

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Reengineering procesů projektového řízení ve vybrané  
ICT firmě**

**Bc. Michal Škoda**

**© 2016 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Michal Škoda

Projektové řízení

Název práce

**Reengineering procesů projektového řízení ve vybrané ICT firmě**

Název anglicky

**Reengineering of project management processes in selected ICT company**

---

### Cíle práce

Popsat a navrhnout systém řízení projektů ve vybrané organizaci a navrhnout zlepšení jeho stavu s využitím mezinárodních standardů.

### Metodika

Diplomová práce bude zaměřena na problematiku projektového řízení, konkrétně na analýzu procesů a zavedení metodik projektového řízení ve vybraném podniku. Na základě informací získaných během řízených diskuzí bude popsán současný stav projektového řízení a historický vývoj projektového řízení ve zvoleném podniku. Základní principy fungování projektového řízení v podniku budou převedeny do podoby procesních diagramů, na nichž budou demonstrovány chyby a nedostatky. Na základě provedené analýzy a s využitím teoretických znalostí mezinárodních standardů a metodik projektového řízení budou vytvořeny nové procesní diagramy, které chyby původního procesu fungování projektového řízení odstraní.

**Doporučený rozsah práce**

70 – 90 stran

**Klíčová slova**

projekt, projektové řízení, projektová kancelář, procesní model, standard PRINCE2

---

**Doporučené zdroje informací**

ČSN ISO 21500. Návod k managementu projektu. Praha: ÚNMZ, květen 2013.

DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. – CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu : 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.

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

VELKÁ BRITÁNIE. OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with PRINCE2*. London: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra systémového inženýrství

---

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2015

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31. 3. 2016

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D., který zastával roli mého vedoucího práce, za velice cenné připomínky, odborné vedení a především ochotu pomoci. Zároveň bych také velice rád poděkoval panu Ing. Zdeňku Dubnickému, který mi poskytl důležité informace a podklady spojené s realizací praktické části této diplomové práce.

# Reengineering procesů projektového řízení ve vybrané ICT firmě

## Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou projektového řízení. V úvodu práce jsou definovány základní pojmy z oblasti projektového řízení a popsány nejužívanější projektové metodiky s důrazem na metodiku PRINCE2. V navazující hlavní části práce je pozornost soustředěna na procesy ve vybrané ICT firmě, konkrétně na reengineering procesů a na popis a tvorbou související dokumentace. Po stručném představení podniku a jeho projektové historie jsou podrobně popsány současné procesy projektového řízení daného podniku a užívané dokumenty. Tyto procesy jsou následně navrženy tak, aby vyhovovaly metodice PRINCE2. Spolu s procesy je také doporučena vhodná dokumentace a jsou vytvořeny návrhy konkrétních vybraných dokumentů.

**Klíčová slova:** projektové řízení, projekt, proces, dokumentace, standard, metodika, PRINCE2, organizační struktura, plánování

# **Reengineering of project management processes in selected ICT company**

## **Summary**

This thesis focuses on project management. The introduction defines the basic concepts of project management and describes the most frequently used project management methodologies focusing on PRINCE2 methodology. The main body of the thesis focuses on processes in the chosen ICT company, more specifically on process reengineering and on the description of related documents. After a brief introduction of the company and its' project history the thesis moves on to describe the current project management processes and related documentation in detail. Following this, the processes are re-designed according to the PRINCE2 methodology. Recommendation regarding the processes are given as well as recommendation regarding the appropriate documentation. Drafts of selected documents are made.

**Keywords:** project management, project, process, documentation, standard, methodology PRINCE2, organizational structure, planning

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Základní pojmy .....	13
3.1.1 Projekt.....	13
3.1.2 Projektové řízení .....	14
3.1.3 Životní cyklus projektu.....	15
3.1.4 Organizační struktura projektu .....	15
3.1.5 Program management .....	16
3.1.6 Portfolio management.....	17
3.1.7 Pozice a úloha projektového řízení v organizaci .....	17
3.1.8 Zainteresované strany .....	18
3.2 Zajišťování informací a dokumentace.....	19
3.3 Metodika vs. standard .....	20
3.4 Standardizace projektového řízení .....	20
3.4.1 Project Management Body of Knowledge (PMBok).....	21
3.4.2 IPMA Competence Baseline (ICB) .....	21
3.4.3 PRjects IN Controled Enviroments (PRINCE 2).....	21
3.5 Podrobný popis PRINCE2 .....	22
3.5.1 Principy .....	23
3.5.2 Témata .....	26
3.5.3 Procesy.....	27
3.6 Techniky produktově orientovaného plánování dle PRINCE2.....	35
3.7 Řízení rizik dle PRINCE2 .....	36
3.7.1 Riziko.....	36
3.7.2 Tolerance rizik .....	36
3.7.3 Registr rizik.....	36
3.7.4 Proces řízení rizik .....	38
3.7.5 Identifikace rizik .....	38
3.7.6 Posouzení rizika.....	39
3.7.7 Plánování .....	40
3.7.8 Realizace .....	42
3.7.9 Komunikace .....	42



3.7.10	Profil rizika .....	43
3.7.11	Rozpočet na rizika .....	43
3.8	Projektový přístup dle PRINCE2 .....	44
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>45</b>
4.1	Charakteristika podniku .....	45
4.2	Projektové řízení ve společnosti ASSIST spol. s.r.o.....	48
4.3	Řízený rozhovor s projektovým manažerem.....	48
4.4	Procesy .....	49
4.5	Úvod do procesů .....	50
4.6	Rozbor stávajících procesů životního cyklu projektu .....	51
4.6.1	Zahájení projektu .....	51
4.6.2	Nastavení projektu .....	53
4.6.3	Kontrola etapy.....	54
4.6.4	Řízení dodání produktu.....	57
4.6.5	Řízení přechodu mezi etapami.....	58
4.6.6	Ukončení projektu.....	59
4.7	Návrh vlastního zlepšení procesů životního cyklu projektu .....	61
4.7.1	Zahájení projektu .....	61
4.7.2	Nastavení projektu .....	64
4.7.3	Kontrola etapy.....	70
4.7.4	Řízení dodání produktu.....	74
4.7.5	Řízení přechodu mezi etapami.....	75
4.7.6	Ukončení projektu.....	77
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>80</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>83</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>86</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Trojimperativ projektu .....	13
Obrázek 2 Struktura metodiky PRINCE2.....	23
Obrázek 3 Procesy dle PRINCE2 .....	27
Obrázek 4 Proces Zahájení projektu .....	29
Obrázek 5 Proces Směrování projektu.....	30
Obrázek 6 Proces Nastavení projektu .....	31
Obrázek 7 Kontrola etapy .....	32
Obrázek 8 Proces řízení dodávky produktu .....	33
Obrázek 9 Proces Řízení přechodu mezi etapami .....	34
Obrázek 10 Proces Ukončení projektu .....	35
Obrázek 11 Technika produktově orientovaného plánování .....	35
Obrázek 12 Proces řízení rizik PRINCE2.....	38
Obrázek 13 Příklad matice rizik .....	43
Obrázek 14 Zjednodušená organizační struktura.....	47
Obrázek 15 Procesy .....	50
Obrázek 16 Zahájení projektu.....	52
Obrázek 17 Nastavení projektu.....	54
Obrázek 18 Kontrola etapy .....	56
Obrázek 19 Řízení dodání produktu .....	57
Obrázek 20 Řízení přechodu mezi etapami .....	59
Obrázek 21 Ukončení projektu .....	60
Obrázek 22 Zahájení projektu.....	64
Obrázek 23 Nastavení projektu.....	69
Obrázek 24 Kontrola etapy .....	73
Obrázek 25 Ukončení projektu .....	79

## Seznam tabulek

Tabulka 1 SMART metoda.....	14
Tabulka 2 Registr zainteresovaných stran .....	19
Tabulka 3 Přehled reakcí na rizika PRINCE2 .....	41
Tabulka 4 Znázornění procesů projektového řízení .....	50

## Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura .....	86
Příloha 2 Hrubý popis projektu.....	87
Příloha 3 Deník projektového manažera.....	90
Příloha 4 Záznam vzniklých ponaučení.....	92
Příloha 5 Registr rizik .....	94
Příloha 6 Záznam o produktu.....	96
Příloha 7 Souhrnná dokumentace projektu .....	98
Příloha 8 Instrukce k úkolu.....	100
Příloha 9 Zpráva o ukončení etapy .....	103
Příloha 10 Zpráva o projektu .....	106

# 1 Úvod

Projektové řízení je manažerská disciplína, která hraje bezesporu klíčovou roli v dnešním světě managementu. Žijeme v době neustálých změn, kde jsou podniky založené pouze na liniových strukturách již na ústupu. Vysvětlení tohoto jevu je jednoduché. Liniová struktura zkrátka neumožňuje pohotově a pružně reagovat na měnící se tržní prostředí. Globalizace a rostoucí konkurence nutí společnosti k realizaci rozsáhlých jedinečných úkolů, při co nejnižších nákladech, v co nejkratším čase a za použití co nejmenšího počtu lidských zdrojů. Jako reakce na tyto potřeby hraje v podnicích čím dál tím důležitější roli uplatňování projektového managementu. A právě touto disciplínou, jejíž popularita neustále roste po několik desítek let, se bude tato diplomová práce zabývat.

Procesní řízení představuje systémy, metody a postupy trvalého zajištění maximální výkonnosti, které vycházejí z jasně definovaných strategií organizace. Ve větších podnicích není žádoucí, aby procesy fungovaly nahodile. Efektivnější způsob je, když podnik postupuje podle předem stanovených pravidel a metodik, které jsou pro celý podnik závazné. Takových metodik dnes existuje již celá řada, přičemž tato práce se soustředí na metodiku PRINCE2, která patří mezi světově nejrozšířenější a nejuznávanější metodiky.

Záměrem této práce je představení základních informací spojených s projektovým řízením, dále provedení rozboru projektového řízení ve vybrané společnosti a navržení změn procesů a související dokumentace na základě metodiky PRINCE2. Vše uvedené se nachází přehledně rozdělené ve třech hlavních kapitolách této práce.

První kapitola nazvaná Teoretická východiska představuje nezbytný úvod do problematiky projektového řízení s důrazem na metodiku PRINCE2. Bez znalosti definic některých prvků, základních vztahů a principů, by bylo velice obtížné provádět reengineering procesů a návrhy vhodné dokumentace.

Kapitola s názvem Vlastní práce, je kapitolou, která přináší hlavní praktický výstup této práce. Konkrétně jsou zde uvedeny z pohledu projektového řízení podstatné informace o vybrané společnosti, jsou zde popsány současné procesy a dokumentace týkající se projektového řízení a také jsou zde navrženy konkrétní změny.

Kapitola Zhodnocení výsledků a doporučení poskytuje ucelený přehled doporučených změn, které jsou zde podrobně okomentovány, a také je zde objasněn jejich možný přínos pro vybranou společnost.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této práce je rozbor projektového řízení ve společnosti ASSIST spol. s.r.o. a návrh zlepšení procesů projektového řízení za pomoci nástrojů metodiky PRINCE2. Součástí tohoto reengineeringu procesů bude i snaha doporučit vhodnou projektovou dokumentaci, podpořenou návrhem vybraných dokumentů.

### **2.2 Metodika**

Tato diplomová práce je zaměřena především na praktickou aplikaci principů projektového řízení v praxi. Rešerše bude založena na studiu odborné literatury vztahující se k projektovému řízení. Praktická část bude vypracována na základě poskytnutých materiálů od společnosti ASSIST spol. s.r.o. a řízených rozhovorů s projektovým manažerem, jež je zaměstnancem v dané společnosti.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu procesů projektového řízení ve společnosti ASSIST spol. s.r.o. Na základě informací získaných během řízených diskuzí je popsán současný stav a historický vývoj projektového řízení ve zvoleném podniku. Následně je vypracován vlastní návrh nových procesů. Výsledky vlastní práce jsou doplněny návrhem projektové dokumentace vycházející z metodiky PRINCE2.

Vytvořené vlastní návrhy budou konzultovány s odborníky z vybraného podniku, a to za účelem naplnění konkrétních potřeb společnosti ASSIST spol. s.r.o.

## 3 Teoretická východiska

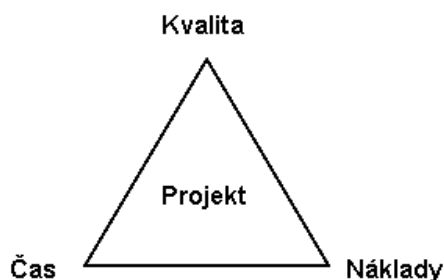
### 3.1 Základní pojmy

#### 3.1.1 Projekt

Projekt je činnost, jejímž cílem je vytvoření unikátní služby nebo produktu. Jedna z mnoha definic projektu je například, že projekt je pouze dočasné úsilí, které je vynaložené za účelem vytvoření unikátní služby, produktu nebo jiného výsledku. [6]

Definovat úspěšný projekt není možné, obecně lze však projekt považovat za úspěšný, pokud naplní trojimperativ, tedy docílí svých výstupů ve vymezeném čase, s použitím přidělených zdrojů. Může nastat situace, že i přesto, že projekt naplní tyto podmínky, se stane neúspěšným. V praxi se proto běžně užívají kritéria úspěchu projektu, která slouží jako měřítko toho, zda je projekt úspěšný, či neúspěšný. [4]

**Obrázek 1** Trojimperativ projektu



Zdroj: [8], vlastní zpracování

Každý projekt se vytváří za účelem dosažení specifického a jasně stanoveného cíle, ke kterému je projektové řízení směřováno. Cíle každého projektu jsou odlišné a specifické. Právě specifikace je zde velice důležitá. Stanovení cíle by mělo vždy vycházet z metody SMART, jež se v projektovém řízení často využívá. Tato metoda definuje zvolené cíle následovně:

**Tabulka 1 SMART metoda**

<b>S</b>	Specific (konkrétní)	co nejkonkrétněji popsat cíl a účel projektu
<b>M</b>	Measurable (měřitelný)	pro ověření dosažení cíle musí být projekt měřitelný
<b>A</b>	Attainable (dosažitelný)	cíl projektu musí být dosažitelný a proveditelný
<b>R</b>	Relevant (odpovídající)	cíl projektu musí odpovídat jeho záměru
<b>T</b>	Time-bound (ohraničený v čase)	cíli je nutné přiřadit konkrétní časový rámec

Zdroj: [12], vlastní zpracování

### **3.1.2 Projektové řízení**

Projektové řízení ztělesňuje obecný přístup k řízení aktivit v rámci dané organizace. Definice popisujících projektové řízení je mnoho. Jedna z nich ho definuje jako aplikaci schopností, znalostí, technologií a nástrojů na aktivity projektu takovým způsobem, aby naplnily stanovené požadavky projektu. [5]

Projektové řízení zahrnuje řízení především v oblastech času, nákladů, rozsahu, kvality, změn, subdodávek, rizik, komunikace a lidských zdrojů. [5]

O projektovém řízení se může také hovořit jako o disciplíně vyvinuté za účelem řízení projektů v mnoha oblastech lidských činností, jež se mohou od sebe diametrálně lišit ve znalostech nutných k jejich užívání. Společným faktorem těchto činností je, že jejich výstup může být dodán za pomoci projektu. [9]

S využitím projektového řízení je vhodné například řešit následující oblasti [10]:

- vývoj nových produktů,
- návrh a zavádění informačního systému,
- realizace zakázek v kusové výrobě,
- inovace a rekonstrukce stávajících výrobků,
- zpracování a realizace podnikatelských záměrů.

V současné době mnoho společností stále realizuje jak výše uvedené oblasti, tak i oblasti jiné bez užití projektového řízení, nicméně s jeho užitím by jistě bylo dosaženo přesnějšího dodržování termínů a nákladů, efektivnějšího využití zdrojů a především dosažení vytyčených cílů. [10]

### 3.1.3 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu se označuje jako souhrn etap, kterými projekt prochází. Každá metodika má odlišný životní projektový cyklus. Obecně se však vždy jedná o etapy od započetí po ukončení projektu. [3]

Jiné pojetí životního cyklu projektu je rozdělení do projektových fází. Nejobecnější rozdělení je dělení na tři fáze, a to na zahájení, střední fázi a závěrečnou fázi [11]. Jiná rozsáhlejší rozdělení jsou dle fází rozlišovány na konceptuální návrh, tedy formulaci základních záměrů, definici projektu, produkci, což je vlastní realizace projektu, dále na operační období, do něhož spadá užívání předmětu projektu, a nakonec vyřazení projektu. [5]

Fáze životního cyklu projektu jsou velmi důležité, neboť definují, jaký typ práce má být vykonán v příslušném stupni průběhu projektu. Dále stanovují, jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích generovány, jak jsou ověřovány a hodnoceny, a v neposlední řadě říkají, kdo se zapojuje do aktivit projektu v jeho jednotlivých úsecích. [5]

Existuje celá řada přístupů pro rozdělení projektů na fáze, příkladem může být následující dělení:

- předprojektová fáze, projektová fáze, poprojektová fáze;
- hrubý koncept, plánování přípravné práce, realizace, ukončení projektu;
- zahájení, příprava, konstrukce, předávání.

### 3.1.4 Organizační struktura projektu

Každý projekt je považován za unikátní, proto zpravidla na jeho realizaci vzniká jedinečný tým, a tedy i jedinečná organizační struktura. Tato dočasná projektová organizační struktura se obvykle liší od standardní organizační struktury. V rámci zapojení projektového řízení do organizační struktury je možné určit dva typy organizačních struktur, a to vztahující se k vlastnímu projektu a organizační strukturu projektového řízení v rámci organizační struktury dané organizace.

#### **Projektová kancelář**

Účelem projektové kanceláře je vykonávání podpurných a odborných aktivit pro jednotlivé projekty. Konkrétně se jedná o koordinaci projektů, dále na základě požadavků projektového manažera vytváří srozumitelné projektové podklady a zpracovává účelové

dokumenty projektu. Projektová kancelář se účastní každého projektu prostřednictvím zvoleného zástupce a snaží se koordinovat projektové portfolio v organizaci. Projektová kancelář je také správcem knihovny projektových znalostí a určuje a garantuje projektovou metodiku. [5]

### **Řídící výbor**

Řídící výbor vzniká především u rozsáhlých a významných projektů. Řídící výbor je mezičlánek mezi top managementem zadavatele a vedoucím projektu. Hlavní funkcí řídicího výboru je sledování postupu projektu, řešení závažných a sporných událostí či řešení závažných změn na projektech. [5]

### **Vedoucí projektu**

Vedoucí projektu je významný a nezbytný článek ve struktuře řízení každého projektu. Manažer projektu, neboli vedoucí, by měl být dostatečně kvalifikován, měl by mít odborné znalosti a zkušenosti z oblasti řízení projektů. Vedoucí projektu by měl mít autoritativní postavení a být rozhodný, přesvědčivý, důvěryhodný a umět motivovat. Organizační a komunikační schopnosti jsou samozřejmostí. Manažer projektu se velmi často dostává do střetů různých zájmů, a proto musí být schopen efektivně řešit konflikty. Nezbytným posláním vedoucího projektů je především stmelování členů projektového týmu a jejich koordinace. [5]

### **Projektový tým**

Projektový tým je hlavním výkonným článkem projektu, jehož členové často patří do různých pracovních skupin a zastávají různé funkce. Projektový tým tvoří skupina osob, která se realizačně podílí na splnění cílů projektu a po dobu projektu podléhá řízení projektového manažera, a to v rozsahu přiděleného času nebo stanovené pracovní kapacity a v rámci přidělených oprávnění a odpovědností. [5]

#### **3.1.5 Program management**

Program je skupina spolu souvisejících projektů, které jsou koordinovány tak, aby naplnily strategické cíle. Jednoduše se může říci, že program zastřešuje projekty, jež spolu souvisejí s ohledem na dlouhodobý záměr podniku. Program se musí vždy skládat z dílčích projektů, to ale neplatí obráceně, neboť projekt může nebo nemusí být součástí programu. Zatímco projekt je spíše krátkodobou záležitostí, program představuje



dlouhodobou snahu vynakládanou za účelem implementace strategie k uspokojení podnikových cílů. [5]

Program management se koncentruje na vzájemná propojení jednotlivých projektů a pomáhá tak stanovit postup jejich řízení. Řeší například vzájemné ovlivňování dostupnosti zdrojů mezi projekty, stanovuje strategické směřování programu, jež ovlivňuje cíle a úkoly v rámci dílčích projektů a v neposlední řadě řešení otevřené body a řízení změn na úrovni celého programu.

### **3.1.6 Portfolio management**

Portfolio management je oblast řízení, která řeší dlouhodobé strategické cíle a zpravidla zahrnuje do rozhodování nejvyšší management společnosti. V rámci portfolio managementu dochází ke koordinaci více programů a projektů v organizaci jdoucích napříč více subjekty tak, aby bylo dosaženo stanovených strategických cílů. K udržení souladu strategických cílů je třeba projekty, programy, cíle správně identifikovat, prioritizovat, evidovat a průběžně udržovat a řídit jejich vzájemné vazby na odpovědné osoby nebo organizační jednotky. Odpovědnou osobou je zde manažer portfolia. [5]

### **3.1.7 Pozice a úloha projektového řízení v organizaci**

V případě, že se ve společnosti vedle samostatně řízených projektů vyskytují i programy, je projektová kancelář mnohdy nazývána jako programová kancelář. Projektovou kancelář je obvykle myšleno oddělení v organizaci, které identifikuje a zajišťuje interní standardy procesu projektového řízení. Projektová kancelář užívá obecně přijímané mezinárodní standardy a její význam se zakládá na trvale udržitelném zlepšování výsledků projektů v organizaci. Účelem projektové kanceláře také je, že slouží jako interní zdroj pro vedení, měření, zaznamenávání a vedení dokumentace způsobů řízení projektů, což může vést i k tomu, že v některých společnostech se projektová kancelář sama podílí na řízení některých projektů. V tomto případě je potřeba jasně definovat, které projektové aktivity jsou přímo vázány na projektovou kancelář. [14]

Na základě způsobu projektového řízení, případně zařazení projektové, resp. programové kanceláře v podniku, je možné hodnotit jeho úroveň a vyspělost. Lze identifikovat hned několik typů organizačního uspořádání projektového řízení v podniku, a to následovně [18]:

- *Útvarové projektové řízení* - vhodné pro projekty, kde vzniká potřeba zdrojů se schopnostmi, které jsou dostupné v rámci stávající organizační struktury. Odpovědnou osobou je zde liniový manažer, jenž svůj projektový tým skládá z členů svého útvaru.
- *Projektově orientovaná organizace* - vhodná pro projekty, kde vzniká potřeba zdrojů s dovednostmi napříč celou organizací nebo, které musejí být dodány do projektů externě. Z těchto zdrojů se poté vytváří nová organizační jednotka v rámci existující organizační struktury. Tento typ je vhodný zejména pro velké a dlouhodobé projekty s dobou trvání více jak dva roky.
- *Síťové projektové řízení* - je tvořeno vztahy mezi jednotlivými realizovanými projekty a kmenovou organizací, jež se skládá z vrcholového vedení a odborných oddělení. Tento model je velmi flexibilní a umožňuje řešení komplexních projektů. Tento typ řízení není u nás příliš obvyklý.
- *Maticové projektové řízení* – vhodné pro projekty, kde vzniká potřeba zdrojů s odborností, která je rozšířená napříč podnikem. Doba trvání jednotlivých projektů však není dostatečně dlouhá, aby se vyplatilo měnit organizační strukturu. Všichni členové projektového týmu jsou tedy odpovědni projektovému manažerovi pouze do míry jejich přiřazení na projektu, jinak jsou stále odpovědni svému liniovému nadřízenému. Tento způsob je vhodný u projektů, které vyžadují různé dovednosti s trváním projektu do 30 měsíců.
- *Projektově funkční organizace* – jedná se o speciální případ maticového řízení, kde hlavním rozdílem je to, že projektový manažer nedisponuje formální autoritou nad členy projektového týmu ani rozpočtu. Projekt je řízen pouze prostřednictvím sociálních dovedností daného projektového manažera.

