, Tereza, 2017. *Návrh metodiky řízení projektů ve studentské organizaci* [online]. Praha [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: https://is.czu.cz/auth/zp/index.pl?podrobnosti_zp=226149;zpet=;prehled=vyhledavani;vzor_ek_zp=jedlanov%C3%A1%20tereza;dohledat=Dohledat;kde=nazev;kde=autor;kde=klic_slova;stav_filtr=bez;typ=2;fakulta=10;obhajoba=2017;jazyk=1. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze.

KŘEČKOVÁ, Jana, 2014. *Analýza procesů a návrh směrnice projektového řízení v České pojišťovně* [online]. Praha [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: https://is.czu.cz/auth/zp/index.pl?podrobnosti_zp=42418;zpet=;prehled=vyhledavani;vzorek_zp=jana%20k%C5%99e%C4%8Dkov%C3%A1;dohledat=Dohledat;kde=nazev;kde=autor;kde=klic_slova;stav_filtr=bez;typ=2;fakulta=10;obhajoba=2014;jazyk=1. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze.

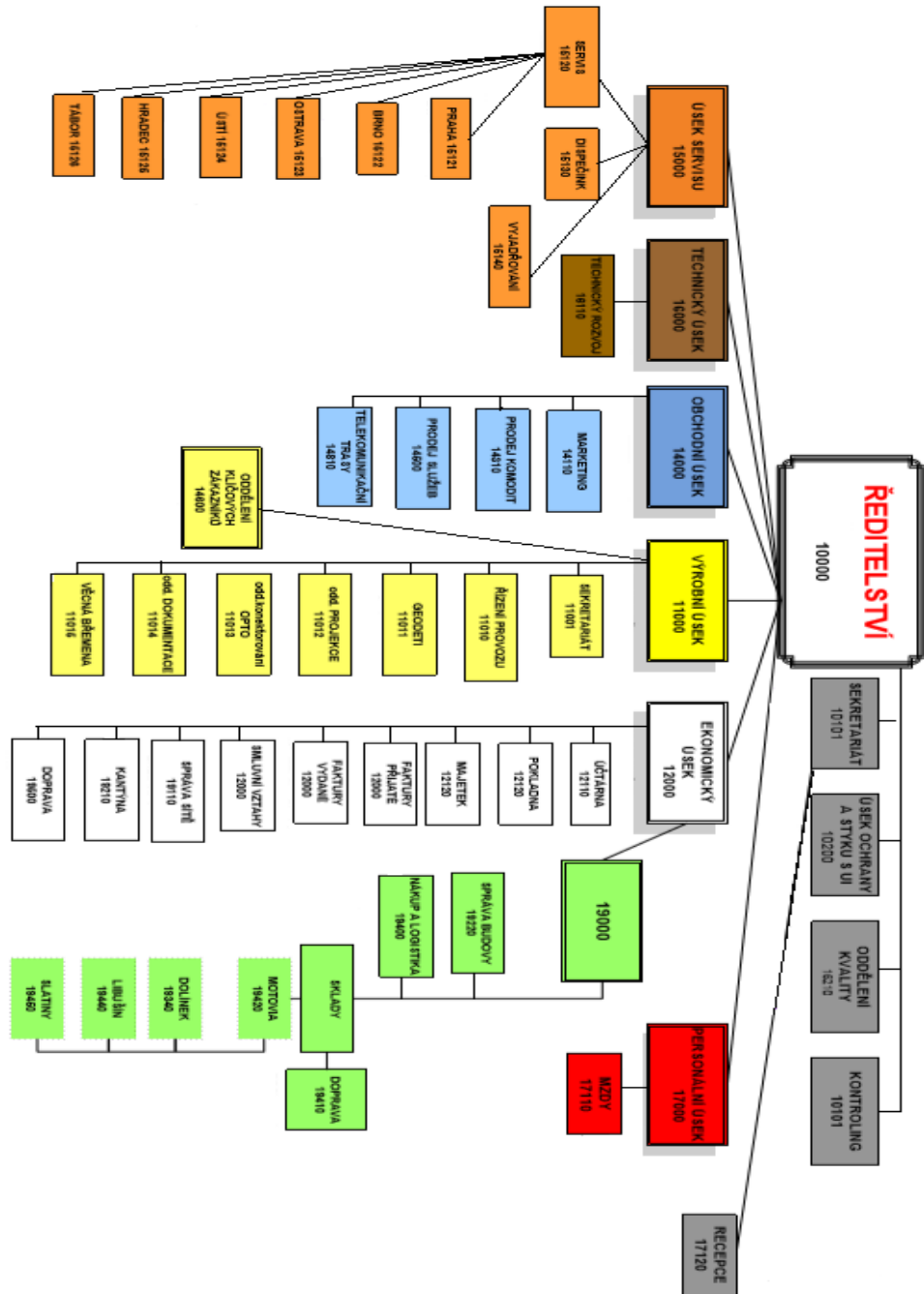
RATAJSKÁ, Veronika, 2015. *Analýza firemní metodiky projektového řízení* [online]. Praha [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: https://is.czu.cz/auth/zp/index.pl?podrobnosti_zp=42054;zpet=;prehled=vyhledavani;vzorek_zp=ratajsk%C3%A1%20veronika;dohledat=Dohledat;kde=nazev;kde=autor;kde=klic_slova;stav_filtr=bez;typ=2;fakulta=10;obhajoba=2015;jazyk=1. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze.

