

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

**Projektové řízení ve zvolené společnosti působící
v sektoru luxusního zboží**

Bogdan Varlamov

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bogdan Varlamov

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru luxusního zboží

Název anglicky

Project management in a selected company operating in the field of luxury goods

Cíle práce

Cílem práce je na základě komparace projektového prostředí společnosti působící v sektoru luxusního zboží s mezinárodními standardy projektového řízení představit návrhy na zlepšení vedení projektů v dané společnosti.

Dílními cíli práce jsou:

- 1) Analýza projektového prostředí zvolené společnosti
- 2) Komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodními standardy projektového řízení PMBOK od PMI a ICB od IPMA
- 3) Návrh zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti
- 4) Odhad dopadu implementace představených návrhů

Metodika

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku projektového řízení ve vybrané společnosti. Práce se soustředí zejména na zhodnocení využívání základních principů a metod projektového řízení ve vybrané společnosti vycházejících z mezinárodních standardů projektového řízení a na návrhy zlepšení metod vedení projektů ve zvolené společnosti.

Pro vytvoření literárního přehledu práce je využito studium odborných informačních zdrojů. Analýza projektového prostředí zvolené společnosti je provedena pomocí dotazníkového šetření a pomocí strukturovaných rozhovorů s klíčovými zaměstnanci zvolené firmy. Poté je systém vedení a řízení projektů v této společnosti analyzován metodou SWOT. Další metodou je komparace mezinárodních standardů projektového řízení PMBOK od PMI a ICB od IPMA se systémem vedení projektů ve zvolené společnosti. Na základě této analýzy a komparace jsou navržena řešení případných nedostatků vedoucích ke zlepšení projektového prostředí v dané společnosti a dále je vyhodnocen dopad jejich případné implementace.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 str.

Klíčová slova

projekt, projektové řízení, mezinárodní standardy projektového řízení, PMBOK, PMI, ICB, IPMA, projektová rizika, analýza prostředí vedení projektů

Doporučené zdroje informací

- CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – HÁJEK, M. – CINGL, O. – KRÁTKÝ, J. – HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektový management : komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- FIALA, P. *Projektové řízení : modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-.
- MÁCHAL, P. – ONDROUCHOVÁ, M. – PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení : pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
- ROSENAU, M D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Rydval, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2021

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15.03.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Janu Rydvalovi, Ph.D. za vedení této práce a jeho věcné komentáře během jejího zpracování

Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru luxusního zboží

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem projektového řízení v soukromé společnosti. Teoretická část se zabývá definováním základních pojmů projektového řízení z pohledu různých autorů a mezinárodních standardů PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) od PMI a ICB (Individual Competence Baseline) od IPMA. Vlastní práce se věnuje analýze a popisu systému projektového řízení ve vybrané společnosti, komparaci s mezinárodními standardy a následné identifikaci problémů. Podrobně popisuje organizační a projektovou strukturu společnosti. V práci bylo provedeno vyhodnocení pomocí dotazníkového šetření a analýza rozhovorů s klíčovými zaměstnanci společnosti. Poté pro lepší pochopení stavu projektového prostředí byla provedena SWOT analýza. Práce je ukončena představením návrhů na zlepšení procesů projektového managementu společnosti, jako vytvoření oddělení projektového řízení, zavedení mezinárodního standardu, využívání nových informačních technologií, zvýšení reklamního rozpočtu, zlepšení řízení projektových rizik, přepracování vedení dokumentace, vytvoření vlastní metodiky a vyhodnocení dopad jejich případné implementace.

Klíčová slova: analýza vnitřního prostředí, ICB od IPMA, mezinárodní standardy projektového řízení, PMBOK od PMI, projekt, projektové řízení, rizika, společnost, SWOT, šperky a klenoty, vedení projektu

Project management in a selected company operating in the field of luxury goods

Abstract

The bachelor thesis deals with the topic of project management in private administration. The theoretical part deals with the definition of basic concepts of project management from the perspective of various authors and international standards PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) from PMI and ICB (Individual Competence Baseline) from IPMA. The thesis deals with the analysis and description of the project management system in a selected company, comparison with international standards and subsequent identification of problems. Detailed description of organizational and project structure of the company. Next there were evaluation of the questionnaire survey and analysis of interviews with key employees of the company. Then a SWOT analysis was performed to better understand the state of the project environment. The work concludes with the presented proposals for improving the company's project management processes, such as creating a project management department, implementation an international standard, using new information technologies, increasing advertising budget, improving project risk management, reworking documentation, creating own methodology and evaluates the impact of their eventual implementation.