### 3.1.8 Zainteresované strany

Pod pojmem zainteresovaná strana se rozumí buď jedinec, skupina či organizace, kteří jsou projektem ovlivněni, ať pozitivně, negativně, přímo, nepřímo, záměrně či nezáměrně. V rámci projektového řízení se doporučuje vypracovat analýzu zainteresovaných stran. Cílem provedení této analýzy je, si uvědomit skutečná očekávání jednotlivců či skupin spojených s projektem, aby mohla být zajištěna spokojenost co největšího okruhu zainteresovaných stran. [2]

Mezi nejvýznamnější zainteresované strany náleží například:

- **projektová organizace** – jejíž zaměstnanci jsou přímo zapojeni do práce na projektu,
- **ředitel projektů** – odpovídá na strategické úrovni za plánování a realizaci všech projektů v organizaci,
- **projektový manažer** – plně odpovídá za plánování a realizaci projektu na taktické a operativní úrovni,
- **členové projektového týmu** – pracovníci, jež se podílejí na jednotlivých projektových činnostech,
- **zákazník** – subjekt, jedinec či organizace, jemuž jsou určeny výstupy projektu,
- **investor** – osoba nebo skupina, poskytující finanční zdroje na projekt,
- **subdodavatelé** – podniky, jež zajišťují definovanou část projektu (podprojekt).

Následně je důležité provést rozčlenění zainteresovaných stran, a to za pomoci Registru zainteresovaných stran, který je uveden níže.

**Tabulka 2 Registr zainteresovaných stran**

Registr zainteresovaných stran							
Projekt	Jaký je název či pracovní název projektu?			Zpracoval	Kdo je autorem dokumentu?	Ze dne	Jaké je datum poslední aktualizace?
Zainteresaná strana	Kdo?	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení	Poznámka	
<i>Jaké je pojmenování zainteresované strany?</i>	<i>Kdo danou stranu reprezentuje?</i>	<i>Jaká jsou reálná očekávání, zájmy, omezení, jež má cílová skupina ve vztahu k projektu?</i>	<i>Jaký je vliv strany? Vyberte malý či velký.</i>	<i>Jaký je postoj? Vyberte pozitivní, neutrální či negativní.</i>	<i>Jakou strategii zapojení do projektu zvolíte?</i>	<i>Na co byste neměli zapomenout?</i>	

Zdroj: [13], vlastní zpracování

### 3.2 Zajišťování informací a dokumentace

Součástí projektového řízení je tzv. management informací, který má na povel projektový manažer, jež musí zajišťovat dostatečnou informovanost všech subjektů, ať už se jedná o pracovníky či zainteresované strany. Každá osoba účastnící se aktivit na projektu by měla dostávat jen takové informace, které potřebuje a nebude tak zahlcována jinými nepotřebnými informacemi. Je velice důležité mít již na samotném počátku projektu vytvořený systém dokumentace, který bude jasně určovat, jaké informace

budou jednotlivé dokumenty obsahovat, jaká bude forma informace a forma dokumentu. [2]

Projektová dokumentace má zachycovat veškerá důležitá fakta, která se týkají návrhu a realizace projektu. Tato dokumentace musí být jasně definovaná (kdo, co a jak má dokumentovat), strukturovaná, srozumitelná, aktualizovaná a dostupná, pro ty osoby, které s ní pracují.

V současné době bývá projektová dokumentace ve firmách dostupná jak v tištěné, tak i elektronické formě. Pro lepší orientaci a přehlednost je možné dokumenty dělit na dokumenty k jednotlivým fázím či etapám projektu.

### **3.3 Metodika vs. standard**

V současné době existuje nesčetné množství nástrojů, tedy projektových metodik či standardů, které sdružují osvědčené nástroje, postupy či přímo návody, jež mohou dopomoci předcházet problémům vzniklých v průběhu projektu.

Projektová metodika je soubor pokynů nebo principů, jež mohou být přizpůsobeny a aplikovány v konkrétní specifické situaci. Pro tyto účely mohou sloužit seznamy činností, které se mají vykonat, specifické postupy, šablony dokumentů, formuláře či kontrolní seznamy užívané v průběhu projektu.

Standard je soubor pravidel a návodů, které berou ohled na „best practice“ v daném odvětví. Standardy jsou etablované a byly mnohokrát otestovány a implementovány.

#### **Rozdíl mezi metodikou a standardem**

Nejvýznamnějším rozdílem mezi metodikou a standardem je fakt, že metodika jasně stanovuje daný postup, jenž je nutný dodržet pro její implementaci. Standard naopak nabízí soubor nástrojů či návodů, jež mohou, ale nemusí být použity. Projektový manažer, jenž si danou metodiku či standard zvolí, ji následně musí modifikovat pro užití v konkrétním projektu.

### **3.4 Standardizace projektového řízení**

V průběhu let vznikla celá řada standardů, norem či projektových metodik, které se uplatňují na poli projektového managementu. Dodržování standardů je však nezbytné pro efektivní řízení projektu, komunikaci uvnitř i vně týmu, ale také pro vyhodnocení a použitelnost získaných poznatků do budoucna. Užívání projektových standardů

je v neposlední řadě významné pro minimalizaci rizika realizace celého projektu. [2] Významné projektové standardy současné doby jsou PMBoK, ICB a PRINCE2, které jsou níže podrobně opsány.

### **3.4.1 Project Management Body of Knowledge (PMBoK)**

Project Management Body of Knowledge (PMBoK) vznikl v sedmdesátých letech 20. století na základě použití standardů vytvořených pro americkou armádu. Standard vytvořila a udržuje organizace Project Management Institute (PMI) a v současné době je na trhu již aktuální třetí vydání standardu. Tato komunita sdružuje přes 265 000 projektových manažerů ve 170 zemích světa. V současnosti se rozvíjí česká pobočka s názvem Česká komora PMI. [12,15]

PMBoK shromažďuje nejlepší standardy a zkušenosti v oblasti řízení projektů. Standard je založen na pěti procesních skupinách a devíti znalostních oblastech. Veškeré procesy mají definovány své vstupy, výstupy a nástroje transformace. [12,15]

### **3.4.2 IPMA Competence Baseline (ICB)**

International Project Management Association (IPMA) je mezinárodně orientované sdružení pro řízení projektů a je tvořeno federací více než 50 národních organizací s více než 40 000 členy na celém světě. IPMA Competence Baseline (ICB) je kompetenční standard, který vznikl v 60. letech 20. století pod záštitou International Project Management Association. ICB se zaměřuje na schopnosti (kompetence) projektových manažerů a členů projektových týmů. Nejsou zde doporučeny žádné procesy, pouze jisté procesní kroky. Vše se odvíjí od schopností dané osoby, jak je na konkrétním projektu dokáže aplikovat. ICB ponechává prostor kreativitě a vlastním názorům. Metodika je rozdělena do tří základních kompetenčních oblastí, a to na technické (metody, techniky), behaviorální (tzv. soft skills, neboli měkké dovednosti) a kontextové (systémové znalosti). Jednotlivé oblasti se dále člení na elementy kompetencí, jež popisují jednotlivá témata nebo naznačují vazby mezi samotnými elementy. V České republice je standard zastoupen prostřednictvím Společnosti pro projektové řízení. [12]

### **3.4.3 PRojects IN Controled Enviroments (PRINCE 2)**

Metodika PRINCE2 vychází ze starších metodik PROMPTII a PRINCE, jejichž vlastníkem je OGC (Office of Government Commerce) a nyní je PRINCE2 spravován

společností APM Group Ltd.. Standard byl vytvořen na popud britského ministerstva průmyslu a obchodu z důvodu potřeby zvýšení a zaručení kvality zadávaných projektů. Projektové řízení podle PRINCE2 se nejprve nejvíce uplatňovalo pro řízení IT firem, poté se metodika rozšířila do celého světa a dnes je nejrozšířenější metodikou projektového managementu v Evropě. Metodika PRINCE2 se užívá ve více než 150 zemích po celém světě a oficiálně se k ní hlásí přes 200 000 organizací.

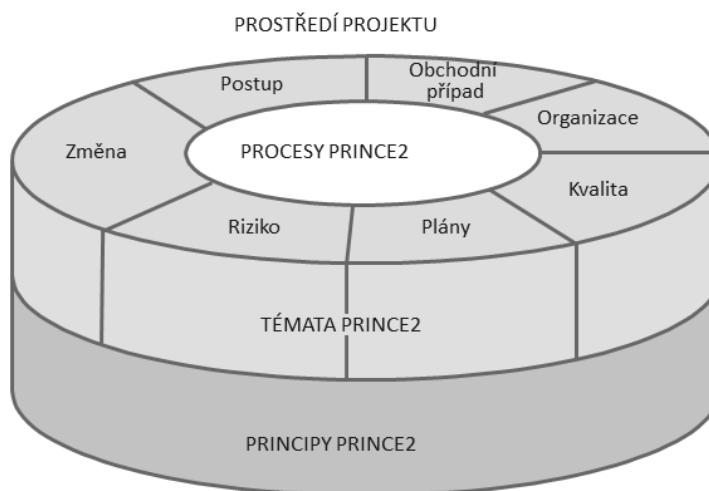
Stejně jako PMBoK je tato metodika založena na procesním pojetí. PRINCE2 stojí na sedmi principech, tvoří ji sedm procesů a sedm témat. V této metodice jsou jednoznačně stanoveny pravomoci a zodpovědnosti za projekt. Rozděleny jsou mezi projektového manažera a řídicí výbor projektu. Z toho důvodu, že je metodika koncipována s myšlenkou, že bude přizpůsobována jednotlivým projektům, je nutné porozumět principům, na kterých celý systém stojí. [16]

### **3.5 Podrobný popis PRINCE2**

Metodika PRINCE2 je univerzální metodika pro řízení projektů, kterou je možné použít jak na malé, tak i na rozsáhlé projekty. Procesní orientovanost je u této metodiky klíčová, neboť prostupuje celou metodikou, tvoří ji 45 podprocesů sdružených do osmi procesů.

Světová popularita této metodiky je daná zejména možností přizpůsobit tuto metodiku konkrétním potřebám organizace. Metodika se vyznačuje svojí popisností jak na úrovni procesů, tak na úrovni dokumentů. Nechává prostor na přizpůsobení, ale také projektového manažera vede všemi klíčovými činnostmi. Jak již bylo uvedeno, metodika se skládá ze 7 principů, 7 procesů, 7 témat, a návodu na přizpůsobení prostředí projektu. [1]

**Obrázek 2** Struktura metodiky PRINCE2



Zdroj: [7]

### **3.5.1 Principy**

Snadná aplikace metodiky PRINCE2 na různé typy projektů je daná tím, že je založena na principech, které jsou univerzální a ověřené v praxi. Principy metodiky PRINCE2 jsou následující [1]:

- Kontinuální obchodní zdůvodnění realizace projektu.
- Učení se ze zkušenosti.
- Definované role a odpovědnosti.
- Řízení pomocí etap.
- Řízení na základě výjimek.
- Zaměření na produkty.
- Přizpůsobení PRINCE2 projektovému prostředí.

#### **Průběžné zdůvodnění projektu**

Aby mohl být projekt spuštěn, musí nejdříve existovat opodstatněný důvod, který musí zůstat aktuální po celou dobu projektu. Toto odůvodnění je uvedeno v dokumentu Obchodní případ. Protože obchodní odůvodnění je spjaté s projektem, musí zároveň být v souladu s obchodními cíli. V případě nastane-li změna, je nezbytné toto odůvodnění upravit. Pokud pro projekt neexistuje žádné odůvodnění, je nutné jej zastavit. Zastavení

takovéhoto projektu, který již nemá žádné odůvodnění, může mít ve finále pozitivní dopad na organizaci, která může uvolněné zdroje investovat jinam, do jiných projektů. [1]

### **Učení se ze zkušenosti**

Učení se ze zkušenosti znamená, že by mělo v rámci projektového týmu docházet k ponaučením ze zkušeností z dřívějších projektů. Zkušenosti získané v průběhu projektů jsou zaznamenávány po celý životní cyklus projektu. V úvodu projektu při jeho zahájení, je nutné určit, zda jsou členové týmu zkušení natolik, aby byli schopni realizovat projekty na základě předchozích zkušeností. V případě, že tomu tak není, je nezbytné se zaměřit na zkušenosti zaznamenané například ve znalostní bázi týmu, či celé organizace. Zkušenosti jsou zaznamenávány především v reportech a dalších zprávách, které jsou tvořeny po celý životní cyklus projektu. Cílem shromažďování těchto zkušeností je nalezení možnosti pro zlepšení postupů využívaných v rámci řízení a realizace projektu. [1]

### **Definované role a odpovědnosti**

Metodika PRINCE2 jasně a pevně definuje role a odpovědnosti, které zohledňují obchodní zájmy, uživatele a další zainteresované strany. Projekt je většinou sestavován z různých členů napříč organizačními strukturami dané společnosti a zahrnuje zdroje, využívané na částečný nebo na plný úvazek. Je důležité myslet na to, že každá osoba, která je součástí projektu, má odlišné zájmy a priority, které bude chránit. Týmová struktura, jasně vymezující odpovědnosti, role a očekávání jednotlivých zainteresovaných stran projektu, je dle PRINCE2 důležitým faktorem pro úspěšnost projektu. Každý projekt má několik hlavních zainteresovaných stran [1]:

- **Uživatelé** – ti budou výsledný produkt nadále používat, produkt jim zaručí požadované výhody.
- **Dodavatelé** – poskytují zdroje a odborné znalosti v průběhu celého projektu.
- **Obchodní strana** – sponzor projektu souhlasí s cíli projektu a zajišťuje, aby daná investice poskytovala přidanou hodnotu.



### **Řízení pomocí etap**

Projekt řízený na základě PRINCE2 je vždy naplánovaný, monitorovaný a řízený po jednotlivých etapách projektu. Z toho plyne, že vzniká pouze obecný plán na celou dobu trvání projektu, kde jsou zaznamenány například právně závazné termíny či termíny, které se z jakéhokoliv důvodu nemohou změnit.

Z dlouhodobého hlediska se nevyplácí projekty plánovat v detailních termínech, stanovují se etapy a obecný plán kontrolních bodů všech etap a následně se rozpracuje pouze nejbližší etapa. Po ukončení činností v dané etapě je nezbytné prověřit, zda realizované činnosti byly v souladu s obchodním případem a tedy, zda je projekt stále životaschopný. [1]

Dle metodiky PRINCE2 je tedy nezbytné rozdělit projekt do několika etap. Mít vytvořen obecný plán projektu a detailní plán etap, dále plánovat, delegovat, monitorovat a řídit projekt v rámci etap, a to jednu za druhou. Projekt musí být rozdělen minimálně do dvou etap: úvodní etapa a jedna nebo více realizačních etap. [1]

### **Řízení na základě výjimek**

Dle metodiky PRINCE2 má mít každý projekt definovanou toleranci. V případě, že se daná hodnota překročí, je nezbytné, aby tuto situaci řešil pověřený nadřízený. Tento princip slouží k tomu, aby byl čas managementu využíván efektivně. Řízení na základě výjimek probíhá následovně: shora dolů se stanoví cílové hodnoty pro jednotlivé aspekty výkonnosti projektu, tj. čas, rozsah, náklady, kvalitu, riziko a přínosy na jednotlivých úrovních řízení. Současně se vzestupně stanoví povolené odchylky neboli tolerance od těchto cílových hodnot. Po stanovení těchto aspektů může každá úroveň řídit v rámci ní stanovených tolerancí, přičemž průběžně informuje vyšší úroveň a požaduje výjimky, v případě je-li ohrožena tolerance. Díky tomu není vyšší úroveň managementu zatěžována operativou a banalitami a současně je schopen reagovat rychle a pružně v situacích, kdy to je potřebné. [1]

### **Zaměření na produkty**

Projekty dle metodiky PRINCE2 jsou zaměřeny na dodání produktů, protože úspěšný projekt je pouze ten, jenž je orientovaný na výstupy, nikoliv na činnosti vedoucí k vytvoření výstupů. Takový projekt definuje produkty a popisuje možné činnosti, které

vedou k jejich vytvoření. Souhrn odsouhlasených produktů potom definuje rozsah projektu a poskytuje tak základ pro řízení a plánování projektu. Realizovaný projekt má naplnit očekávání jednotlivých skupin zainteresovaných osob v souladu se zdůvodněním projektu uvedeném v rámci obchodního případu. PRINCE2 stanovuje popis produktu, kde je produkt specifikován tak, aby se předešlo možným nejasnostem, které by mohly vést až k neuspokojení potřeb plynoucích z neporozumění. [1]

### **Přizpůsobení PRINCE2 projektovému prostředí**

PRINCE2 lze pro projekt upravit podle prostředí, rozsahu, složitosti, významu, schopnosti a rizik. Pokud metodika PRINCE2 není přizpůsobena projektovému prostředí, je nepravděpodobné, že úsilí projektového řízení a přístup budou vhodné pro potřeby projektu. Cílem přizpůsobení je ujištění, že se metoda řízení projektu týká projektového prostředí, dále i ujištění, že jsou kontroly projektu založeny na rozsahu projektu, složitosti, významu, schopnosti a rizika. Aby bylo zajištěno, že všechny osoby, které se na projektu účastní, ví jakým způsobem je metodika PRINCE2 přizpůsobena danému projektu, jsou tyto informace zapsány do dokumentu jménem Dokumentace o nastavení projektu. [1]

### **3.5.2 Témata**

Témata v metodice PRINCE2 popisují hlediska řízení projektu, se kterými je nutné po celou dobu projektu pracovat. Všech 7 témat musí být vždy použito. Je nutné je však přizpůsobit konkrétnímu projektu, což znamená, že některé procesy či dokumenty budou složitější, nebo naopak můžou být jednodušší, než obvykle. Jednotlivá témata jsou [1]:

- **Obchodní případ** – popisuje důvod, pro který se má projekt realizovat, jeho očekávané náklady, benefity a rizika.
- **Organizace** – stanovuje jednotlivé úrovně řízení projektu, vztahy mezi nimi, popis rolí, odpovědnosti, kompetence.
- **Kvalita** – určuje, jak bude kvalita plánovaná a řízena v průběhu projektu.
- **Plány** – popisuje kroky potřebné pro vypracování plánů a techniky, které mají být použity, popisuje techniku produktově-orientovaného plánování.
- **Riziko** – stanovuje, jak budou rizika identifikované a v rámci projektu řízené.
- **Změna** – definuje způsob vyhodnocování a řízení jakýchkoliv požadavků na změnu oproti schváleným produktům.
- **Progres** – monitoruje a srovnává aktuální situaci oproti schválenému plánu.

### 3.5.3 Procesy

Projekty dle PRINCE2 využívají přístup založený na procesech, které jsou precizně definované. V PRINCE2 je sedm procesů, které poskytují soubor činností, díky kterým lze projekt úspěšně řídit a splnit. Základní procesy charakterizované podle PRINCE2 se dále dělí na jednotlivé podprocesy. Níže uvedený obrázek zobrazuje celkovou strukturu procesů.

Obrázek 3 Procesy dle PRINCE2



Zdroj: [1]

Metodika PRINCE2 definuje 7 následujících procesů [1]:

- zahájení projektu,
- směrování projektu,
- nastavení projektu,
- kontrola etapy,
- řízení dodání produktu,
- řízení přechodu mezi etapami,
- ukončení projektu.

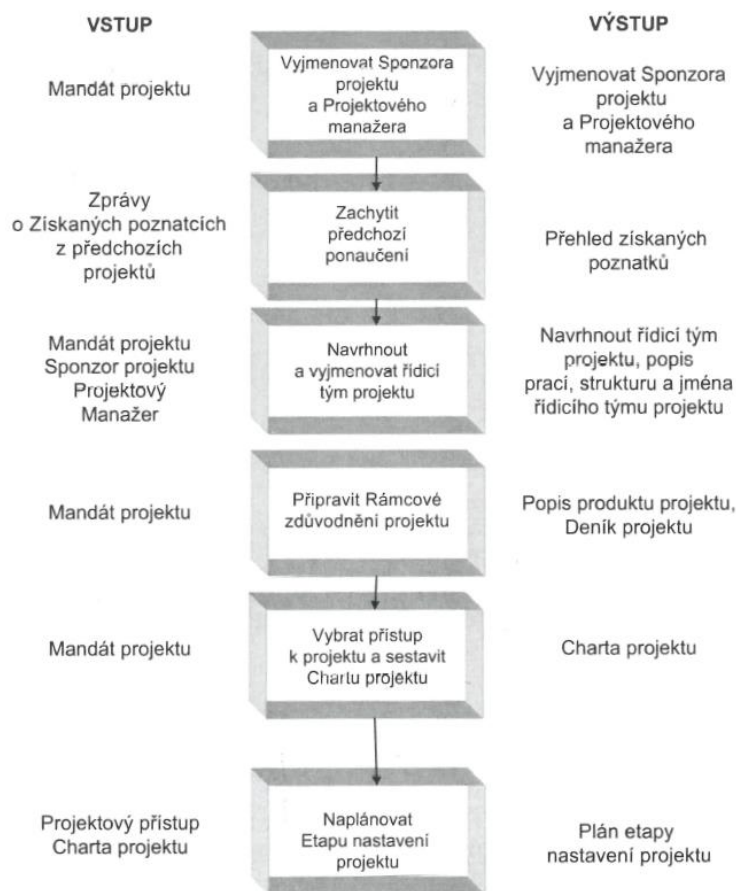
Procesy určují kdy, a které činnosti se mají provést. Není nezbytné provádět vždy všechny činnosti v rámci jednotlivých procesů. Soubor činností je pouze doporučení a vždy se situace odvíjí od konkrétního projektu a jeho uzpůsobení pro daný účel. [1]

### **Zahájení projektu**

V průběhu procesu Zahájení projektu se formuluje otázka, zda má projekt své opodstatnění. Cílem procesu je zajistit aby [1]:

- bylo zřejmé odůvodnění k nastavení projektu,
- byla udělena veškerá povolení pro nastavení projektu,
- byl dostatek informací pro potvrzení a definici rozsahu projektu ve formě Charty projektu,
- byly vyhodnoceny různé přístupy toho, jak projekt realizovat a byl vybrán ten, který se bude pro daný účel nejvíce vyhovovat,
- byly určeny osoby, které provedou veškerou práci, jež bude potřebná pro nastavení projektu, a byly také stanoveny osoby, které budou zastávat pro projekt důležité role,
- byly naplánovány veškeré práce potřebné k nastavení projektu, a aby byly zdokumentovány v Plánu etapy.