SHCHEGOLEV, Boris, 2015. *Zavádění agilních metodik ve vybrané společnosti* [online]. Praha [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: https://is.czu.cz/auth/zp/index.pl?podrobnosti_zp=55387;zpet=;prehled=vyhledavani;vzorek_zp=boris%20shchegolev;dohledat=Dohledat;kde=nazev;kde=autor;kde=klic_slova;stav_filtr=bez;typ=2;fakulta=10;obhajoba=2016;jazyk=1. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze.

ŠOBÁŇ, Martin, 2016. *Odpovědnost projektového manažera v rámci životního cyklu projektu v ČSOB a.s.* [online]. Praha [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: https://is.czu.cz/auth/zp/index.pl?podrobnosti_zp=200270;zpet=;prehled=vyhledavani;vzorok_zp=martin%20%C5%A1ob%C3%A1%C5%88;dohledat=Dohledat;kde=nazev;kde=autor;kde=klic_slova;stav_filtr=bez;typ=2;fakulta=10;obhajoba=2016;jazyk=1. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze.

8 Přílohy

Příloha 1 - Organizační struktura společnosti X



Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých informací společností X (schéma bylo upraveno pro účely zveřejnění)

Polo-strukturovaný rozhovor – 1. konzultace

Tento formulář slouží jako podklad pro rozhovor, při kterém budou shromažďovány informace potřebné k vypracování Diplomové práce. Při prvním rozhovoru bude dotazován vedoucí stěžejního střediska a poté budou ty samé otázky pokládány projektovým manažerům. Tento formulář bude sloužit k sesbírání informací o společnosti, jako takové. Dále se bude soustředit na projektové prostředí. Získané odpovědi budou zpracovány, sepsány a použity v Diplomové práci na téma „Životní cyklus zakázky a projektu ve vybrané organizaci“.

Pokládání otázky:

1. otázka – Čím se Vaše společnost zabývá a jakou má historii?
2. otázka – Z jakých částí se Vaše společnost skládá (jaká je organizační struktura)?
3. otázka – Jak byste popsal(a) projektové řízení ve Vaší společnosti?
4. otázka – Nachází se u Vás projektové oddělení?
5. otázka – Popište, prosím, organizaci kolem zakázek/projektů.
6. otázka – Máte stanovenou klasifikaci zakázek?
7. otázka – Čím se při řízení zakázek/projektů řídíte (máte sestavenou interní metodiku)?

Poznámka: Jelikož se jedná o polo-strukturovaný rozhovor, je možné, že dojde k přidání nových neplánovaných otázek, které vyplynou ze situace.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 - Polo-strukturovaný rozhovor č. 2

Polo-strukturovaný rozhovor – 2. konzultace

Tento formulář slouží jako podklad pro rozhovor, při kterém budou shromažďovány především informace potřebné k popisu a rozboru životního cyklu projektu. Opět bude dotazován vedoucí stěžejního střediska a následně budou ty samé otázky pokládány projektovým manažerům. Tento formulář je zaměřen na používané nástroje pro řízení projektů, na každodenní komunikaci a projektovou dokumentaci. Dále se soustředí na celý životní cyklus projektu a tím vším navazuje na 1. provedený polo-strukturovaný rozhovor. I tyto získané odpovědi budou zaznamenány a následně použity v Diplomové práci na téma „Životní cyklus zakázky a projektu ve vybrané organizaci“.

Pokládání otázky:

1. otázka – Jaké používáte nástroje pro řízení projektů ve Vaší společnosti?
2. otázka – Jak a pomocí čeho probíhá komunikace ve společnosti (kolem projektu i každodenní komunikace)?
3. otázka – Projektová dokumentace, jakou používáte? Můžete, prosím, vyjmenovat a popsat ty nejdůležitější dokumenty?
4. otázka – Popište, prosím, životní cyklus zakázky/projektu.
5. otázka – Z jakých fází, popř. částí se skládá?
6. otázka – Teď trochu nepříjemná otázka. Co neklape, v čem vidíte slabé místo?

Poznámka: Jelikož se jedná o polo-strukturovaný rozhovor, je možné, že dojde k přidání nových neplánovaných otázek, které vyplynou ze situace.

Zdroj: vlastní zpracování