**Obrázek 4 Proces Zahájení projektu**



Zdroj: [1]

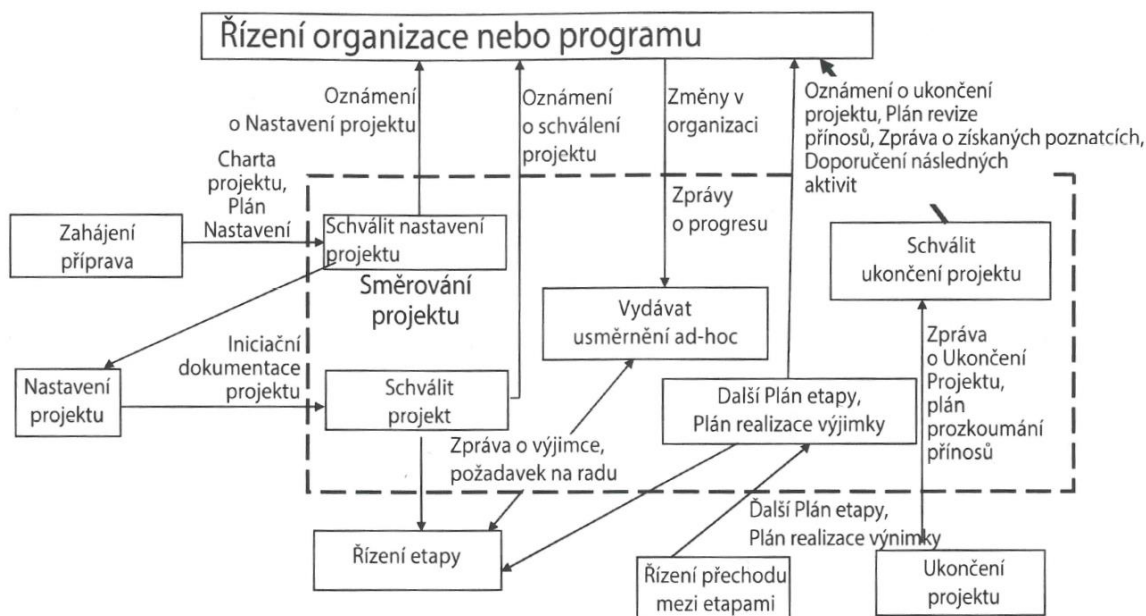
### Směrování projektu

V rámci procesu Směrování projektu dochází ke stanovení popisu práce projektového výboru, který zodpovídá za zásadní rozhodnutí a vykonává celkový dohled nad projektem.

Cílem procesu je zajistit [1]:

- schválení přípravy Projektového Plánu a Obchodního případu,
- schválení spuštění projektu,
- soustavná kontrola životaschopnosti a opodstatněnosti projektu,
- aby mělo programové vedení propojení,
- aby byly řízeny a revidovány plány revize přínosu po projektu,
- zajištění kontrolovaného ukončení.

**Obrázek 5 Proces Směrování projektu**



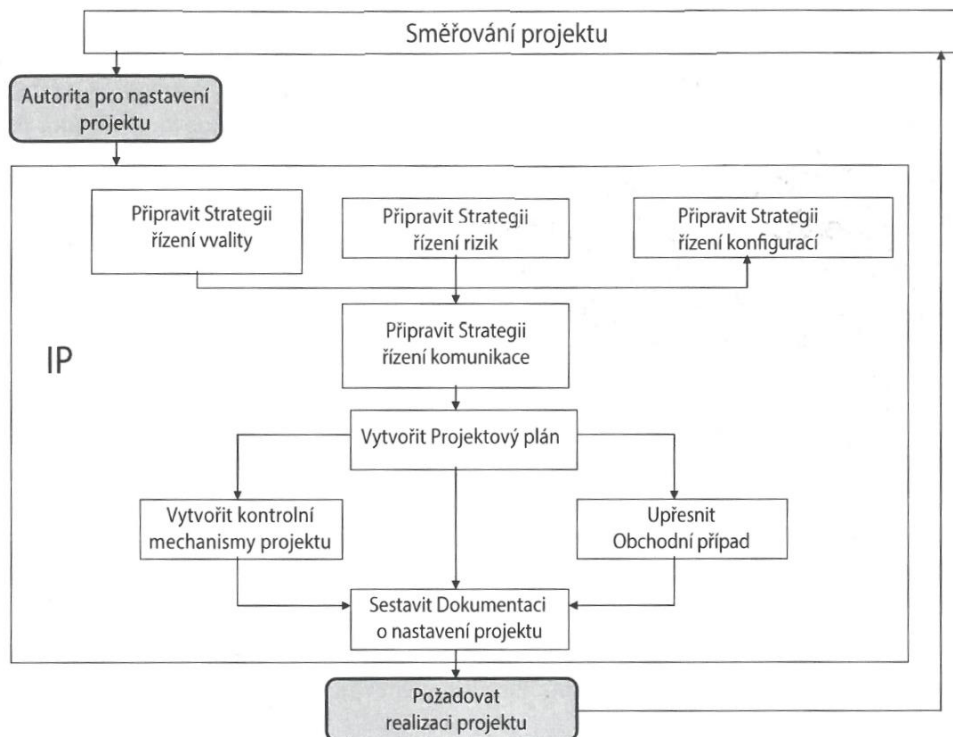
Zdroj: [1]

### **Nastavení projektu**

V rámci procesu Nastavení projektu jsou vytvořeny jednotlivé projektové strategie a podrobnější plány projektu. Je zde vytvořen manažerský produkt nazýván Dokumentace o Nastavení projektu, jež je základem, se kterým bude porovnáván a měřen dosažený progres a úspěch projektu. Cílem procesu je zajištění společného chápání [1]:

- očekávaných přínosů a především důvodů realizace projektu,
- rozsahu projektu,
- jak, za kolik a kdy budou produkty v rámci projektu dodány,
- kdo se bude účastnit na rozhodování,
- jakým způsobem bude dosažena stanovená kvalita produktu,
- jak budou řízena rizika, otevřené body a změny,
- jakým způsobem bude sledován a řízen postup,
- jakým způsobem se přizpůsobí metodika pro daný projekt.

**Obrázek 6 Proces Nastavení projektu**



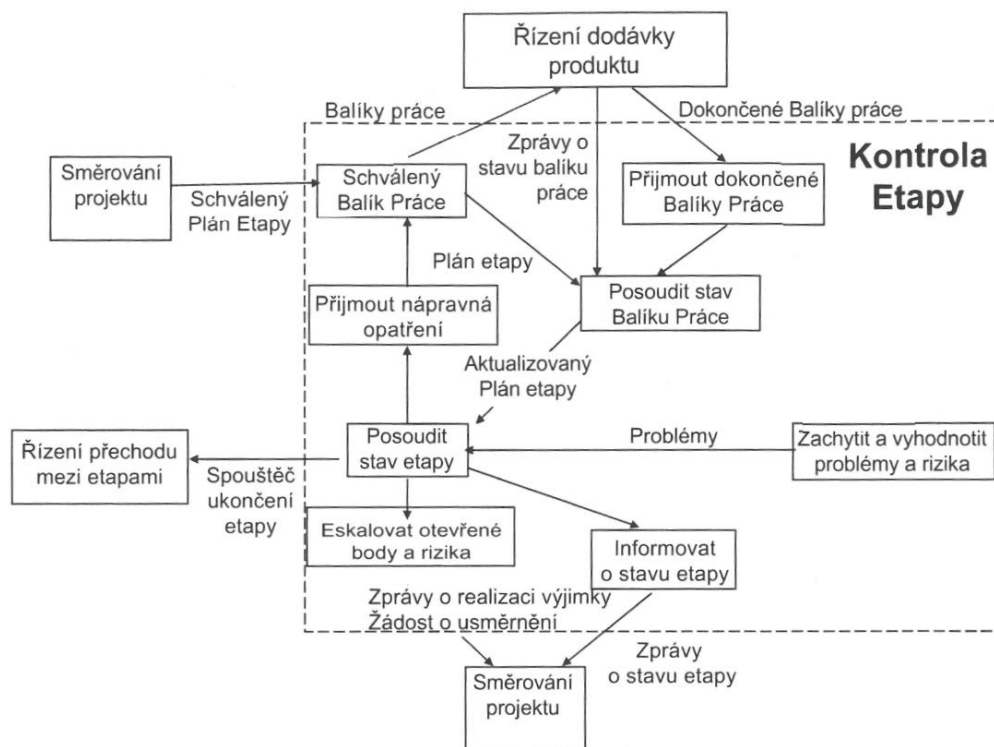
Zdroj: [1]

### **Kontrola etapy**

Tento proces popisuje monitorovací a řídicí aktivity Projektového manažera, zabezpečující, že etapa bude realizována správně a reaguje na očekávané události. Procesem Kontrola etapy je realizováno každodenní řízení aktivit projektu. V rámci tohoto procesu rozhoduje Projektový výbor o pokračování projektu do následující fáze, případně o ukončení projektu. Cílem tohoto procesu je zajistit [1]:

- schválení práce, která má být provedena,
- sběr informací o progresu na pracích,
- aby otevřené body a rizika byly pod kontrolou,
- aby dohodnuté produkty pro jednotlivé etapy byly dodány v souladu se stanovenou kvalitou, stanovenými náklady, časem a úsilím. Dále je nutné, aby produkty podporovaly dosažení definovaných přínosů,
- aby se řídicí tým projektu soustředil na dodávání v rámci určených tolerancí,
- realizace potřebných nápravných opatření.

**Obrázek 7 Kontrola etapy**



Zdroj: [1]

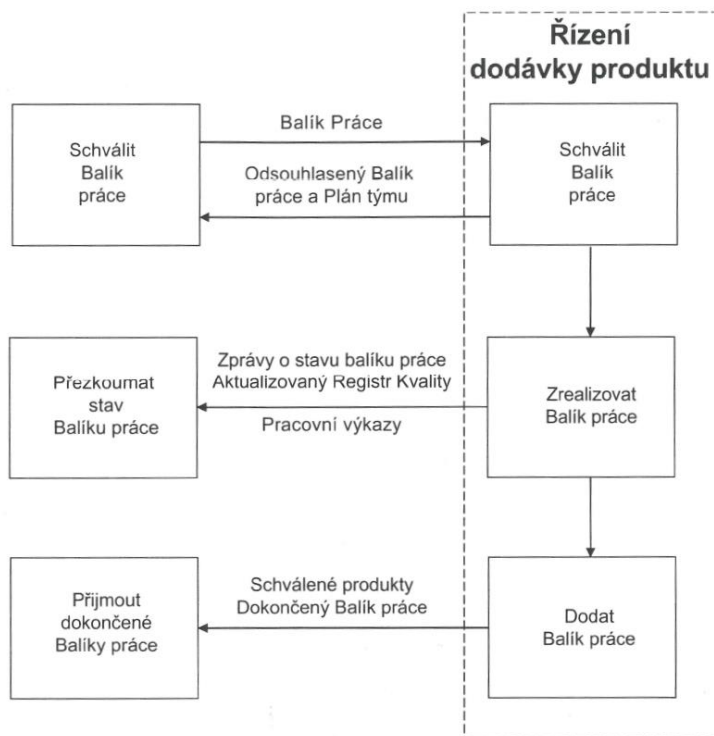
### **Řízení dodávky produktu**

Proces Řízení dodávky produktu umožňuje týmovému manažerovi s projektovým manažerem domlouvat pracovní požadavky, a informovat ho o postupu prací a případných problémech. Práce odsouhlasená mezi projektovým manažerem a týmovým manažerem, včetně předem stanovených termínů, požadavků na kvalitu a podávání zpráv, je nazývána jako Balík práce. Proces zahrnuje [1]:

- ujištění, že práce týmu je přidělena, schválena a odsouhlasena,
- aby členové týmu a dodavatelé rozuměli všemu, co má být vytvořeno a jaké jsou očekávané náklady, očekávaná pracnost a očekávaný čas,
- aby všechny naplánované produkty byly dodány ve shodě s očekáváním,
- aby projektový manažer dostával v dohodnutých intervalech dostatečné informace o postupu,
- získání akceptace hotových produktů.



**Obrázek 8 Proces řízení dodávky produktu**



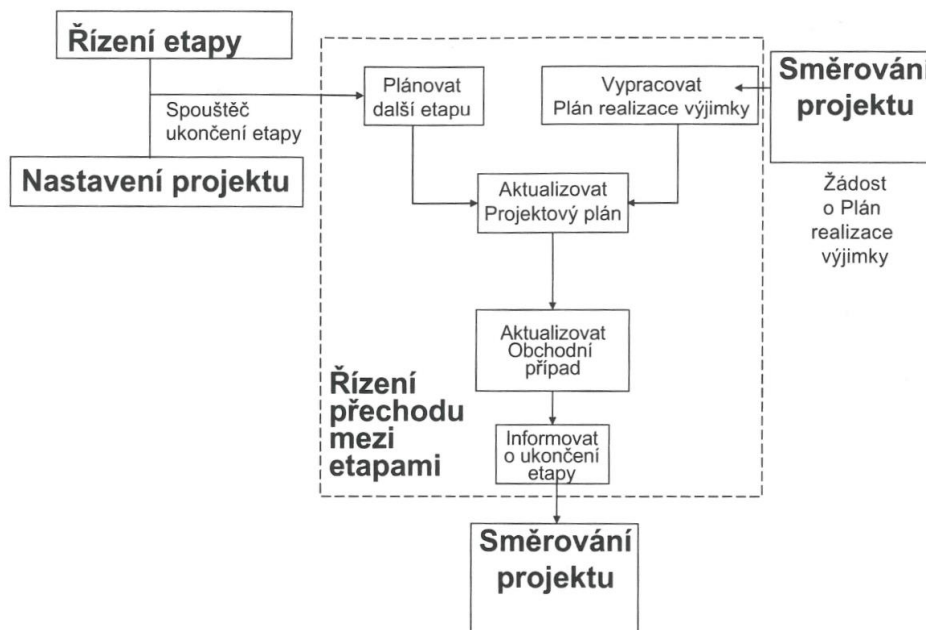
Zdroj: [1]

### **Řízení přechodu mezi etapami**

V procesu Řízení přechodu mezi etapami dochází k tvorbě produktu v rámci projektu. Cílem procesu je [1]:

- plánování následující etapy,
- zrevidování a případně aktualizace Dokumentace o nastavení projektu,
- poskytnout projektovému výboru potřebné informace pro posouzení životaschopnosti projektu pro získání schválení přechodu do další etapy,
- zaznamenat veškeré získané poznatky, které mohou pomoci následujícím etapám projektu nebo jiným projektům,
- podávání zpráv o výstupech a realizaci etapy, která právě skončila.

**Obrázek 9** Proces Řízení přechodu mezi etapami



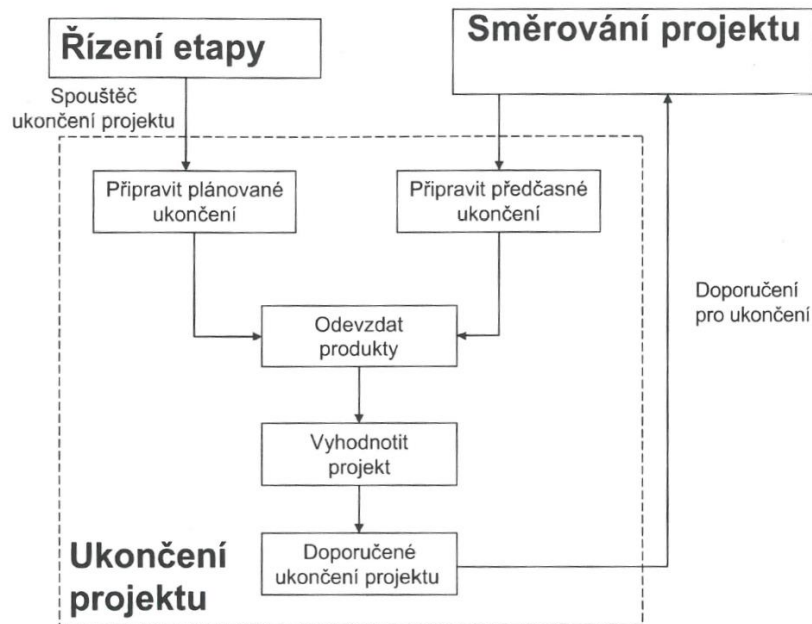
Zdroj: [1]

### **Ukončení projektu**

Proces Ukončení projektu je posledním realizovaným procesem projektu v rámci metodologie PRINCE2. Cílem procesu je [1]:

- zaznamenat rozsah, do jakého byly splněny cíle projektu stanoveny na jeho začátku a uvedeny v Dokumentaci o nastavení projektu,
- potvrdit spokojenost zákazníka s produkty,
- vyhodnotit výkonnost projektu vůči stanoveným porovnávacím základnám,
- vyhodnotit dosažené přínosy,
- zabezpečit pokrytí všech otevřených bodů a rizik.

**Obrázek 10** Proces Ukončení projektu

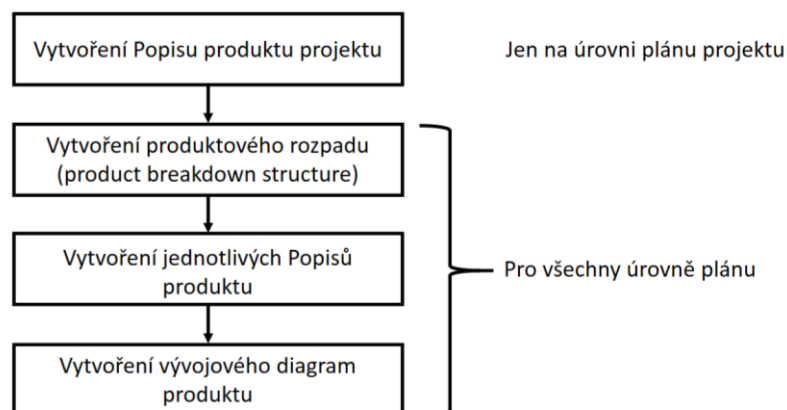


Zdroj: [1]

### 3.6 Techniky produktově orientovaného plánování dle PRINCE2

Přínosem metodiky PRINCE2 v oblasti plánování je přístup, jež se využívá při tvorbě jednotlivých plánů. Tento způsob tvorby plánů se označuje jako produktově orientované plánování, a spočívá v identifikaci produktů, které mají být v rámci projektu dodány, a následném určení činností, jejich závislostí a zdrojů, které jsou potřebné k této realizaci. [1]

**Obrázek 11** Technika produktově orientovaného plánování



Zdroj: [1], vlastní zpracování

Mezi uvedené výhody využití této techniky při tvorbě plánů patří například možnost jasně určit jednotlivé produkty projektu, čímž jsou následně odstraněna případná nedorozumění při realizaci. V případě, jsou-li jasně definovány produkty celého projektu, nedochází tak k neshodám, jež se týkají činností nevytvářejících žádnou hodnotu. Každá z projektových aktivit je popsána v souvislosti s jasně daným produktem, čímž je tedy přesně stanoven přínos jednotlivých činností na výsledky projektu. Souběžně se vznikem samostatných plánů jsou posuzována také rizika, neboť každá aktivita, změna či každý zdroj může být právě potenciálním rizikem. Veškerá tato identifikovaná rizika by měla být zaznamenána do dokumentu Registr rizik.

### **3.7 Řízení rizik dle PRINCE2**

Důležitým tématem je zajisté řízení rizik, které bývá mnoha firmami často opomíjeno či řešeno pouze povrchně.

#### **3.7.1 Riziko**

Riziko je možné definovat jako nejistou událost nebo soubor událostí, které pokud nastanou, budou mít dopad na dosažení cílů projektu. Riziko je měřeno kombinací pravděpodobnosti výskytu a závažnosti jeho dopadu na cíle. Každý projekt se neustále mění. To znamená, že se i relativní význam rizik a priority projektu mění a posouvají se s ním. [1]

#### **3.7.2 Tolerance rizik**

Tolerance rizik neboli risk appetite, je pojem překládaný, jako míra po kterou jsme ochotni riskovat. Ještě před tím než se určí, co bude s jednotlivými riziky provedeno, by se mělo zvážit, jaké množství rizik jsme v projektu ochotni tolerovat. Projekt by měl být schopný na sebe vzít poměrně velká rizika v určité oblasti a například v určitých oblastech zůstat bez rizik. Měla by se zvážit i celková tolerance organizace vůči vystavení se riziku, ale i pohled na jednotlivá rizika. [1]

#### **3.7.3 Registr rizik**

Každý projekt by měl mít svůj Registr rizik, který vzniká v procesu Nastavení projektu. Registr rizik by měl obsahovat informace o všech identifikovaných rizicích v daném projektu. [1]

### **Účelem registru rizik je:**

- přidělit každému riziku jedinečné číslo,
- zaznamenat typ rizika,
- sumarizovat rizika, jejich analýzy a stav.

### **Náležitosti registru:**

- Číslo rizika
- Typ rizika (etapy, projektu, organizace)
- Autor
- Identifikace data rizika
- Datum poslední aktualizace stavu rizika
- Popis rizika
- Pravděpodobnost
- Závažnost
- Stav
- Zodpovědná osoba

Rizika pro daný projekt by se měla vyhledat během fáze Nastavení projektu a mohou být stanovena například v Popisu projektu. Nová rizika by se měla průběžně kontrolovat a to minimálně při každém posuzování ukončení etapy. Projektový výbor je odpovědný za nepřetržité přezkoumávání externích událostí, která by mohla znamenat riziko pro projekt. [1]

Ve vztahu k Registru rizik je dobré si zodpovědět následující otázky [1]:

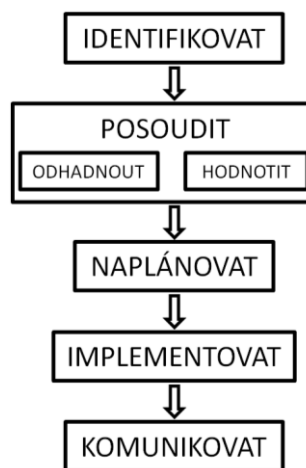
- Indikuje status rizika, že se podnikli nebo podnikají nějaké kroky, či zda existuje plán pro nepředvídatelné události?
- Je možné rizika zvláště identifikovat, včetně toho k jakému produktu se vztahují?
- Je přístup k Registru rizik nějak kontrolován?
- Je přezkoumání Registru rizik zahrnuto v Plánu etapy?
- Je stanovena a zdokumentována odpovědnost za monitorování rizik?

### 3.7.4 Proces řízení rizik

Řízení rizik je opakující se proces, o kterém lze říci, že obsahuje pět základních částí [1]:

1. Identifikovat
2. Posoudit
3. Napláňovat
4. Implementovat
5. Komunikovat

**Obrázek 12** Proces řízení rizik PRINCE2



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.7.5 Identifikace rizik

V tomto kroku se identifikují potenciální rizika či příležitosti, kterým projekt čelí. Po jejich identifikaci jsou rizika zapsána do Registru rizik. Při identifikaci rizik navrhuje PRINCE2 následující aktivity [1]:

- Zaznamenat identifikovaná rizika a příležitosti do Registru rizik
- Získat názor na identifikovaná rizika od zainteresovaných stran
- Připravit identifikátory včasného varování pro monitorování těchto potencionálních rizik

Pro jednoznačné a jasné posouzení rizika, je třeba zvážit jeho následující aspekty [1]:

- Příčinu - zde se ptáme, jaký je zdroj rizika, co je příčinou rizika nebo v jaké situaci může riziko vzniknout.
- Událost - zde se ptáme, co se může stát v důsledku příčiny rizika.
- Dopad - zde se ptáme, jaký je dopad události.

### **Indikátory včasného upozornění**

Každý z identifikátorů se vztahuje k některému z projektových cílů. Smyslem je stanovení jedné nebo více hodnot. Pokud dojde k dosažení, či překročení těchto hodnot, tak vznikne nové riziko pro příslušný cíl projektu. Indikátory mohou zahrnovat například [1]:

- Odchylování se od rozpočtu.
- Množství vadných kusů při kontrolách kvality.
- Množství nevyřešených problémů.
- Velikost odchylek od harmonogramu.
- Množství vzniklých problémů.

### **3.7.6 Posouzení rizika**

Posouzení rizika je možné rozdělit na dva samostatné kroky [1]:

- Odhad
- Ohodnocení

#### **Odhad rizik**

Odhad rizika souvisí s posouzením pravděpodobnosti, dopadu a blízkosti jednotlivých rizik. Pravděpodobnost je ohodnocená možnost určité události, že se opravdu stane, včetně posouzení frekvence, s jakou se určité riziko může vyskytovat. Dopad je ohodnocený efekt nebo výsledek určité události, která by se reálně mohla stát. Dopad rizika by měl být posuzován dle následujících bodů [1]:

- Náklady
- Kvalita
- Čas

- Přínosy
- Zdroje

Některá rizika se dají očekávat dříve než jiná. To znamená, že pozornost se věnuje přirozeně těm rizikům, která jsou blíže. Tento očekávaný čas rizika se nazývá blízkost rizika. Blízkost každého rizika musí být uvedena v Registru rizik. [1]

### **Ohodnocení rizik**

Cílem je posoudit celkový vliv všech identifikovaných rizik a příležitostí. Výsledky hodnocení rizik jsou uvedeny v Registru rizik. V případech, kdy je projekt součástí programu, musí být posuzován dopad projektových rizik na program a naopak. [1]

### **3.7.7 Plánování**

Tento krok zkoumá a identifikuje rozsah reakcí na hrozby a příležitosti. Klíčovým aspektem je zkoumání, zda náklady na reakci na riziko nepřevýší náklady spojené s dopadem rizika. V následující tabulce je přehled reakcí [1]:



**Tabulka 3 Přehled reakcí na rizika PRINCE2**

REAKCE	DEFINICE	PŘÍKLAD
<b>Zredukovat</b>	Udělat taková opatření, která povedou ke snížení pravděpodobnosti výskytu daného rizika.	Zaměstnanci dělají často chyby, protože si nečtou instrukce. Proto budeme trvat na testu jejich znalostí, než jim bude umožněno produkt používat.
<b>Vyvarovat se</b>	Změnit něco v projektu tak, aby se riziko eliminovalo, nebo aby mělo nulový dopad.	Určité chemikálie se po smíchání vznítí. Proto je budeme skladowat v oddělených budovách.
<b>Náhradní řešení</b>	Zahrnuje aktivity vedoucí ke snížení dopadu rizika.	Pokud nový způsob registrace nebude připravený včas, budeme se řídit starým způsobem.
<b>Přenést</b>	Odpovědnost za dopad rizika nebo za jeho část nese třetí strana	Pojistíme obraz od Rembrandta na 3 mil Kč.
<b>Akceptovat</b>	Úmyslné rozhodnutí nerealizovat žádnou aktivitu ve vztahu k rizikům, protože riziko je tak nepravděpodobné, nebo náklady spojené s jeho existencí jsou tak malé, nebo náklady na snížení jsou tak velké, že nemá smysl provádět jakákoliv preventivní opatření.	Akceptujeme riziko, že zemětřesení znemožní včasné zahájení golfového turnaje.
<b>Sdílet</b>	Pokud projekt překročí očekávané náklady, tak si dodavatel s odběratelem tyto náklady rozdělí.	Při stavbě nového domu stavitel souhlasí, že v případě nutnosti prohloubení základů oproti plánu, bude stavitel s sdílet se zákazníkem tyto náklady navíc s tím spojené.
<b>Využít</b>	Zajistit, že se objeví příležitost a že dopad (benefity) bude realizován.	Velká firma právě nezvládla projekt díky špatné organizaci. Vytvořte marketingovou kampaň, která jí přesvědčí, aby začali používat vaši metodu řízení.
<b>Rozšířit</b>	Může se jednat buď o zvýšení pravděpodobnosti výskytu příležitosti nebo zvýšení dopadu, pokud by se příležitost objevila.	Nabídžeme nižší cenu za starší model výrobku, abychom ho mohli vyměnit za nový. Pokud váš největší konkurent přestane provozovat linku Praha – Brno, můžete zvýšit cenu vašich služeb o 10%.
<b>Odmítnout</b>	Záměrně odmítnout možnou příležitost kvůli velikosti rizika.	Zahájením prodeje nového produktu před konkurencí můžeme ovládnout trh s tímto produktem, ale zkrácený čas na jeho produkci by zřejmě vedl k velké poruchovosti produktu.

Zdroj: vlastní zpracování dle [1]

Aby došlo k úspěšné reakci na riziko, je potřeba někdy více než jedno řešení, protože někdy nějaké řešení může vést k prohloubení jiných rizik, případně vytvořit rizika nová. [1]

### 3.7.8 Realizace

Tento krok se soustředí na to, aby to co se naplánuje, bylo také realizováno, aby efektivnost a účinnost byly monitorovány a v případě potřeby přijímána opatření. Rizika „vlastněná“ na úrovni týmu, musí být reportována prostřednictvím zpráv o stavu Balíku prací. Projektový manažer uvádí všechna důležitá rizika ve zprávě o stavu etapy. Rizika jsou také shrnuta ve zprávě o ukončení etapy. Pro případy kdy se riziko skutečně objeví, musí být připravena zpráva o problému, aby spustila potřebná opatření. [1]

Při realizaci řízení rizik dle metodiky PRINCE2 se vyskytují dvě důležité role, a to vlastník a řešitel rizika. Vlastník rizika je jednotlivec, který je odpovědný za monitorování a kontrolu přiděleného rizika, včetně případné realizace reakce na riziko. Řešitel rizika je osoba, která má na starosti realizaci případných opatření a přijímá pokyny od vlastníků rizika. Ve velkém množství případů jsou tyto role přiděleny jedné osobě. Vlastníkem rizika by měla být osoba, která má nejlepší předpoklady ke zvládnutí daného rizika. [1]

### 3.7.9 Komunikace

Komunikace je nepřetržitý proces. Zajišťuje informovanost všech zainteresovaných stran a členů projektu ve vztahu k možným rizikům. Zpravidla je dobré připravovat zvláštní zprávy, které doplňují obvyklé PRINCE2 zprávy. Stav rizika by měl být uveden ve zprávách o [1]:

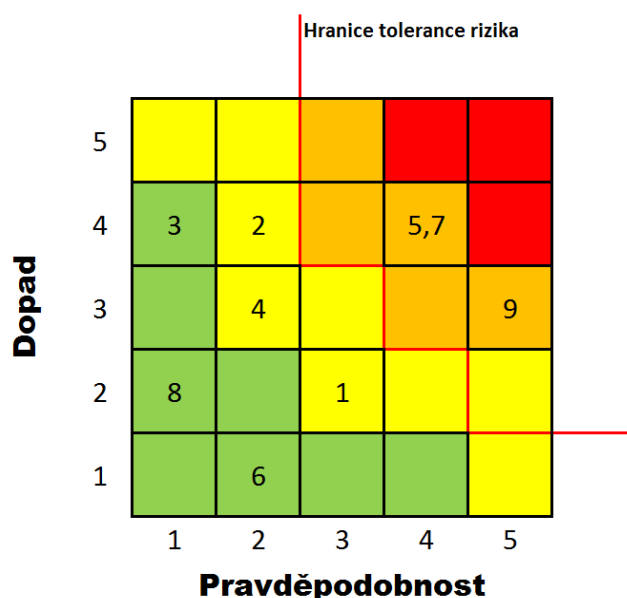
- získaných poznatků,
- stavu Balíku prací,
- stavu etapy,
- ukončení etapy,
- ukončení projektu.

Strategie řízení komunikace by měla definovat nejvhodnější metodu komunikace se všemi zainteresovanými stranami. [1]

### 3.7.10 Profil rizika

K souhrnu profilu rizika se využívá grafický způsob pohledu na rizika. Názorný příklad je vidět na obrázku níže. V horním pravém rohu se uvádějí rizika s vysokou pravděpodobností a s vysokým dopadem. Tlustá čára znázorňuje úroveň tolerance rizika. Všechna rizika napravo od čáry jsou za úrovní tolerance. Je důležité nezapomínat na to, že tato tabulka je obrazem existujících rizik a musí být tedy pravidelně aktualizována. Aktualizace tabulky bude ukazovat trendy existujících rizik. [1]

Obrázek 13 Příklad matice rizik



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.7.11 Rozpočet na rizika

Rozpočet na rizika je objem finančních prostředků, začleněných do rozpočtu projektu, určený na financování reakcí na rizika. Častou chybou je neposkytovat dostatečný rozpočet v počátečních fázích procesu, jako je například vyhodnocení rizik apod. Na základě zkušeností můžeme tvrdit, že vyčlenění dostatečného rozpočtu na rizika s dostatečným předstihem, přináší později své ovoce. [1]

### **3.8 Projektový přístup dle PRINCE2**

Hlavními přístupy k projektu, které mají být brány do úvahy, jsou následující [1]:

- Vybudovat řešení od základů.
- Vzít existující produkt a modifikovat ho.
- Postoupit práci jiné organizaci, aby ji provedla za ně.
- Koupit hotové řešení.

Projektový přístup ovlivní časový harmonogram a náklady na projekt, a pravděpodobně i kontrolu rozsahu a kvality projektu. Veškeré tyto informace musí mít k dispozici projektový výbor při rozhodování o nastavení projektu. Dále musí být také zkontrolováno, zda navržený projektový přístup je v souladu se strategií zákazníka, případně programu. [1]

## 4 Vlastní práce

Tato část práce se soustředí na problematiku projektového řízení ve zvoleném podniku, jehož stěžejní činností je poskytování softwarových služeb. Podnik je nejdříve charakterizován a následně je popsán a rozebrán současný stav projektového řízení ve společnosti. Analýza projektového řízení v této společnosti se soustředí na projekty řízené v oddělení Task force, kde se realizuje více než 90% projektů společnosti, přičemž zákazník je zde vždy v pozici sponzora projektu a v naprosté většině případů se jedná o obchodní vztah Business-to-business.

Na základě provedené analýzy bude proveden přepis interních procesů do diagramů, které budou následně upraveny na základě nástrojů metodiky PRINCE2. Dále bude rozebrán řízený rozhovor s projektovým manažerem dané divize, který poskytl informace týkajících se způsobu a aplikace projektového řízení v dané divizi.

Výběr metodiky PRINCE2 pro tuto diplomovou práci se zakládá na její přehlednosti, jasnosti instrukcí, jak postupovat při řízení projektů, konzistenci přístupu a především rozdělení na procesy, které odpovídají rozdělení ve společnosti ASSIST. Metodika PRINCE2 umožňuje správné zapojení zainteresovaných stran do klíčových činností projektu a také si zakládá na efektivní komunikaci mezi těmito zainteresovanými stranami projektu, což je pro společnost ASSIST nadmíru důležité. Ve společnosti ASSIST dochází již k vedení projektové dokumentace, kterou metodika PRINCE2 má prostor obohatit na základě široké škály poskytovaných dokumentů. Metodika PRINCE2 má dlouholetou tradici a zároveň představuje nejužívanější metodiku v evropských zemích.

### 4.1 Charakteristika podniku

Vybraným podnikem je společnost ASSIST spol. s.r.o., jež je českou IT firmou, která se primárně zabývá poskytováním programátorských služeb, podpory a odborných školení.

#### **Historický vývoj společnosti**

Společnost ASSIST spol. s.r.o. zahájila svou činnost před 23 lety v Praze. U jejího vzniku stáli 4 zakladatelé: Zuzana Frenclová, Josef Lenc, Aleš Snížek a Vladimír Jilek. Od září roku 1996 je jediným vlastníkem a současně jednatelem Vladimír Jilek.

Nedlouho po založení v roce 1992 se společnost stala obchodním partnerem IBM v oblasti středních počítačových systémů typu AS/400, což byl předchůdce dnešních IBM Power Systems. Mezi lety 1992 až 1994 se společnost zabývala převážně lokalizací produktů v oblasti bankovníctví a systémů PPS a systémovou podporou. V roce 1994 společnost začala rozšiřovat své portfolio služeb o kurzy pro uživatele systémů IBM. V této době společnost ASSIST současně zahájila vývoj vlastních produktů zaměřených primárně na účetnictví. Od roku 1994 až do současnosti je společnost jedním z hlavních partnerů IBM v oblasti lokalizace softwaru a překladatelských služeb. Od roku 2000 začala společnost ASSIST také ve zvýšeném rozsahu poskytovat služby v oblasti outsourcingu pracovních sil. [19]

### **Současnost**

V současné době působí společnost ASSIST spol. s.r.o. na světovém trhu, přičemž jsou jejími hlavními pilíři obchodní činnosti, vzdělávací aktivity, cloudový CRM systém Salesforce a softwarové služby, kde společnost ASSIST spol. s.r.o. spolupracuje se společnostmi, jako jsou například Nestlé Česko, a. s., Uniqua pojišťovna, a.s. a ING Group. [19]

Klíčové strategie společnosti jsou v posledních letech především globalizace a diverzifikace.

### **Společenská odpovědnost**

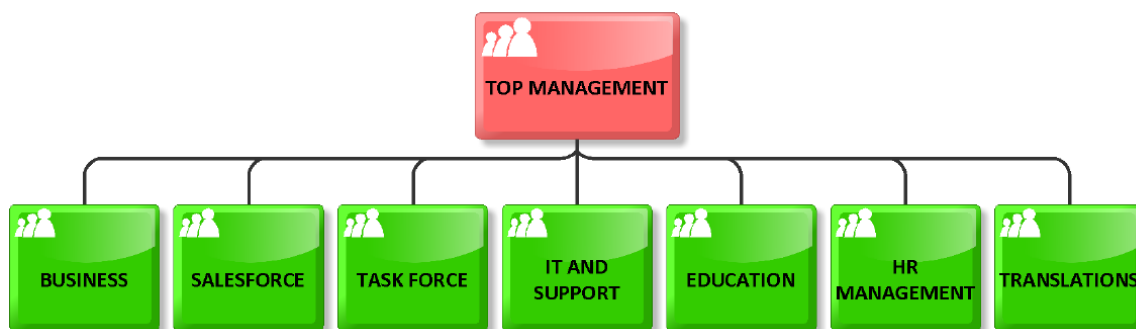
Společnost ASSIST je také specifická svou ochotou pomáhat. Zejména pravidelně a dlouhodobě podporuje Nadační fond Kapka Naděje, Klub výsadkových veteránů Prostějov, Informační systém pro Žďárské vrchy a Svrateckou hornatinu a TJ Sokol Šestajovice.

### **Organizační struktura**

Společnost ASSIST spol. s.r.o. je rychle rostoucí společností, která se z původních deseti zaměstnanců, kteří ve společnosti působili v prvních letech po založení, několikanásobně rozrostla a v současné době zaměstnává na stálý pracovní poměr přibližně 80 osob. Přičemž dalších přibližně 20 fyzických osob poskytuje své služby externě.

Organizační struktura společnosti je ve zjednodušené podobě uvedena níže.

**Obrázek 14 Zjednodušená organizační struktura.**



*Zdroj: interní dokumenty, vlastní tvorba*

Společnost ASSIST spol. s.r.o. se dělí do tzv. divizí, přičemž každá divize se zaměřuje na odlišnou oblast podnikání, jak je patrné z obrázku č. 14.

Celý Top management je reprezentován jednatelem Vladimírem Jílkem. Z hlediska projektového řízení je nejzajímavější divize Task force, která se zabývá poskytováním softwarových služeb a na kterou se celá praktická část této práce soustředí. Podrobná organizační struktura je k nahlédnutí v příloze č. 14.

### **Přístup k zaměstnancům**

Společnost ASSIST spol. s.r.o. svým zaměstnancům poskytuje velice nadstandardní přístup a velké množství benefitů, jako jsou stravenky, sportovní permanentky, příspěvky na penzijní/životní spoření, občerstvení na pracovišti, jazykové kurzy, různé společenské akce apod. Firemní kultura je nastavena spíše neformálně a spokojenost zaměstnanců je pro společnost na prvním místě.

### **Vize společnosti**

Stěžejním záměrem společnosti je udržovat za všech okolností nejvyšší standard v kvalitě dodávaných služeb. Prostředkem, jak tohoto záměru dosahovat, je neustálé zvyšování kvalifikace, zodpovědnosti a sounáležitosti zaměstnanců. Samozřejmostí je sledování a přizpůsobování se vývoji technologického pokroku nejen ve vykonávaném oboru, ale i v oborech souvisejících.

V rámci trvalého rozvoje společnost ASSIST soustavně upevňuje svou pozici na českém trhu a rozšiřuje svou působnost do států Evropské unie. Společnost klade velký

důraz na to, aby se všichni její zákazníci mohli vždy spolehnout na prvotřídní kvalitu jejich služeb za přijatelné ceny.

## **4.2 Projektové řízení ve společnosti ASSIST spol. s.r.o.**

Společnost ASSIST spol. s.r.o. na počátku svého vzniku zakládala řízení projektů na zkušenostech jednotlivých zaměstnanců. To v praxi znamenalo, že každý projekt byl veden odlišným způsobem.

Přibližně kolem roku 2000 vzrostl počet zaměstnanců na takovou úroveň, že bylo již nezbytné popsat a zaznamenat základní procesy ve společnosti. Tyto nově vzniklé dokumenty však plnily převážně účel školicích materiálů pro nové zaměstnance, prostřednictvím kterých se seznamovali s chodem společností, a tak se v projektech i nadále výrazně odrážel osobní přístup každého manažera.

Zásadní změna nastala kolem roku 2007, kdy společnost začala spolupracovat s velkým zahraničním partnerem, který jako jednu ze svých podmínek spolupráce stanovili zavedení alespoň základních principů projektového řízení. Tento tlak setrvává i do dnes a nutí tak společnost ke stálému zdokonalování v oblasti projektového řízení.

### **Řízení projektů v divizi Task force**

Společnost se zabývá řízením projektů už od samého počátku své působnosti. Jak již bylo výše zmíněno, tak se analýza řízení projektů v dané společnosti bude zabírat pouze externími projekty v oddělení Task force. Na základě zpřístupnění projektové dokumentace tohoto oddělení, která nemohla být dále publikována, a možnosti spatření způsobu zacházení s touto dokumentací, bude dále v této práci věnován prostor k návrhu optimalizace vedení projektové dokumentace ve společnosti.

## **4.3 Řízený rozhovor s projektovým manažerem**

Vzhledem k faktu, že většina poskytnutých dokumentů, popisující projektové řízení ve společnosti ASSIST spol. s.r.o. byla neúplná či neaktuální, bylo další logickou možností získat veškeré nezbytné informace pro hlubší pochopení projektového řízení v dané společnosti, za pomoci metody řízených rozhovorů.

Tyto řízené rozhovory byly uskutečněny se senior projektovým manažerem společnosti ASSIST spol. s.r.o., který má v dané společnosti již mnoholeté zkušenosti s projekty



rozličného druhu a to především právě v oddělení Task force. Během řízených rozhovorů byly také popsány dokumenty užívané při řízení projektů.

Účelem řízených rozhovorů bylo získání jak obecných informací, tak informací, na základě nichž bude provedena hloubková analýza, a to především struktury procesů řízení projektů.

Níže jsou uvedeny okruhy, kterých se týkaly otázky řízeného rozhovoru.

#### Okruhy otázek

- Historie společnosti
- Pozice a odpovědnost dotazovaného projektového manažera
- Projektové řízení ve společnosti
- Metody projektového řízení
- Projektové řízení v divizi Task force
- Projektová dokumentace
- Procesy

Popis procesů, který byl během těchto rozhovorů získán, je popsán a převeden do diagramů v navazujících kapitolách.

Během jednoho z rozhovorů ze strany projektového manažera vyvstala žádost o navržení, případně úpravu vybraných dokumentů, které by napomohli dodržování aktivit spojených s procesy a zpřehlednili by celé řízení projektů, proto se současně s procesy tato práce věnuje i vhodným dokumentům, které by napomohli implementaci upravených procesů a zefektivnili řízení projektů.

## **4.4 Procesy**

Informace o procesech byly získány na základě výše uvedeného řízeného rozhovoru. Záměrem této kapitoly je stanovení způsobu, jakým budou procesy projektového řízení v následných kapitolách práce znázorněny.

Pro účely této práce se vychází ze způsobu zobrazení, které využívá metodika PRINCE2. Pro zobrazení procesů na nejvyšší úrovni budou použity následující symboly:

**Tabulka 4 Znáznornění procesů projektového řízení**

Symbol	Interpretace
	Takto se znázorňují procesy.
	Takto se znázorňují aktivity, přičemž každý proces obsahuje několik aktivit.
	Takto se znázorňují rozhodnutí či události, která spouští další proces nebo oznámení firemnímu managementu.

*Zdroj: vlastní tvorba*

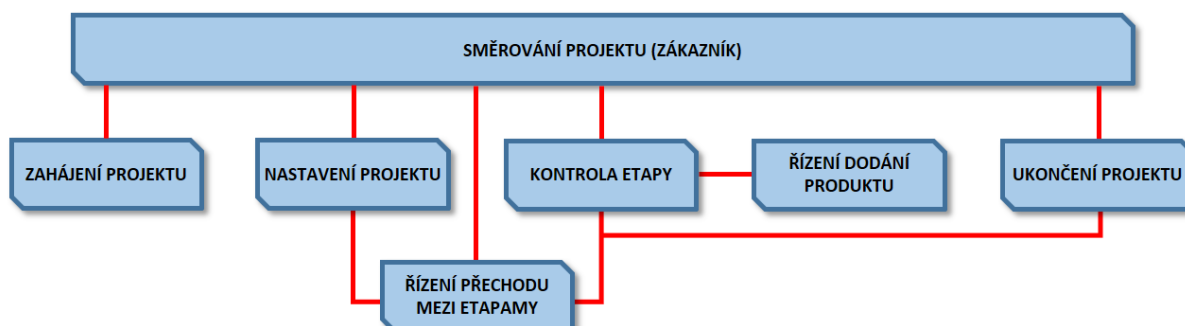
## 4.5 Úvod do procesů

Životní cyklus projektu ve společnosti ASSIST spol. s.r.o., popsany na základě řízených rozhovorů, svou základní strukturou odpovídá životnímu cyklu projektu PRINCE2. Jednotlivé kroky řízení projektu jsou tedy popsány pomocí sedmi procesů, které popisují chronologický tok projektu. Tyto popisované procesy jsou procesy na nejvyšší úrovni řízení.

Jedinou výjimkou, procesem, který ve společnosti neodpovídá základní struktuře PRINCE2, je Směrování projektu. Přesnějším termínem než, že proces neodpovídá je, že se proces neodehrává ve společnosti ASSIST spol. s.r.o. Odehrává se totiž na straně zákazníka, a proto podrobnosti tohoto procesu nejsou společnosti ASSIST spol. s.r.o. známy. Pro účel této práce se předpokládá, že jsou nastaveny dle metodiky PRINCE2.

Níže je zobrazeno těchto sedm procesů, které jsou dále podrobněji popsány v navazujících kapitolách této práce.

**Obrázek 15 Procesy**



*Zdroj: vlastní tvorba*

## 4.6 Rozbor stávajících procesů životního cyklu projektu

V následujících podkapitolách budou popsány jednotlivé procesy projektového řízení ve společnosti ASSIST a s nimi související dokumenty.

### 4.6.1 Zahájení projektu

Proces Zahájení projektu je spuštěn podnětem ze strany zákazníka, který přijde s ideou na projekt z oblasti IT, který by rád realizoval.

Na základě této idey vybere vedení podniku nejvhodnějšího projektového manažera, kterému udělí mandát k řízení projektu. Výběr probíhá nejen na základě volných kapacit, ale hrají v něm roli proměnné jako, dosavadní zkušenosti, odvětví, ve kterém zákazník podniká, nebo tempo v jakém bude potřeba projekt vést.

Po svém jmenování navrhne projektový manažer členy projektového týmu na základě idey, kterou zákazník společnosti sdělil. Konkrétní lidé jsou jmenováni na základě specifik ide a množství volných kapacit.

Představa zákazníka o celém projektu a výsledných produktech je často velice povrchní, nedomyšlená a leckdy i formulovaná zavádějícím způsobem. Pro společnost je tedy obzvláště důležité se ujistit, co přesně zákazník potřebuje. S tím souvisí aktivita Tvorba Hrubého popisu projektu, která následuje poté, co je vybrán projektový manažer a navržen projektový tým. Během této aktivity se projektový manažer snaží především identifikovat veškerá omezení, která se týkají času, financí a zdrojů, snaží se definovat hlavní produkty, účel projektu a další důležité proměnné, které mu pomohou udělat si podrobnější představu o projektu.

Poté, co je Hrubý popis projektu úspěšně vytvořen, se projektový manažer obrací na zákazníka s žádostí o povolení k podrobnému naplánování projektu. Tímto aktem končí celý proces Zahájení projektu a po odsouhlasení Hrubého popisu projektu se přistupuje k procesu Nastavení projektu.

Diagram znázorňující celý proces Zahájení projektu je uveden na obrázku č. 16.

#### **Zahájení projektu - dokumenty:**

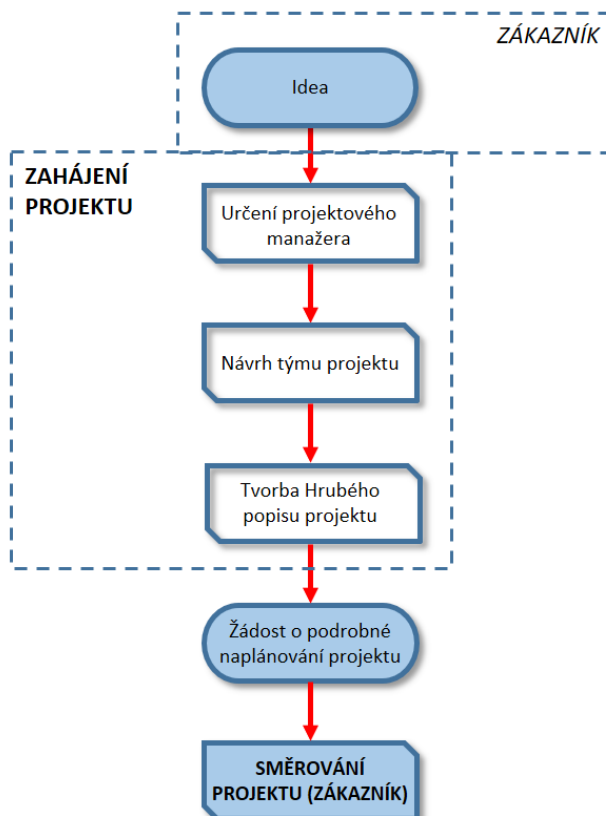
Tohoto procesu se týkají dva dokumenty. Prvním dokumentem je Idea. Idea projektu je velice různorodý dokument, lišící se projekt od projektu, který tvoří zákazník a obsahuje jeho základní představy o produktu. Ve většině případů obsahuje také omezení

týkající se rozpočtu a času. Je to dokument, který do procesu vstupuje z venčí a je hlavním zdrojem informací pro tvorbu Hrubého popisu projektu.

Druhým dokumentem, který vzniká během aktivity Tvorba Hrubého popisu projektu, je jak název aktivity napovídá, Hrubý popis projektu, jehož primárním účelem je zajistit, že projektový manažer a jeho tým znají veškeré nezbytné informace o projektu a mohou tedy přejít k nastavení projektu. Tento dokument, který sestavuje projektový manažer s pomocí vybraného senior programátora, obsahuje především následující prvky:

- účel projektu,
- definici hlavních produktů,
- zákaznicka očekávání ve vztahu ke kvalitě,
- požadavky na čas,
- požadavky na finance,
- požadavky na zdroje.

**Obrázek 16 Zahájení projektu**



*Zdroj: vlastní tvorba*

#### 4.6.2 Nastavení projektu

Celý proces Nastavení projektu je založen pouze na jediné aktivitě a tou je Tvorba Projektového plánu. Tvorba Projektového plánu je zahájena poté, co zákazník na základě Hrubého popisu projektu schválí, že je možné přikročit k podrobnému naplánování projektu.

Tvorba projektového plánu v podstatě spočívá v podrobnějším rozpracování a doplnění Hrubého popisu projektu a přejmenování tohoto dokumentu na Projektový plán. To znamená, že s vytvořením Projektového plánu Hrubý popis projektu zaniká.

Projektový plán pak provází celý projekt, a je revidován, jakmile jsou k dispozici informace o postupu a porovnává skutečný postup projektu oproti očekávanému postupu.

Poté, co je Projektový plán dokončen, dojde k odeslání žádosti o realizaci projektu zákazníkovi.

Dokončení Tvorby Projektového plánu je také podnětem pro proces Řízení přechodu mezi etapami, kterému je věnována pozornost ve stejnojmenné kapitole níže.

Proces Nastavení projektu je znázorněn na obrázku č. 17.

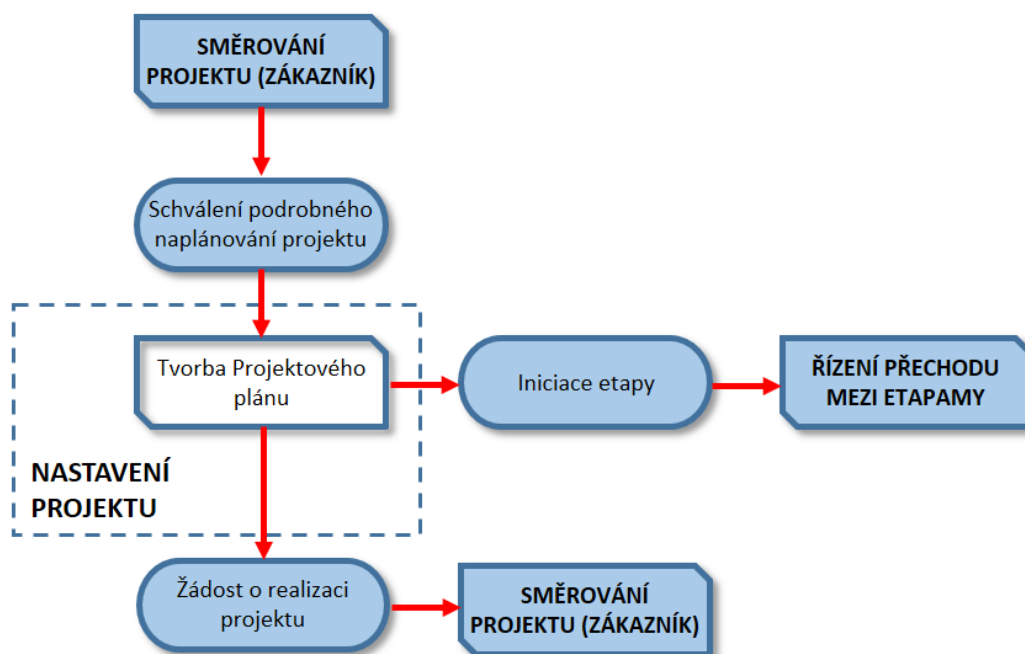
#### **Nastavení projektu - dokumenty:**

Projektový plán je jediným dokumentem, který vzniká během procesu Nastavení projektu. Vytváří jej projektový manažer spolu se senior programátorem a společně jsou také zodpovědní za průběžnou aktualizaci tohoto dokumentu. Projektový plán, který vzniká ve společnosti ASSIST, vychází především z Hrubého popisu projektu a zahrnuje primárně tyto údaje:

- podrobný popis všech produktů projektu;
- očekávanou kvalitu
- přesný harmonogram celého projektu;
- výši nákladů;
- požadavky na zdroje;
- rizika.

Projektový plán je v průběhu projektu aktualizován. Neexistují však žádná pravidla pro jeho aktualizaci a vše je založeno na uvážení projektového manažera.

Obrázek 17 Nastavení projektu



Zdroj: vlastní tvorba

#### 4.6.3 Kontrola etapy

Kontrola etapy je nejsložitějším procesem ve společnosti ASSIST. Celý tento proces řídí etapu od jejího schválení až po její ukončení. Zahrnuje v sobě přidělování úkolů, jejich monitorování, řešení problémů a průběžné informování zákazníka o stavu projektu. Při podrobném rozebrání tohoto procesu, lze říci, že je spuštěn podnětem ze strany zákazníka, kdy zákazník schválí plán etapy či schválí odchylku. Na základě jednoho z těchto podnětů jsou přiděleny týmu nebo jednotlivcům úkoly v závislosti na požadavcích, které se stanovují během procesu Řízení přechodu mezi etapami. Když jsou práce na úkolu úspěšně dokončeny, dochází k přijetí úkolu projektovým manažerem, případně jinou zodpovědnou osobou v závislosti na konkrétním úkolu. Každý úkol je průběžně posuzován a získané informace jsou porovnávány s tím, co bylo naplánováno v procesu Řízení přechodu mezi etapami.

Neposuzují se však pouze jednotlivé úkoly, ale i celé etapy. Informace související se stavem celé etapy se dostávají k zákazníkovi prostřednictvím Průběžných zpráv o stavu. Součástí celého procesu jsou samozřejmě i korektivní opatření, která se aplikují v případě, že se projekt začne odklánět od původního plánu.

S korektivními opatřeními úzce souvisí také aktivita Vyhodnocení problémů, během které se, jak název prozrazuje, vyhodnocují problémy, které vznikly v průběhu projektu, ať už se jedná o problémy spojené například s živelnou pohromou, či zkratem techniky, která je nezbytná pro úspěšné dokončení etapy.

Pokud jsou všechny úkoly v etapě dokončeny, proběhne iniciace ukončení etapy, která se vztahuje k procesu Řízení přechodu mezi etapami, případně iniciace ukončení celého projektu a to v případě, kdy se jedná o etapu poslední. Iniciací ukončení celého projektu se projekt dostává k poslednímu procesu, kterým je Ukončení projektu.

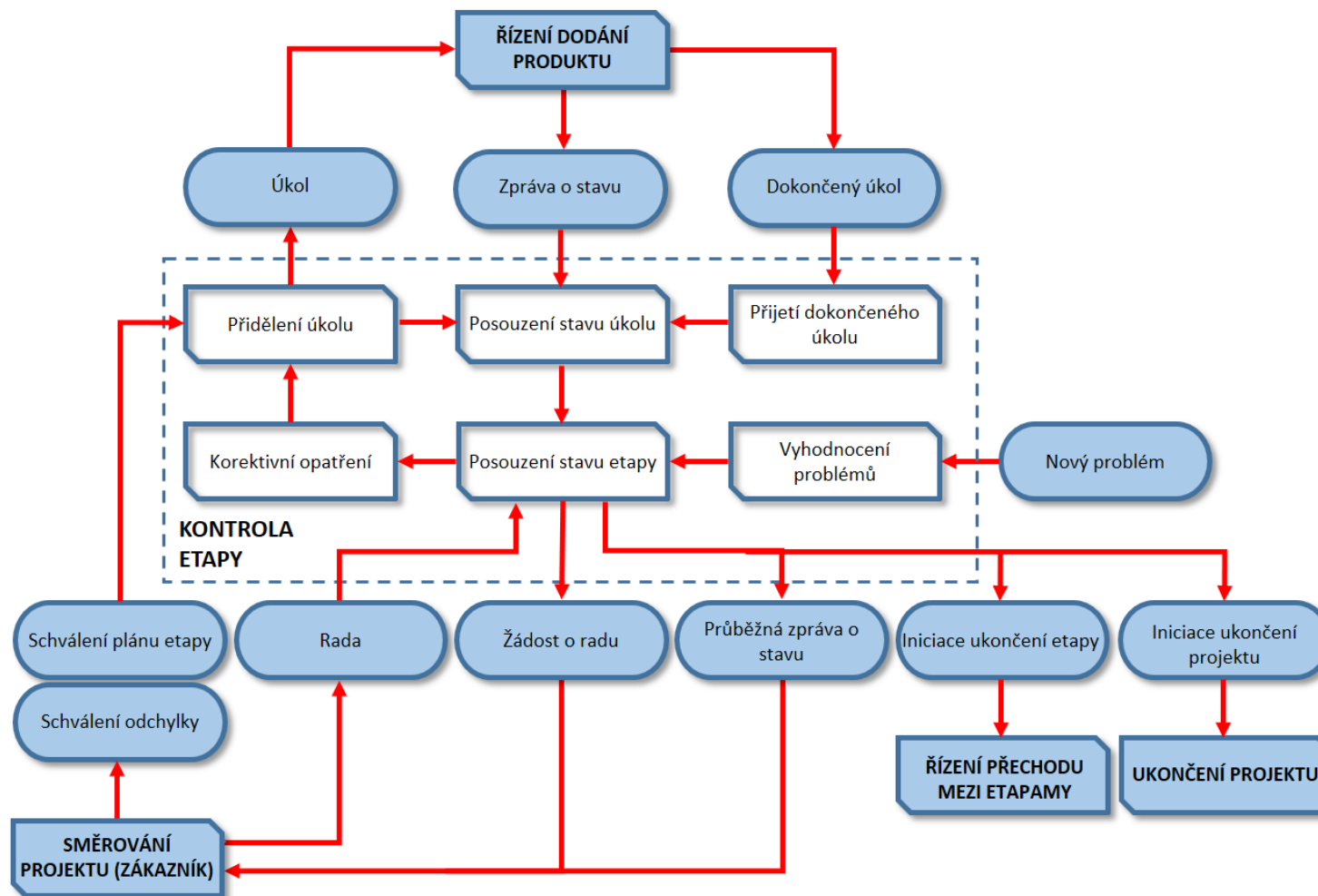
Je důležité zmínit, že součástí procesu je i možnost požádat zákazníka o radu, například v souvislosti se vzniklým problémem.

Pro lepší představu o tom, jak popsaný proces probíhá je na následující straně uveden diagram, jenž zobrazuje celou Kontrolu etapy.

#### **Kontrola etapy - dokumenty:**

Tento proces je založený pouze na neformální komunikaci a žádné významnější dokumenty tedy během procesu Kontrola etapy nevznikají. Na druhou stranu do tohoto procesu významnější dokumenty vstupují. Konkrétně se jedná o Projektový plán. V případě, že se objeví nějaký problém, tak se tento problém, spolu s řešením zaznamená do jednoduchého registru, který je součástí právě Projektového plánu.

Obrázek 18 Kontrola etapy



Zdroj: vlastní tvorba



#### 4.6.4 Řízení dodání produktu

Hlavním účelem procesu Řízení dodání produktu je realizace zadaného úkolu. Prvním krokem na cestě k realizaci úkolu je přijetí úkolu, který je týmu, případně jednotlivci přiřazen, přičemž je důrazně dbáno na to, aby tým či jednatel nezačal s prací, pokud mu nebyla oficiálně přiřazena.

Poté, co byl konkrétní úkol přidělen týmu či jednotlivci, přichází na řadu realizace tohoto úkolu. V průběhu této aktivity je projektový manažer průběžně informován o postupu práce prostřednictvím zpráv o stavu daného úkolu, které jsou nejčastěji předávány na schůzích týmu, nebo prostřednictvím e-mailové komunikace. Tyto zprávy nemají žádnou pevně danou formu a velice často jsou předávány pouze ústně.

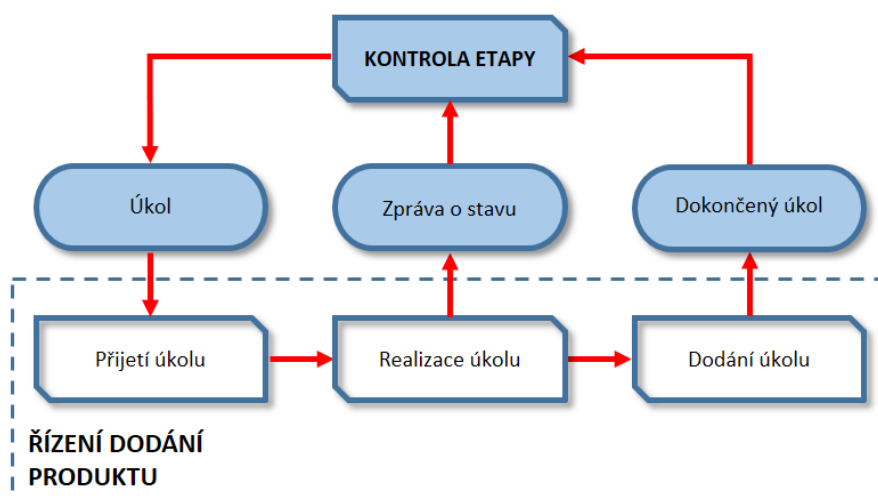
Po dokončení daného úkolu, proběhne předání produktu projektovému manažerovi, případně zodpovědné osobě.

Za dodání úkolu a průběžné informování projektového manažera zodpovídá vedoucí týmu.

#### Řízení dodání produktu - dokumenty:

Stejně jako v předchozím procesu Kontrola etapy, ani v tomto procesu nevznikají žádné zásadnější dokumenty, které by se týkaly projektového řízení ve společnosti.

Obrázek 19 Řízení dodání produktu



Zdroj: vlastní tvorba

#### 4.6.5 Řízení přechodu mezi etapami

Celý proces Řízení přechodu mezi etapami je iniciován blížícím se koncem současné etapy a jeho hlavním úkolem je naplánovat etapu následující.

Aktivita Plánování další etapy v podstatě spočívá v tom, že se vezme ta část Projektového plánu, která danou etapu popisuje a upraví se tak, aby dávala smysl sama o sobě, případně, pokud projekt není příliš komplikovaný, využívá se rovnou celý Projektový plán, tak jak je, s tím, že se všechny osoby podílející na daném projektu, soustředí pouze na tu část, která se týká řešení dané etapy.

S koncem etapy dochází k aktualizaci Projektového plánu. Což znamená, že Projektový plán by měl přesně zachycovat vše, co se v dané etapě odehrálo.

Proces Řízení přechodu mezi etapami může být také spuštěn v důsledku odchylky, kterou požaduje zákazník, respektive žádostí o naplánování odchylky. Pokud taková situace skutečně nastane, je projektovým manažerem a jeho týmem vypracováno řešení, na základě kterého se bude daná odchylka realizovat a v tomto smyslu je upraven i Projektový plán.

Celý proces je završen informováním zákazníka o ukončení etapy a žádostí o schválení etapy následující, případně žádostí o realizaci odchylky v závislosti na tom, co proces spustilo. Tato informace je předána v závislosti na zákaznickových požadavcích, většinou prostřednictvím emailu a žádnou pevnou strukturu nemá.

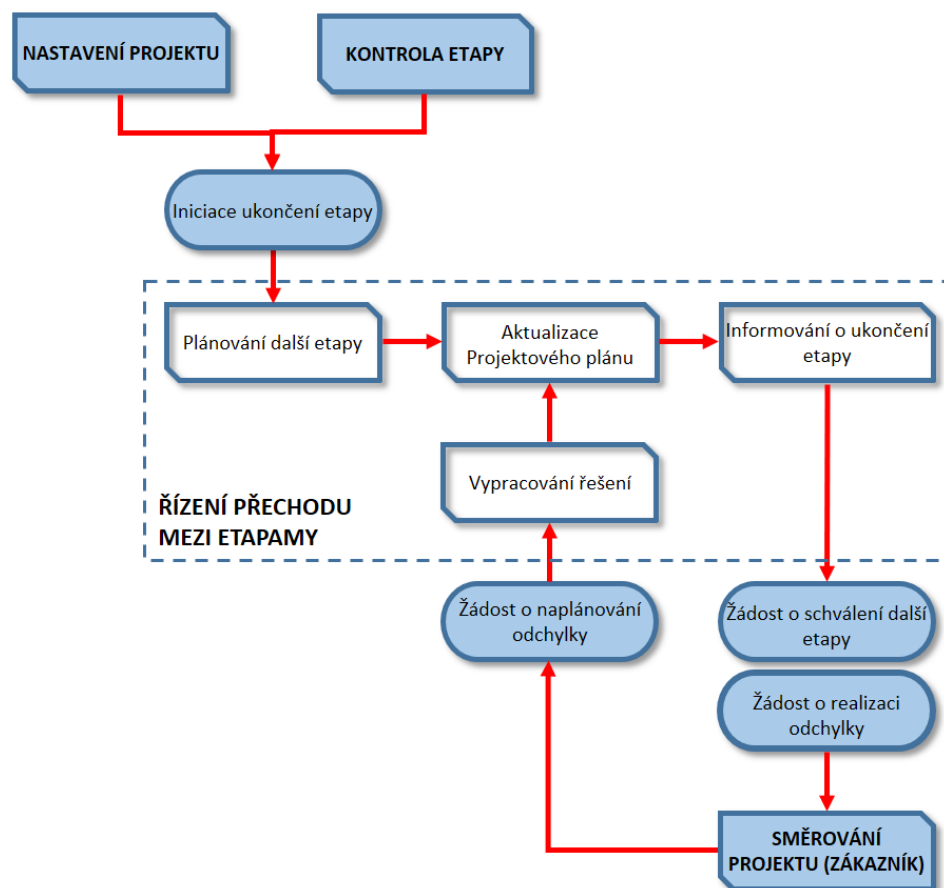
Za celý tento proces zodpovídá projektový manažer za podpory senior programátora. Diagram znázorňující tento proces je uvedený na obrázku č. 20.

#### **Řízení přechodu mezi etapami - dokumenty:**

Během tohoto procesu se vytváří Plán etapy, za který zodpovídá projektový manažer. Tento dokument čerpá z Projektového plánu a slouží jako základ projektového řízení během etapy. Zahrnuje především:

- podrobný popis produktů, které budou během etapy vznikat,
- zdroje,
- a podrobný harmonogram etapy.

Obrázek 20 Řízení přechodu mezi etapami



Zdroj: vlastní tvorba

#### 4.6.6 Ukončení projektu

Jak již název napovídá, jedná se o poslední proces v rámci řízení projektů. Celý projekt může být ukončen dvěma způsoby a to buď plánovaně, což znamená, že projekt naplnil svůj cíl, nebo předčasně, například pokud ztratil své odůvodnění.

Celý proces Ukončení projektu je spuštěn iniciací ukončení projektu, která přichází z procesu Kontrola etapy, či iniciací předčasného ukončení projektu, která přichází od zákazníka. Na tuto iniciaci navazují plánované či předčasné přípravy na ukončení. Tyto aktivity jsou především spojeny s přípravou produktů na předání.

Poté, co proběhnou přípravy, nastává předání všech produktů zákazníkovi a v případě plánovaného ukončení projektu začíná běžet záruční servis, který firma poskytuje všem svým zákazníkům, a který se svou délkou liší v závislosti na typu projektu.



## **4.7 Návrh vlastního zlepšení procesů životního cyklu projektu**

Tato kapitola je věnována doporučením, která se týkají zavedených procesů a projektové dokumentace ve společnosti ASSIST.

### **4.7.1 Zahájení projektu**

Proces Zahájení projektu je spuštěn v souladu s metodikou PRINCE2, a to na základě informace vytvořené mimo projekt, která vymezuje zadání. V tomto případě se jedná o ideu na projekt z oblasti IT, která přichází ze strany zákazníka.

Na základě této idey vybere vedení podniku nejvhodnějšího projektového manažera, kterému udělí mandát k řízení daného projektu. I tato aktivita je v souladu s metodikou. V nesouladu je však fakt, že během procesu Zahájení projektu není určen sponzor projektu, tedy hlavní hybná síla projektu. V projektech, na které se tato práce soustředí, je sponzorem projektu vždy zákazník, avšak žádná konkrétní osoba, či osoby reprezentující zákazníka oficiálně stanovené pro každý projekt nejsou. Tento fakt může být obzvláště nepříjemný v krizových situacích. Během celého projektu také není oficiálně popsána role projektového manažera ani role sponzora projektu. Společně s projektovým manažerem by tedy měla být určena i zodpovědná osoba na straně zákazníka a měli by být popsány jejich role tak, aby byl naprosto jasně charakterizován soubor odpovědností.

Podle současných zvyklostí ve společnosti ASSIST by poté měla nastat aktivita, kdy projektový manažer navrhuje svůj tým. Ještě před tímto krokem by ale bylo moudré zachytit předchozí ponaučení. Přesněji, vyhledat získané poznatky z předchozích podobných projektů, které by nějakým způsobem mohly být pro tento projekt relevantní. Za tuto aktivitu by měl odpovídat projektový manažer. Byla by totiž škoda ignorovat poznatky z minulých projektů, které by mohly současnému projektu pomoci se vyhnout zbytečným problémům, případně zefektivnit jeho průběh.

Po zachycení předchozích ponaučení a sestavení projektového týmu, přichází ve společnosti na řadu aktivita nazvaná Tvorba Hrubého popisu projektu. Tato aktivita odpovídá metodice PRINCE2, ale dokument vytvořený během této aktivity již bohužel nikoliv. Dokumenty vznikajícími, případně aktualizovanými během tohoto procesu je věnována pozornost v následující podkapitole, kde je vše podrobně rozebráno.

Během procesu Zahájení projektu by bylo dobré dát větší důraz na volbu vhodného přístupu k projektu. Tato aktivita ve společnosti sice probíhá, ale v procesech není pevně

zakotvená a spíše neoficiálně ji má na starosti projektový manažer, přičemž primárním přístupem je ve většině přístupů vybudování řešení od základů. Hlubší úvahou nad přístupem k projektu by bylo možné docílit například nižších nákladů, což je určitě něco, co by vedení společnosti ocenilo.

Když jsou úspěšně realizovány všechny výše zmíněné aktivity, od určení zodpovědné osoby zastupující zákazníka až po Tvorbu Hrubého popisu projektu, může se projektový manažer obrátit na zákazníka se žádostí o podrobné naplánování projektu.

### **Zahájení projektu - dokumenty**

Hlavní dokumenty užité, vytvořené, případně aktualizované během tohoto procesu by měly být následující:

- Hrubý popis projektu,
- Deník projektového manažera,
- Záznam vzniklých ponaučení.

Jak je uvedeno v kapitole 4.6.1., během celého procesu Zahájení projektu ve společnosti ASSIST vzniká pouze jediný dokument, kterým je Hrubý popis projektu. Konkrétně vzniká během aktivity Tvorba Hrubého popisu projektu a hlavním zdrojem pro jeho tvorbu je idea zákazníka. Nově by tento dokument měl při své tvorbě čerpat i ze Záznamu vzniklých ponaučení, přičemž tento dokument bude popsán níže. Obsah Hrubého popisu projektu se ve své podstatě velice blíží Chartě projektu, tedy sumarizuje veškeré dosud sesbírané informace o projektu. V Hrubém popisu projektu však nejsou určeny zodpovědné osoby, případně osoba, zastupující zákazníka. V tomto dokumentu by také bylo dobré popsat role zainteresovaných osob, obzvláště pak projektového manažera a osob zastupujících zákazníka. Součástí dokumentu by měl být i popis zvoleného projektového přístupu. Při tvorbě Hrubého popisu projektu je obzvláště důležité se soustředit na to, aby popis projektu přesně odrážel ideu zákazníka a aby na jeho základě bylo možné zhodnotit přijatelnost výsledného produktu. Za celý tento dokument by měl odpovídat projektový manažer po konzultaci se zákazníkem.

Hrubý popis projektu, jako jediný výstup z procesu Zahájení projektu, je však pro přehledné a efektivní řízení projektů nedostačující. Musí být doplněn minimálně o Deník projektového manažera a Záznam vzniklých ponaučení.

Deník projektového manažera, je velice důležitý dokument, do kterého by se měly zaznamenávat veškeré informace o projektu, které nejsou obsaženy v žádném jiném dokumentu, a na starost by ho měl mít, jak název prozrazuje, projektový manažer. Během procesu Zahájení projektu by do něj měly být zaznamenány především rizika, která se později přepíše do Registru rizik. Deník projektového manažera by měl vzniknout co možná nejdříve, tedy již během aktivity nazvané Specifikace sponzora a projektového manažera a záznamy v něm by měly vznikat na základě pozorování, konverzace, myšlenek nebo nápadů. Je důležité, aby záznamy v něm byly srozumitelné i v pozdější době a aby bylo vždy vyplněno datum a odpovědná osoba.

Záznam vzniklých ponaučení, by měl vzniknout během aktivity Zachycení předchozích ponaučení a měl by sloužit, jako jakési uložisko poznatků, týkající se daného projektu, ze kterého bude daný projekt nebo budoucí projekty čerpat. Měly by v něm být uvedeny například poznatky o účinnosti nástrojů, které byly použity, měly by v něm být popsány všechny mimořádné okolnosti způsobené odchylkami apod. Zodpovědný by za něj měl být stejně jako za Deník projektového manažera, projektový manažer. Tento dokument by měl během zahájení projektu čerpat především ze Záznamů vzniklých ponaučení, které byly vytvořeny v jiných, podobných projektech.

Záznam vzniklých ponaučení je typ dokumentu, který nabývá na hodnotě obzvláště až poté, co je použit ve více projektech, proto je důležité po jeho zavedení dbát na jeho užívání, i když se přínos tohoto dokumentu může z počátku zdát nevýznamný.

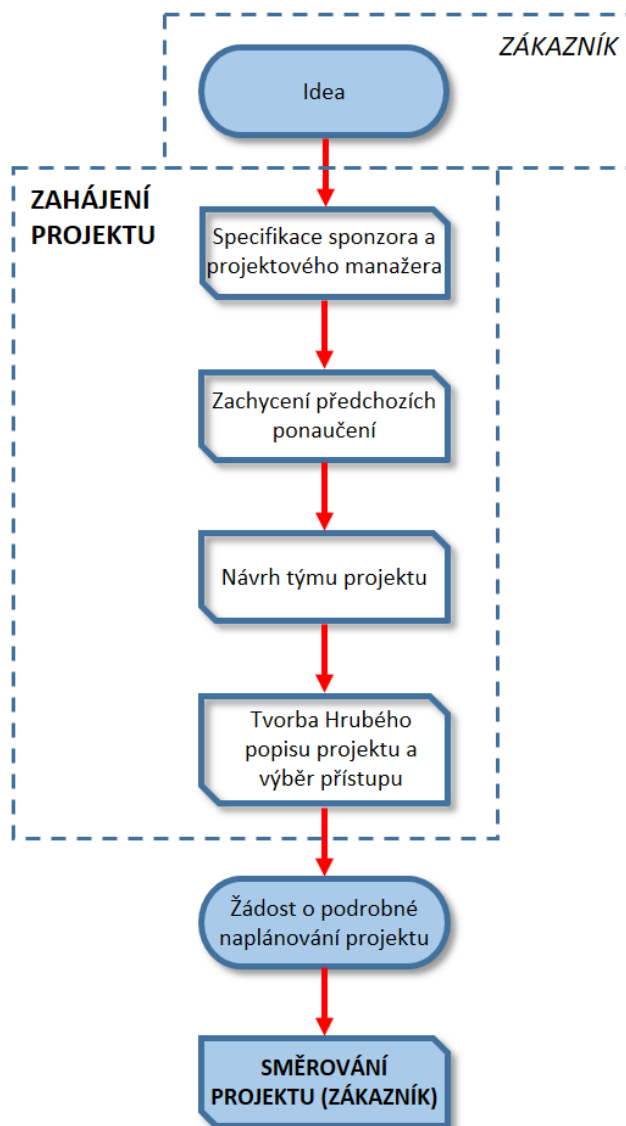
PRINCE2 také v tomto procesu doporučuje vytvořit dokument, který stanoví důvody pro realizaci daného projektu, ale vzhledem k tomu, že tato práce se zabývá pouze projekty, které jsou iniciovány ze strany zákazníky, tak důvody realizace daného projektu nejsou pro společnost ASSIST příliš podstatné a tento dokument by byl spíše zbytečnou administrativní zátěží.

Je důležité zmínit, že na rozdíl od Hrubého popisu projektu, Deník projektového manažera a Záznam vzniklých ponaučení nemají přesně dáno, kdy mají být aktualizovány. Jednoduše řečeno se jedná o méně formální dokumenty, než jakým je Hrubý popis projektu.

Návrhy všech výše zmíněných dokumentů, včetně upravené verze Hrubého popisu projektu, naleznete v přílohách č. 2 až č. 4.

Přepracovaný proces Zahájení projektu by měl vypadat následovně:

Obrázek 22 Zahájení projektu



Zdroj: vlastní tvorba

#### 4.7.2 Nastavení projektu

Celý proces Nastavení projektu je správně spuštěn podnětem přicházejícím z procesu Směrování projektu, tedy ze strany zákazníka. Následující aktivita Tvorba Projektového plánu již ale metodice PRINCE2 příliš neodpovídá. Respektive není vhodně umístěná. Této aktivitě by totiž měla předcházet tvorba strategií z oblastí komunikace, rizik, konfigurací a kvality, kterými by se poté měl projekt řídit. Důsledná tvorba těchto strategií pro každý projekt zvlášť by však pro společnost ASSIST byla velice administrativně náročná. Vzhledem k předmětu podnikání, typu projektů, velikosti společnosti a její



strukturu, bude více než dostačující pokud u každého projektu jeho manažer zrealizuje pouze následující aktivity:

- Nastavení identifikace a umístění,
- Nastavení přístupu k rizikům,
- Nastavení řízení komunikace,
- Revize strategie řízení kvality.

Do této chvíle výše zmíněné aktivity částečně obsahoval Projektový plán, což není správně. Jmenované aktivity by se měly řešit odděleně před započítáním tvorby Projektového plánu.

Během aktivity Nastavení identifikace a umístění produktů by se mělo zvážit, jak budou produkty identifikovány, uchovány a jakým způsobem bude kontrolován přístup k nim. Také je důležité, aby se během této aktivity prověřila rizika spojená s umístěním a identifikací produktu, dále by se během této aktivity měl vytvořit Záznam o produktu a u větších projektů i určit osoba, která bude odpovědná za řízení změn, v ostatních případech může její funkci plnit projektový manažer.

Aktivita Nastavení přístupu k rizikům by se měla primárně zabývat definováním postupu pro řízení rizik, odpovědností za rizika, tvorbou Registru rizik a odsouhlasením projektové tolerance k rizikům. Cílem každého projektu je nastolení určité změny a změna představuje riziko, proto by ignorování této aktivity mohlo být chybou, která by mohla mít negativní dopad na podnik.

Strategie řízení kvality by měla stanovovat všechny normy kvality, říkat, jak bude kvality dosaženo, identifikovat odpovědnosti ve vztahu ke kvalitě jak ze strany zákazníka, tak ze strany společnosti a stanovit vazby mezi všemi funkcemi, které se starají o kvalitu produktu. Projekty, na které se tato práce soustředí, tedy projekty, které zadal zákazník, jsou si velice podobné a to obzvláště právě ve vztahu ke kvalitě, kdy například kvalita programového kódu je vždy založena na kontrole speciálními programy, které nepropustí daný kód, pokud neodpovídá standardům, kterými se společnost ASSIST řídí. Komplikovanou aktivitu tvorby strategií řízení kvality pro každý projekt zvlášť tedy zastane pouze revize této strategie, kdy se projektový manažer ujistí, zda je vše v souladu s požadavky zákazníka a případnou úpravu strategie provede pouze v případě, pokud se požadavky budou lišit.

Během aktivity Nastavení řízení komunikace by se měl nastavit způsob komunikace mezi všemi účastníky projektu, měl by být definován harmonogram komunikace a jeho obsah a identifikována osoba odpovědná za komunikaci.

V současné době je komunikace hlouběji propracovaná pouze u stálých zákazníků, kteří společnosti přináší největší obrat, což není vhodný přístup, protože dobře fungující komunikace je základem každého dobře fungujícího projektu.

Tím, že dojde k tvorbě většího počtu dokumentů, které jsou spojeny s tímto procesem, což je podrobně rozebráno v podkapitole níže, je nutné, aby v procesu vznikla další aktivita, během které se vytvoří dokument, či soubor dokumentů, který bude představovat základ projektu, vycházející ze všech výše zmíněných dokumentů. Tento proces nazveme Sestavení Souhrnné dokumentace projektu.

Poté, co je Sestavení Souhrnné dokumentace projektu dokončeno, je možné přistoupit k odeslání žádosti o realizaci projektu zákazníkovi.

Na obrázku č. 23 se nachází diagram, který celý tento proces přehledně znázorňuje.

### **Nastavení projektu - dokumenty**

Procesu Nastavení projektu ve společnosti ASSIST by se měly týkat především tyto dokumenty:

- Nastavení rizik
- Registr rizik
- Identifikace a umístění produktů
- Záznam o produktu
- Řízení kvality
- Řízení komunikace
- Projektový plán
- Souhrnná dokumentace projektu.
- Deník projektového manažera
- Záznam vzniklých ponaučení
- Hrubý popis projektu

Jak již bylo řečeno, tak jediným dokumentem, který společnost ASSIST během procesu Nastavení projektu generuje je Projektový plán, což pro efektivní řízení projektů v této fázi není dostačující. Před tím, než se začne tvořit projektový plán, by se měly

vytvořit dokumenty Nastavení rizik, Identifikace a umístění produktů, Řízení kvality a Řízení komunikace.

Dokument Nastavení rizik by měl vytvářet projektový manažer během aktivity Nastavení přístupu k rizikům. Dokument by měl především popisovat specifické techniky řízení rizik, definovat projektovou toleranci k rizikům, odpovědnost za aktivity v oblasti rizik, kategorie rizik a postupy pro identifikaci, posouzení, hodnocení, a monitorování. Je důležité, aby odpovědnost za rizika byla jasně stanovena a akceptována zákazníkem, a aby všechny strany správně rozuměly definovaným stupnicím, postupům apod. Dokument Nastavení rizik by měl vycházet především z Hrubého popisu projektu, ze Záznamu vzniklých ponaučení a z Deníku projektového manažera

Během aktivity Nastavení přístupu k rizikům by měl být také vytvořen Registr rizik, jehož návrh naleznete v příloze č. 5 a za který by měl být odpovědný projektový manažer.

Dokument Identifikace a umístění produktů by měl být vytvořen během stejnojmenné aktivity, zodpovědný by za jeho tvorbu měl být projektový manažer a vycházet by měl primárně ze zvláštních potřeb produktů projektu, z dokumentů Řízení kvality, Deníku projektového manažera, Hrubého popisu projektu, Registru rizik a ze Záznamu vzniklých ponaučení. Identifikace a umístění produktů by měl být dokumentem, který bude především specifikovat, na jakém základě budou produkty identifikovány, kdo bude kontrolovat změny a kde budou produkty uchovány. V rámci této aktivity by bylo dobré také vytvořit Záznam o produktu, který by mohl být pro společnost ASSIST obzvláště cenný. Záznam o produktu by měl sloužit k posouzení současného stavu produktu, jeho variantě, historii a vztah k ostatním produktům. Návrh Záznamu o produktu naleznete v přílohách této práce pod č. 6.

Dokument Řízení kvality ve společnosti ASSIST již existuje a je v souladu s metodikou PRINCE2. To znamená, že obsahuje klíčová kritéria kvality, nástroje, které mají být použity, aby byla dodržena kvalita, zodpovědnost za kvalitu a odkazy na normy.

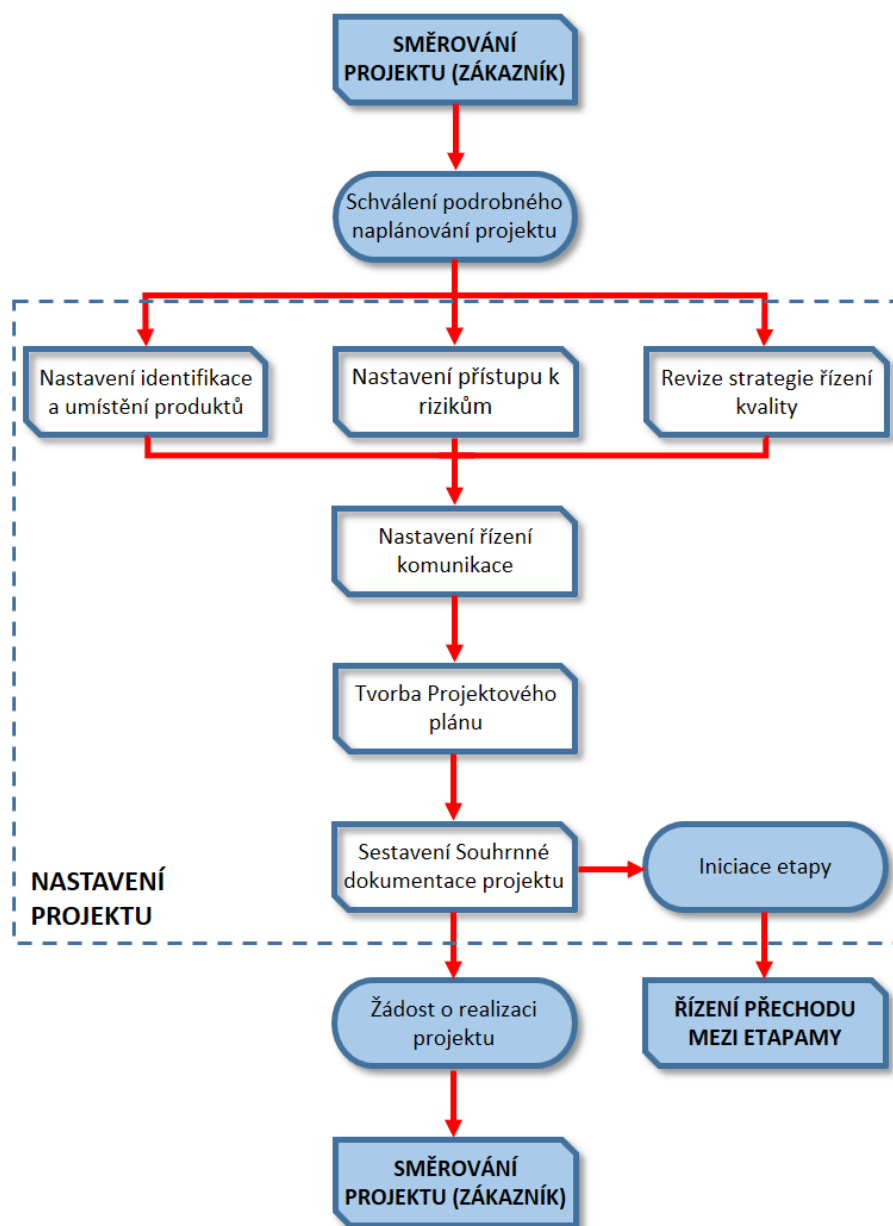
V rámci projektu by bylo také dobré oficiálně definovat požadavky na komunikaci mezi všemi účastníky projektu, obzvláště pokud se jedná o projekty rozsáhlé a komplikované. K tomuto účelu by měl sloužit dokument Řízení komunikace, za který by měl zodpovídat projektový manažer a měl by obsahovat především, postupy, harmonogram, odpovědnost za komunikaci a měl by specifikovat nástroje a techniky užívané při komunikaci. Tento dokument by měl vzniknout během aktivity nazvané

Nastavení řízení komunikace a při jeho vytváření by projektový manažer měl čerpat především z Hrubého popisu projektu a z dokumentu Řízení kvality, přičemž by komunikaci měl přizpůsobit i zvolenému přístupu k projektu.

Po vytvoření těchto dokumentů, přichází na řadu Projektový plán, který vzniká během aktivity Tvorba Projektového plánu a odpovídá za něj projektový manažer. Tento dokument kromě toho, že chybně obsahuje jakýsi zjednodušený registr rizik, který by měl být nahrazen Registrem rizik, jehož podoba je navržena v příloze č. 5, tak odpovídá metodice PRINCE2. Dokument využívá, jako svůj zdroj informací primárně Hrubý popis projektu, přičemž nově by jeho tvorbu měl ovlivnit i Deník projektového manažera, Záznam vzniklých ponaučení a Identifikace a umístění produktů.

Vzhledem k tomu, že až do této chvíle byl jediným výstupem procesu Nastavení projektu ve společnosti ASSIST Projektový plán, tak společnost neměla žádný důvod tvořit dokumentaci, která by zastřešovala veškeré dokumenty vytvořené v tomto procesu. S přibývajícimi dokumenty je ale třeba sestavit dokument, který vytváří základ pro řízení projektu a ohodnocení celkového úspěchu. Takovým dokumentem je Souhrnná dokumentace projektu a měl by odpovídat na to, co je cílem projektu, koho se bude projekt týkat, jakou bude mít kdo odpovědnost a jak a kdy se vše stane. Návrh možné podoby tohoto dokumentu je k dispozici v příloze č. 7.

Obrázek 23 Nastavení projektu



Zdroj: vlastní tvorba

### 4.7.3 Kontrola etapy

Proces kontroly etapy patří mezi procesy, které ve společnosti ASSIST svou strukturou nejvíce odpovídají procesům popsaných v metodice PRINCE2.

Veškeré aktivity spojené s jednotlivými úkoly a korektivními opatřeními, tedy Přidělení úkolu, Posouzení stavu úkolu, Přijetí dokončeného úkolu a Korektivní opatření, probíhají v souladu s metodikou PRINCE2. První aktivita, která se od metodiky mírně odchyluje, je aktivita Vyhodnocení problému. Společnost ASSIST během této aktivity správně řeší nové problémy, což jsou nejčastěji nová rizika, ale mohou to být i například otevřené body k diskusi interního charakteru, do kterých není třeba zasvěcovat klienta. Tyto problémy však společnost řeší velice povrchně, obzvláště v případě nových rizik. Výskyt nového rizika v současnosti v podstatě znamená zaznamenání daného rizika do Projektového plánu, krátká diskuse nad ním a po pominutí rizika, dojde k jeho vyškrtnutí z Projektového plánu. Nově by rizika měla být zaznamenávána do Registru rizik, spolu s příčinou, výskytem a následkem rizika. Bylo by také vhodné během této aktivity připravit doporučený postup v případě, že dané riziko skutečně nastane a zhodnotit dopady výskytu tohoto rizika jak na Plán etapy, tak na Projektový plán.

Další aktivitou, která v sobě skýtá prostor k vylepšení je Posouzení stavu etapy. V rámci této aktivity dochází k přehodnocení postupu prací, využití zdrojů a peněz a kontrole změn ve stavu rizik, dále dochází ke kontrole stavu produktů, případně žádosti zákazníka o radu, je-li to potřeba. Dalšími aktivitami při Posouzení stavu etapy jsou zhodnocení aktuální pozice vůči tolerancím etapy, iniciace korektivního opatření, ukončení etapy či celého projektu a informování zákazníka o stavu projektu. Všechny tyto činnosti probíhají ve své podstatě správně s výjimkou té poslední. Informování zákazníka o stavu projektu probíhá velice neformálně a povrchně. Informování zákazníka o stavu by měla být samostatná aktivita, která se stará o poskytnutí souhrnných informací zákazníkovi a dalším zainteresovaným stranám v předem stanovených intervalech, například prostřednictvím dokumentu, který se nazývá Zpráva o stavu pro zákazníka, jež je popsán v podkapitole níže.

Bylo by také vhodné na aktivitu Posouzení stavu etapy napojit aktivitu, která bude mít na starosti eskalaci odchylek. Tato aktivita není totiž v současné době v podniku zavedena vůbec a případné odchylky řeší projektový manažer prostřednictvím žádosti o radu. Během

aktivity Eskalace odchylky by se měly řešit situace, kdy hrozí, že etapa nebo projekt přesáhnou určitou hranici tolerance. V takovémto případě by se měla co nejrychleji vypracovat analýza důsledků potencionální odchylky, kterou by měl mít na starosti projektový manažer a na základě které by měla být zvolena doporučení zákazníkovi.

### **Kontrola etapy – dokumenty**

Procesu Kontrola etapy se týká tvorba a především aktualizace mnoha dokumentů. Konkrétně se jedná o následující dokumenty:

- Instrukce k úkolu
- Záznam o produktu
- Registr rizik
- Plán etapy
- Záznam vzniklých ponaučení
- Zpráva o stavu pro zákazníka
- Deník projektového manažera
- Zpráva o odchylce

Během tohoto procesu, konkrétněji během první aktivity, kterou je Přidělení úkolu, by mělo dojít především k tvorbě Instrukcí k úkolu.

Dokument Instrukce k úkolu je ve své podstatě soubor instrukcí vedoucích k vypracování produktu, který tvoří projektový manažer. U tohoto dokumentu je obzvláště důležité, aby byl jasně definován a byl v naprostém souladu s Plánem etapy.

V současnosti ve společnosti ASSIST nic takového, jako Instrukce k úkolu, u jednotlivých úkolů nevzniká. Úkoly jsou přidělovány nejčastěji prostřednictvím e-mailové komunikace či na pravidelných interních schůzích, což by v budoucnu mohlo vést k nechtěným nedorozuměním. Proto je nezbytné tento dokument oficiálně zavést, i když se někomu může zdát, jako zbytečná administrativní zátěž. Návrh tohoto dokumentu je uveden v příloze č. 8.

Dalším dokumentem, který by měl vzniknout během procesu Kontrola etapy, je Zpráva o stavu pro zákazníka. Touto zprávou, vznikající během aktivity Informování o stavu, by mělo být zákazníkovi poskytnuto shrnutí těch nejdůležitějších informací za určitou, předem dohodnutou časovou periodu. Nejčastěji se tato zpráva předává vždy těsně před

koncem etapy a shrnuje sérii zpráv o stavu úkolů, které přicházejí z procesu Řízení dodání produktu. Tento přístup se jeví jako nejvhodnější i pro společnost ASSIST.

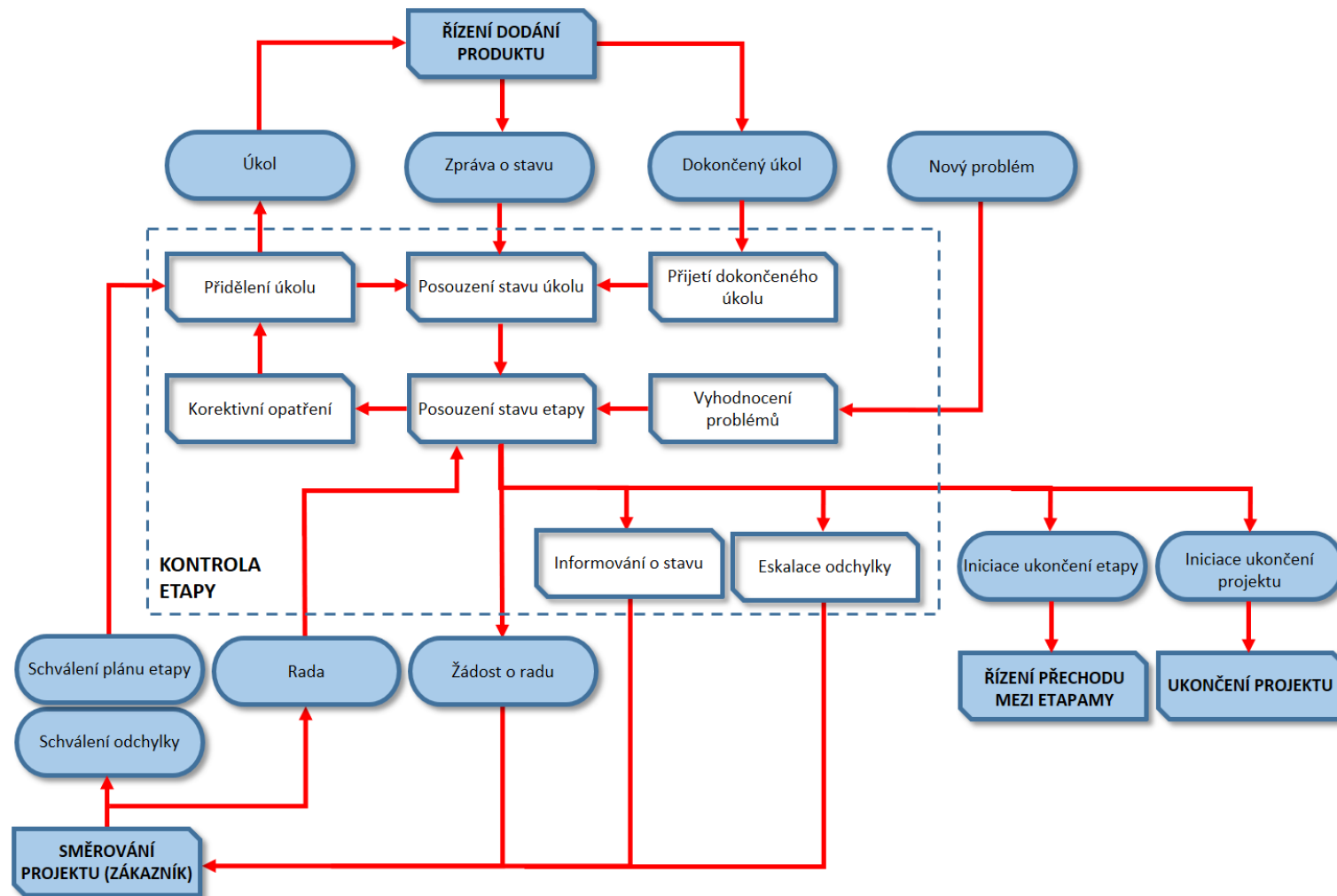
Zprávu o stavu pro zákazníka by měl mít na starosti projektový manažer a měla by obsahovat především stav harmonogramu, časovou periodu, případně etapu v závislosti na dohodě se zákazníkem, potencionální či skutečné problémy, dokončené produkty během tohoto období a přehled schválených změn. Základním zdrojem informací by, kromě zpráv o stavu přicházejících z procesu Řízení dodání produktu, jak je řečeno výše, měl být Plán etapy a Registr rizik.

Zbylé dokumenty uvedené na začátku této podkapitoly se během tohoto procesu aktualizují. Obzvláště důležitá je důsledná aktualizace Záznamu o produktech, Registru rizik a Plánu etapy.

Diagram znázorňující celý proces Kontroly etapy se nachází na následující stránce.



Obrázek 24 Kontrola etapy



Zdroj: vlastní tvorba

#### 4.7.4 Řízení dodání produktu

Řízení dodání produktu je jednodušší, avšak neméně důležitý proces projektového řízení, který je ve společnosti ASSIST realizován zcela v souladu s metodikou PRINCE2. Což znamená, že během tohoto procesu dochází především k seznámení se s přiděleným úkolem, k plánování potřebné práce na dokončení úkolu, k analýze rizik spojených s tímto úkolem, k řízení vývoje daného produktu, k informování projektového manažera o průběhu, k odevzdání produktu a k informování projektového manažera o dokončení zadaného úkolu. Diagram znázorňující tento proces je uveden na obrázku č. 19.

#### Řízení dodání produktu – dokumenty

Celý proces Řízení dodání produktu by z hlediska projektového řízení měl být spojen především s následujícími dokumenty:

- Instrukce k úkolu,
- Registr rizik,
- Záznam o produktu,
- Deník projektového manažera
- Záznam vzniklých ponaučení

Během aktivity Přijetí úkolu by mělo dojít k přijetí dokumentu Instrukce k úkolu, který byl vytvořen během předchozího procesu Kontrola etapy projektovým manažerem a během aktivit Realizace úkolu a Dodání úkolu by měl být průběžně aktualizován. Tento dokument by po jeho převzetí měl mít na starosti vedoucí týmu, případně jedinec, který je za realizaci daného úkolu zodpovědný. Návrh tohoto dokumentu je k nahlédnutí v příloze č. 8.

Dalším důležitým dokumentem je Registr rizik, který by během tohoto procesu měl být aktualizován projektovým manažerem na popud vedoucího týmu, případně na popud jednotlivce, který má daný úkol na starosti. Během aktivity Realizace úkolu by mělo také dojít k aktualizaci Záznamu o produktu, kde by měla být specifikována například rizika, status, držitel apod.

Je také důležité nezapomínat na informace, které by bylo vhodné předat, jako zajímavé zkušenosti, či postřehy prostřednictvím Záznamu vzniklých ponaučení a využívat Deník projektového manažera.

#### **4.7.5 Řízení přechodu mezi etapami**

Řízení přechodu mezi etapami je ve společnosti ASSIST ve své podstatě velice dobře nastaveno. Tomuto procesu se dá vytknout pouze několik detailů. Jedním z nich je, že během aktivity Aktualizace Projektového plánu by bylo dobré dávat větší důraz na ujištění toho, zda události náhodou nenaznačují, že je třeba změnit přístup k projektu. Krom tohoto ujištění by bylo dobré se více soustředit na aktivitu Informování o ukončení etapy. Tato aktivita totiž vůbec neposkytuje důležité podrobnosti, například přehled vzniklých rizikových situací je úplně opomenut. Nicméně prostor ke zdokonalení se skýtá především v užitých dokumentech, na které se soustředí následující podkapitola.

#### **Řízení přechodu mezi etapami – dokumenty**

Tohoto procesu se týkají především následující dokumenty:

- Plán etapy
- Zpráva o ukončení etapy
- Plán odchylky
- Zpráva o odchylce
- Záznam o produktu
- Projektový plán
- Registr rizik
- Deník projektového manažera
- Záznam vzniklých ponaučení

Prvním dokumentem, který v tomto procesu vzniká, je Plán etapy. Plán etapy je ve společnosti ASSIST dobře známým a v souladu s metodikou PRINCE2 fungujícím dokumentem, který vzniká za pomoci produktově-orientovaného plánování. Tento dokument ve společnosti vychází z Projektového plánu. Nově by měl vycházet primárně ze Souhrnné dokumentace projektu, z Registru rizik a ze Záznamu vzniklých ponaučení a zodpovědný by za něj měl být projektový manažer.

Zpráva o ukončení etapy je dokument, který ve společnosti v současné době vůbec nevzniká. Informace o ukončené etapě je předávána prostřednictvím e-mailu, který není oficiálně specifikován, případně je předáván i ústní formou. Cílem tohoto dokumentu by mělo být podání zprávy o etapě, která právě skončila a o celkové situaci projektu. Tyto

informace by měly zákazníkovi poskytnout základ pro rozhodnutí o dalším vývoji. Pokud se jedná o poslední etapu projektu, bylo by dobré zkombinovat tuto zprávu se zprávou o ukončení projektu, která bude popsána v následující kapitole.

Zpráva o ukončení etapy by měla být vytvořena projektovým manažerem během aktivity Informování o ukončení etapy a měla by vycházet z Plánu etapy a aktuálních dat, z následujícího Plánu etapy, v případě, že je další etapa plánována, dále by měla vycházet ze Záznamu vzniklých poznatků a z Instrukcí k úkolu. Zpráva by měla obsahovat především aktuální plán dané etapy s reálnými údaji, výhled do budoucna, přehodnocení rizik a zprávy o všech událostech, které měly vliv na práci v dané etapě. Návrh Zprávy o ukončení etapy se nalézá v příloze č. 9.

Pokud ze strany zákazníka přijde žádost o naplánování odchylky, měly by poté vzniknout dva důležité dokumenty. Konkrétně se jedná o Plán odchylky a Zprávu o odchylce. Pokud dojde ke spuštění procesu s odchylkou oproti původnímu plánu, tak se Plán etapy nahradí Plánem odchylky.

Plán odchylky by měl mít na starosti projektový manažer a měl by vznikat během aktivity Vypracování řešení. Plán odchylky by měl vycházet především z informací poskytnutých zákazníkem a měl mít stejnou formu jako plán, který nahrazuje. Je obzvláště důležité se důkladně zamyslet nad dopadem, které tato odchylka může mít na celý projekt a při tvorbě plánu použít techniku produktově orientovaného plánování.

Zprávu o odchylce připravuje projektový manažer, aby upozornil zákazníka na vzniklou odchylku. Měla by obsahovat popis příčin odchylky od Projektového plánu, důsledky odchylky, dostupné možnosti, dopad každé možnosti a doporučení projektového manažera. Vycházet by měla především z Registru rizik, z aktuálního Plánu etapy a z Projektového plánu.

Během procesu Řízení přechodu mezi etapami by projektový manažer neměl zapomenout vytvořit záznamy pro všechny nové produkty za pomoci Záznam o produktu.

Nyní se dostáváme k dokumentům, které by měly být během tohoto procesu aktualizovány. Tím nejzásadnějším je Projektový plán, který aktualizuje projektový manažer během aktivity Aktualizace Projektového plánu, na základě aktuálních nákladů a harmonogramu etapy, která právě skončila a podle odhadovaných nákladů a harmonogramu v následujícím Plánu etapy. S novou etapou také velice často nastává i změna ve složení projektového týmu. Mělo by tedy dojít k zaznamenání těchto změn

týkajících se osob v projektovém týmu. Tato aktualizace je velice důležitá například pro určení životaschopnosti projektu.

Během tohoto procesu by projektový manažer neměl zapomenout aktualizovat Projektový plán, Registr rizik a případně doplnit Deník projektového manažera a Záznam vzniklých ponaučení o další body.

#### **4.7.6 Ukončení projektu**

Jedním ze stěžejních tvrzení metodiky PRINCE2 je, že by každý projekt měl být řádně ukončen. To se bohužel nedá zcela říci o ukončování projektů ve společnosti ASSIST.

Celý proces Ukončení projektu probíhá správně až do momentu, kdy skončí aktivity Záruční servis. To znamená, že probíhá aktualizace Projektového plánu, tak aby obsahoval konečné náklady a termíny, provádí se kontrola, která má potvrdit, že nezůstaly žádné nedořešené požadavky, v případě předčasného ukončení probíhá přezkoumání hodnoty všech dokončených produktů, které by se daly zachránit. Dále zde probíhá formální předání produktu a další činnosti, které metodika PRINCE2 doporučuje v souvislosti s tímto procesem.

Realizací aktivity Záruční servis je ve společnosti ASSIST celý projekt v podstatě ukončen a zákazník je vyrozuměn o ukončení projektu. Před tímto aktem by však bylo vhodné daný projekt vyhodnotit, protože každá úspěšná organizace by se měla ze svých projektových zkušeností učit. Například vypracování odhadů v budoucích projektech je možné zlepšit, pokud se uchovávají statistiky z předchozích projektů. Celou tuto aktivitu by měl mít na starosti projektový manažer a měl by se v ní soustředit především na hodnocení výsledků projektu v porovnání s jeho cíli, vytvořit statistiky týkající se výkonu projektu a v neposlední řadě zaznamenat všechny užitečné získané poznatky.

#### **Ukončení projektu – dokumenty**

Během procesu Ukončení projektu by mělo docházet k tvorbě či aktualizaci především následujících dokumentů:

- Zpráva o projektu,
- Projektový plán,
- Záznam o produktu,
- Registr rizik.

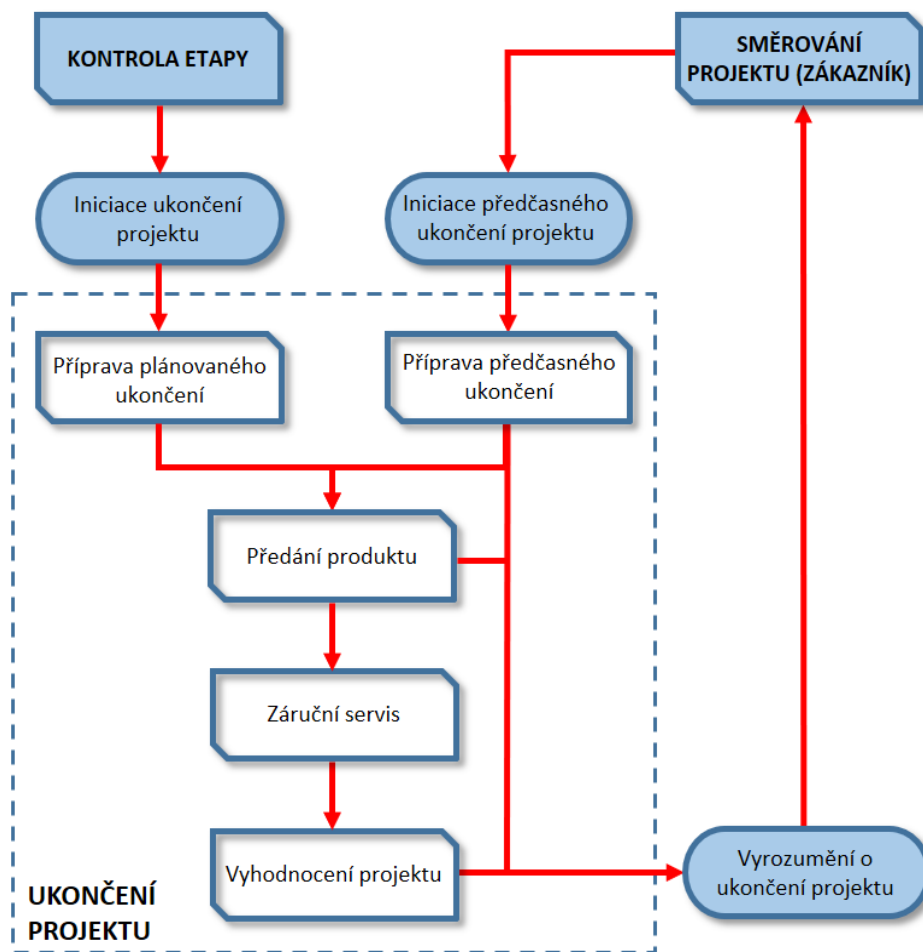
Jediným dokumentem z výše uvedených, který během tohoto procesu vzniká, je Zpráva o projektu. Tato zpráva se používá především k vyhodnocení vývoje projektu a k předání poznatků, které mohou být využity v jiných projektech. Zprávu o projektu by měl mít na starosti projektový manažer a při její tvorbě by měl vycházet primárně ze Souhrnné dokumentace projektu, z Plánu projektu, z Registru rizik a ze Záznamu vzniklých ponaučení. Tato zpráva by se měla vytvářet i v případě, že byl projekt ukončen předčasně. Návrh Zprávy o projektu se nachází v příloze č. 10.

Dále by zde mělo dojít k aktualizaci Projektového plánu a to konkrétně během aktivity Příprava plánovaného ukončení projektu či Příprava předčasného ukončení projektu. Aktualizované by také měly být Záznamy o produktu a Registr rizik.

Během procesu Ukončení projektu by mělo dojít také k uzavření všech dokumentů od Deníku projektového manažera až po Zprávu o projektu.

V budoucnu se může vyskytnout požadavek na prověření záznamů o projektu, proto je důležité, aby všechny projektové dokumenty byly řádně archivovány, obzvláště Zpráva o projektu.

Obrázek 25 Ukončení projektu



Zdroj: vlastní tvorba

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na předchozích stranách byly popsány doporučené změny týkající se procesů projektového řízení ve společnosti ASSIST a souvisejících dokumentů tak, aby odpovídaly metodice PRINCE2. Níže je spolu s komentáři uveden přehledný souhrn nejzásadnějších doporučení, které by měla společnost ASSIST zavést.

Největší prostor pro možné změny je především v počátečních fázích projektu. Konkrétně během zahájení a nastavení projektu.

Během procesu Zahájení projektu by bylo dobré, aby se u každého projektu svědomitě uváděla spolu s projektovým manažerem i odpovědná osoba na straně zákazníka. Je také důležité pro každý projekt přesně vymezit role, aby nedocházelo ke zbytečným komplikacím a případným nedorozuměním. Bylo by také moudré během procesu Zahájení projektu zachytit předchozí ponaučení z podobných již realizovaných projektů a vytvořit dokument Záznam vzniklých ponaučení, kde bude možné vzniklá ponaučení během projektu zaznamenávat.

Další prostor ke zlepšení procesu Zahájení projektu se týká volby vhodného přístupu k projektu. Tato aktivita v současné době není ve společnosti oficiálně zakotvená, přičemž nevhodně zvolený projektový přístup může velice negativně ovlivnit časový harmonogram a náklady na projekt. Během tohoto procesu by také bylo vhodné, aby projektový manažer vytvořil dokument Deník projektového manažera, kam by mohl zaznamenávat myšlenky, nápady, postřehy a obavy, které není možné do žádných jiných dokumentů zaznamenat. Výše zmíněná doporučení ohledně určení zodpovědných osob a vymezení rolí by se měla projevit i v Hrubém popisu projektu. Při tvorbě tohoto dokumentu by se také mělo důsledně dbát na to, aby vše bylo v souladu se strategií zákazníka.

Během procesu Nastavení projektu nedochází k nastavení některých základních proměnných. Bylo by dobré zavést především nastavení identifikace a umístění produktu, tedy definování toho, jak budou produkty identifikovány, uchovány a jakým způsobem bude kontrolován přístup k nim. Toto by měl vyřešit dokument nazvaný Záznam o produktu, jehož návrh je uvedený v příloze této práce. Také by měl být nastaven přístup k rizikům. To znamená především definování odpovědností, odsouhlasení projektové tolerance vůči rizikům a vytvoření Registru rizik, kam budou nově rizika přehledně zaznamenávána a bude určen především jejich výskyt, dopad a reakce, tedy preventivní či nápravná opatření v případě jejich výskytu. Měla by být nastavena komunikace, přesněji



nastaven způsob komunikace, harmonogram komunikace a obsah komunikace mezi všemi účastníky projektu. Také by mělo dojít ke stanovení zodpovědné osoby za komunikaci. Neměla by být opomíjena ani na revize strategie řízení kvality a projektový manažer by se měl vždy u každého projektu ujistit, že současné firemní nastavení je v souladu s požadavky zákazníka. Bylo by vhodné, vzhledem k návrhu na zavedení většího počtu dokumentů, také vytvořit souhrnný dokument, který by představoval základ projektu a zahrnoval by všechna výše zmíněná nastavení.

Jak je řečeno výše, nejvíce prostoru pro možné úpravy je v procesu Zahájení projektu a Nastavení projektu, to však neznamená, že ostatní procesy jsou bezchybné a není v nich prostor ke zlepšení. Důkazem může být proces Kontrola etapy, během kterého je zákazník informován o stavu etapy pouze velice povrchně a neformálně. Bylo by dobré do procesu zakomponovat samostatnou aktivitu, během které by byly zákazníkovi a dalším zainteresovaným stranám poskytovány souhrnné informace. Dalším vhodným krokem by bylo zavedení aktivity, řešící eskalaci odchylek, tedy situace, kdy hrozí, že se etapa nebo celý projekt překročí hranici stanovené tolerance. Takováto aktivita totiž v podniku není vůbec oficiálně zavedena a případné odchylky řeší projektový manažer dle vlastního uvážení požádáním zákazníka o radu.

Během procesu Kontrola etapy by bylo žádoucí zavést také nové dokumenty a to především Instrukce i úkolu a Zpráva o stavu. Dokument Instrukce k úkolu by měl sloužit osobám zodpovědným za realizaci úkolu, jako soubor instrukcí vedoucích k vypracování produktů, kterých se tento úkol týká. Zpráva o stavu by měla být dokumentem shrnujícím zákazníkovi nejdůležitější informace vždy v předem stanoveném období. Tento dokument by zákazníkovi poskytoval především informace o stavu harmonogramu, dále přehled produktů, přehled schválených změn a potencionální či skutečné problémy s kterými se projekt potýká.

V procesu Řízení dodání produktu a Řízení přechodu mezi etapami se doporučení týkají především dokumentů. Obzvláště se jedná o tvorbu Zprávy o ukončení etapy, Plánu odchylky a Zprávy o odchylce, které by měly vznikat během procesu Řízení přechodu mezi etapami. Zpráva o ukončení etapy by měla podávat souhrnné informace o etapě a o celém projektu, na základě kterých by zákazník mohl rozhodovat o dalším vývoji projektu. Plán odchylky by měl vypracovat projektový manažer na žádost zákazníka a měl

by vycházet z jeho požadavků. Zpráva o odchylce by měla být připravována za účelem seznámení zákazníka se vzniklou odchylkou.

Závěrečný proces Ukončení projektu také skýtá prostor ke zlepšení. Především by bylo vhodné během tohoto procesu projekt vždy vyhodnotit, tedy především zhodnotit výsledky projektu v porovnání s jeho cíli, vytvořit statistiky týkající se výkonnosti a zaznamenat užitečné poznatky získané během projektu. Toto vyhodnocení by bylo přínosné zaznamenat do nového dokumentu Zpráva o projektu, který by měl být spolu s ostatními dokumenty po skončení projektu řádně archivován.

Současné procesy a související dokumentace ve společnosti ASSIST představují již zakotvené a stabilní základy projektového řízení. Po zapracování výše zmíněných doporučení by zajisté došlo ke zvýšení efektivity projektového řízení, tedy udržení si silné konkurenční pozice a v neposlední řadě k efektivnímu uspokojování potřeb a s tím související spokojenost zákazníků.

## 6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá problematikou projektového řízení, které je v dnešní době neustávajících změn velice skloňovaným pojmem. Konkrétním cílem této práce byl podrobný rozbor procesů a dokumentů souvisejících s projektovým řízením ve společnosti ASSIST a navrzení změn, které by vedly ke zlepšení projektového řízení v celé společnosti. Tvorba těchto návrhů probíhala za pomoci nástrojů metodiky PRINCE2.

Záměrem bylo navrzení takových úprav, které by byly pro danou společnost přijatelné ve vztahu k již zavedeným zvyklostem v rámci projektového řízení.

Teoretická část se zabývá popisem základních pojmů projektového řízení, jako je například projekt, trojimperativ, životní cyklus projektu, portfolio, program management a poskytuje tak teoretický základ, z kterého se vychází v následujících částech práce. Pozornost zde byla věnována i hlavním světovým standardům projektového řízení, které jsou východiskem většiny současných interních metodik, přičemž byl dán důraz především na jednu z nejrozšířenějších metodik PRINCE2.

Ve vlastní práci byla nejprve stručně představena zvolená společnost ASSIST a následně byl popsán a rozebrán současný stav projektového řízení ve společnosti. Tedy stav procesů projektového řízení a související dokumentace. Analýza projektového řízení v této společnosti byla soustředěna výhradně na projekty řízené v oddělení Task force, kde se realizuje dominantní většina projektů. Na základě provedené analýzy byly vytvořeny přehledné diagramy znázorňující procesy, které byly následně upraveny tak, aby odpovídaly metodice PRINCE2. Současně s tím byla navržena vhodná dokumentace a vytvořeny šablony vybraných dokumentů, rovněž odpovídající metodice PRINCE2.

Vzhledem k tomu, že úroveň projektového řízení ve společnosti ASSIST má již solidní základy, tak doporučené změny ve vztahu k procesům nebyly příliš radikální. Hlavní prostor ke zdokonalení se skýtá především v počátcích projektu, konkrétně během procesů Zahájení projektu a Nastavení projektu. Zásadnější změny byly navrženy v oblasti projektové dokumentace, na kterou v současné době společnost neklade takový důraz, jaký by klást měla.

Navrhovaná řešení by měla být přínosem nejen pro společnost ASSIST, ale můžou poskytnout zajímavý náhled i ostatním společnostem, které podnikají v podobné oblasti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura:

- [1] BENTLEY, Colin. Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method: PRINCE2®. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, c2010. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- [2] DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- [3] SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. Kompletní průvodce (Computer Press). ISBN 978-80-251-1526-8.
- [4] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Překlad Eva Brunovská. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1506-0.
- [5] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.
- [6] *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. ISBN 9781935589679.
- [7] *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed. London: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.
- [8] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [9] NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [10] JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.
- [11] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

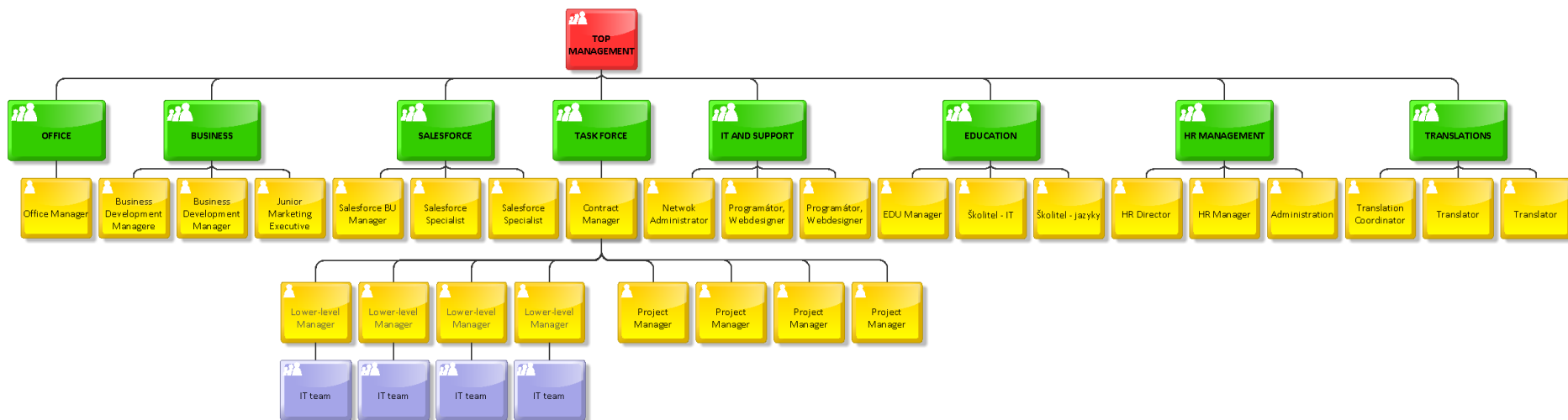
- [12] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [13] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- [14] TAYLOR, Peter. *Leading successful PMOs: how to build the best project management office for your business*. Burlington, VT: Gower, c2011. ISBN 1409418383.

### **Internetové zdroje**

- [15] ČESKÁ KOMORA PMI.: Česká komora PMI se stala autorizovanou komorou PMI. [online]. 2016 [cit. 2016-13-1]. Dostupné z: <[www.pmi.cz](http://www.pmi.cz)>
- [16] APM GROUP. [online]. 2012 [cit. 2015-14-1]. Dostupné z: <http://www.apmginternational.com/APMG-UK/PRINCE2/PRINCE2Home.aspx>.
- [17] Slovník PRINCE2. *PRINCE2* [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: [http://prince-2.cz/dictionary/show/1151/riziko\\_risk#content](http://prince-2.cz/dictionary/show/1151/riziko_risk#content)
- [18] Multi Project Management [online], [cit. 2015-05-27], Dostupné z: [http://www.project-management-knowhow.com/multi\\_project\\_management.html](http://www.project-management-knowhow.com/multi_project_management.html)
- [19] ASSIST Intelligent Solutions. [online]. [cit. 2016-14-1]. Dostupné z: <http://www.assist.cz/?lang=cs>

# 8 Přílohy

## Příloha 1 Organizační struktura



## Příloha 2 Hrubý popis projektu

Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



### Hrubý popis projektu

Název projektu:			
Unikátní klíč projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Pracovní verze / Finální verze
Autor:			
Zákazník:			
Číslo dokumentu:			

\*Tento dokument je platný pouze v den jeho vytištění.

### Historie změn

Datum následující revize:

Datum revize	Datum předchozí revize	Souhrn změn

### Schválení

Tento dokument vyžaduje schválení od následujících osob:

Jméno	Datum	Verze	Podpis

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum	Verze

**Unikátní klíč:**  
**Vytvořeno / aktualizováno:**



### **Definice projektu**

*Měla by obsahovat souhrn informací z oblastí uvedených níže.*

### **Cíle projektu**

*Nezapomeňte zahrnout především čas, náklady, kvalitu, rozsah a rizika.*

### **Požadované výsledky**

### **Rozsah projektu a odchylky**

### **Omezení a předpoklady**

### **Tolerance projektu**

*Povolená (kladná či záporná) odchylka od odhadu časové a finanční náročnosti projektu.*

### **Uživatel(é) a zainteresované strany**

### **Popis produktu projektu**

*Nezapomeňte zahrnout akceptační kritéria zákazníka a kritéria na tvorbu a údržbu.*

### **Projektový přístup**

*Definujte přístup k řešení spolu s odůvodněním.*



**Unikátní klíč:**  
**Vytvořeno / aktualizováno:**



## **Struktura projektového týmu**

### **Popis rolí**

*Pro řídicí tým projektu a jakékoliv jiné klíčové zdroje identifikované v tomto okamžiku.*

### **Reference**

*Především všechny související dokumenty nebo produkty.*

## Příloha 3 Deník projektového manažera

Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



### Deník projektového manažera

Název projektu:	
Unikátní klíč projektu:	
Datum:	
Autor:	
Zákazník:	
Číslo dokumentu:	

\*Tento dokument je platný pouze v den jeho vytištění.

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum	Verze



## Příloha 4 Záznam vzniklých ponaučení

Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



### Záznam vzniklých ponaučení

Název projektu:	
Unikátní klíč projektu:	
Datum:	
Autor:	
Zákazník:	
Číslo dokumentu:	

\*Tento dokument je platný pouze v den jeho vytištění.

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum	Verze



## Příloha 5 Registr rizik

Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



### Registr rizik

Název projektu:	
Unikátní klíč projektu:	
Datum:	
Autor:	
Zákazník:	
Číslo dokumentu:	

\*Tento dokument je platný pouze v den jeho vytištění.

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum	Verze

Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



### Obsah registru

Č.	Autor	Datum zápisu	Druh rizika	Popis		Dopad	Výskyt	Očekávaná hodnota	Blížkost v čase	Stav	Vlastník rizika	Řešitel rizika
				Příčina	Událost							
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												

## Příloha 6 Záznam o produktu

Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



### Záznam o produktu

Název projektu:	
Unikátní klíč projektu:	
Datum:	
Autor:	
Zákazník:	
Číslo dokumentu:	

\*Tento dokument je platný pouze v den jeho vytištění.

### Historie změn

Datum revize	Datum předchozí revize	Souhrn změn

### Schválení

Tento dokument vyžaduje schválení od následujících osob:

Jméno	Datum	Verze	Podpis

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum	Verze



Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



### Identifikace produktu

Tato dvě čísla níže společně s klíčem projektu dokáží jednoznačně identifikovat daný produkt.

Číslo produktu	Pořadové číslo současné verze

### Popis produktu

### Detaily produktu

Umístění:	
Zodpovědná osoba:	
Držitel:	
Zdroje:	<i>Interní v rámci oddělení/ interní IT oddělení/ externí dodavatel apod.</i>
Druh produktu:	
Fáze produkce:	
Status:	<i>Kontrola/ve vývoji/čeká na schválení apod.</i>
Datum dokončení:	
Vztah k ostatním produktům:	<i>Efekt jaký bude mít změna produktu na ostatní produkty apod.</i>
Rizika související s produktem:	
Související dokumenty:	

## Příloha 7 Souhrnná dokumentace projektu

Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



### Souhrnná dokumentace projektu

Název projektu:			
Unikátní klíč projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Pracovní verze / Finální verze
Autor:			
Zákazník:			
Číslo dokumentu:			

\*Tento dokument je platný pouze v den jeho vytištění.

### Historie změn

Datum následující revize:

Datum revize	Datum předchozí revize	Souhrn změn

### Schválení

Tento dokument vyžaduje schválení od následujících osob:

Jméno	Datum	Verze	Podpis

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum	Verze

**Unikátní klíč:**  
**Vytvořeno / aktualizováno:**



### **Popis rolí**

*Pro řídicí tým projektu a jakékoliv jiné klíčové zdroje identifikované v tomto okamžiku.*

### **Identifikace a umístění produktů**

### **Nastavení rizik**

*Popis specifických technik a standardů řízení rizik, které budou použity, a určení odpovědnosti pro dosažení efektivního řízení rizika.*

### **Řízení komunikace**

*Stanovení četnosti komunikace apod.*

### **Plán projektu**

*Popis toho, jak a kdy má být dosaženo projektových cílů, stanovením hlavních produktů projektu, činností a zdrojů. Jedná se o stanovení základní úrovně, oproti které budou sledovány a porovnávány etapy projektu.*

### **Kontrolní prvky projektu**

*Shrnutí úrovní kontroly, odsouhlasené tolerance, monitorování a podávání zpráv.*

## Příloha 8 Instrukce k úkolu

Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



### Instrukce k úkolu

Název projektu:			
Unikátní klíč projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Pracovní verze / Finální verze
Autor:			
Zákazník:			
Číslo dokumentu:			

\*Tento dokument je platný pouze v den jeho vytištění.

### Schválení

Tento dokument vyžaduje schválení od následujících osob:

Jméno	Datum	Verze	Podpis

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum	Verze

Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



## **Osoba pověřená realizací úkolu**

## **Popis úkolu**

## **Techniky, procesy a procedury**

*Veškeré techniky, nástroje a postupy, které mají být použity.*

## **Požadavky na umístění, bezpečnost a identifikaci**

## **Společné ujednání**

*Podrobnosti o dohodách, datum zahájení a ukončení, klíčové milníky apod.*

## **Akceptace úkolu**

*Podrobné informace především o časové, nákladové a rizikové toleranci pro daný úkol.*

## **Pravidla pro oznamování**

*Očekávaná četnost a obsah.*

## **Řešení problémů**

*Především postup při řešení nečekaných událostí.*

Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



## Reference

*Veškeré výtažky nebo odkazy na související dokumenty*

## Schvalování

*Osoba, která bude schvalovat hotové produkty.*

## Příloha 9 Zpráva o ukončení etapy

Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



### Zpráva o ukončení etapy

Název projektu:			
Unikátní klíč projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Pracovní verze / Finální verze
Autor:			
Zákazník:			
Číslo dokumentu:			

\*Tento dokument je platný pouze v den jeho vytištění.

### Schválení

Tento dokument vyžaduje schválení od následujících osob:

Jméno	Datum	Verze	Podpis

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum	Verze

**Unikátní klíč:**  
**Vytvořeno / aktualizováno:**



### **Zpráva projektového manažera**

*Shrnutí výkonnosti projektu.*

### **Posouzení cílů projektu**

*Srovnání reálného vývoje s tím plánovaným.*

### **Posouzení cílů etapy**

*Srovnání reálného vývoje s tím plánovaným.*

### **Posouzení výkonnosti projektového týmu**

*Obzvláště poskytnutí uznání za dobře odvedenou práci.*

### **Lessons Report**

*Shrnutí toho, co během etapy probíhalo dobře a co špatně.*

### **Souhrn problémů**

*Souhrn nejzásadnějších problémů, kterým projekt během etapy čelil nebo čelí.*

### **Budoucí vývoj**

*Předpověď projektového manažera ve vztahu k nadcházející etapě.*





## Příloha 10 Zpráva o projektu

Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



### Zpráva o projektu

Název projektu:			
Unikátní klíč projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Pracovní verze / Finální verze
Autor:			
Zákazník:			
Číslo dokumentu:			

\*Tento dokument je platný pouze v den jeho vytištění.

### Schválení

Tento dokument vyžaduje schválení od následujících osob:

Jméno	Datum	Verze	Podpis

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum	Verze

Unikátní klíč:  
Vytvořeno / aktualizováno:



## **Zpráva projektového manažera**

*Shrnutí výkonnosti projektu.*

## **Shrnutí cílů projektu**

*Srovnání původního plánu s realitou.*

## **Shrnutí výkonnosti projektového týmu**

*Obzvláště poskytnutí uznání za dobře odvedenou práci.*

## **Lessons Report**

*Shrnutí toho, co probíhalo dobře a co špatně.*