Keywords: ICB from IPMA, international project management standards, jewelry, PMBOK from PMI, project, project management, risks, small business, SWOT

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika.....	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	14
3 Teorie projektového řízení.....	15
3.1 Projekt.....	15
3.1.1 Definice projektu	15
3.1.2 Jak poznat projekt.....	15
3.1.3 Projektový „trojimperativ“	16
3.1.4 Životní cyklus projektu.....	17
3.1.5 Fáze životního cyklu projektu	17
3.1.6 Další přístupy k životnímu cyklu projektu	19
3.2 Projektové řízení	19
3.2.1 Co je projektové řízení?.....	19
3.2.2 Projektový manažer	20
3.2.3 Garant výstupu.....	21
3.2.4 Sponzor projektu	22
3.2.5 Hlavní uživatel.....	22
3.2.6 Hlavní dodavatel.....	22
3.2.7 Týmový manažer	22
3.2.8 Projektová kancelář	22
3.3 Standardy projektového řízení	23
3.3.1 PMI PM BoK (Project Management Body of Knowledge)	23
3.3.2 International Project Management Association IPMA ICB	34
3.3.3 Projects in a Controlled Environment PRINCE2	40
3.4 SWOT Analýza.....	43
4 Popis projektového řízení ve zvolené společnosti.....	45
4.1 Popis zvolené společnosti	45
4.1.1 Struktura společnosti	45
4.2 Metodika projektového řízení společnosti	46
4.2.1 Organizace výstav.....	46
4.2.2 Produkce	47
4.3 Analýza projektového prostředí zvolené společnosti	47
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	48
4.5 SWOT Analýza projektového prostředí společnosti	50
4.5.1 Strategie SWOT analýzy	51
5 Komparace řízení projektu zvolené společnosti s mezinárodními standardy projektového řízení.....	53

5.1	Porovnání metodiky PMI s projektovým řízením vybrané společnosti.....	53
5.1.1	Představení konkrétního projektu.....	53
5.1.2	WBS roční veletrh společnosti	54
5.1.3	Komunikační plán	55
5.1.4	Matice rizik.....	56
5.1.5	Řízení kvality.....	57
5.1.6	Shrnutí	58
5.2	Porovnání metodiky IPMA s projektovým řízením vybrané společnosti	58
5.2.1	Kontextové kompetencí.....	58
5.2.2	Behaviorální kompetence	59
5.2.3	Technické kompetence	60
5.3	Návrhy zlepšení a odhad dopadu implementace představených návrhů	61
5.3.1	Vytvoření oddělení projektového managementu.....	61
5.3.2	Zavedení mezinárodního standardu.....	62
5.3.3	Využívání nových informačních technologií	64
5.3.4	Zvýšení reklamního rozpočtu	64
5.3.5	Řízení projektových rizik	65
5.3.6	Zlepšení vedení dokumentace a vytvoření vlastní metodiky.....	65
6	Závěr	66
7	Seznam použitých zdrojů	67
7.1	Odborná literatura	Error! Bookmark not defined.
7.2	Internetové zdroje	Error! Bookmark not defined.
8	Přílohy.....	68

Seznam obrázků

Obrázek 1	Trojimperativ (Peterka, 2008).....	16
Obrázek 2	Životní cyklus projektu a fáze projektu (Svozilová, 2016, s. 39).....	17
Obrázek 3	Oko kompetencí (IPMA Česká republika, z.s. 2017)	39
Obrázek 4	PRINCE2 struktura (startinfinity.com)	40
Obrázek 5	Organizační struktura podniku (Vlastní zpracování).....	45
Obrázek 6	Otázka 1 „Znáte pojem projektového řízení (managementu)?“ (Vlastní zpracování).48	
Obrázek 7	Otázka 2 „Jaký mezinárodní standard znáte?“ (Vlastní zpracování).....	49
Obrázek 8	Otázka 3 „Ve které procesní skupině působíte?“ (Vlastní zpracování).....	49
Obrázek 9	Otázka 4 „Jak hodnotíte projektové prostředí společnosti?“ (Vlastní zpracování)	50
Obrázek 10	Seznam stakeholderů (Vlastní zpracování).....	53
Obrázek 11	První (předprojektová) fáze (Vlastní zpracování).....	54

Obrázek 12 Druhá (projektová) fáze (Vlastní zpracování)	55
Obrázek 13 Třetí (poprojektová) fáze (Vlastní zpracování).....	55
Obrázek 14 Matice rizik (Vlastní zpracování)	56
Obrázek 15 Cyklus monitorování a kontroly kvality (Vlastní zpracování).....	58
Obrázek 16 Otázka 5 „Musí ve společnosti existovat oddělení projektového řízení (managementu)?“ (Vlastní zpracování).....	61
Obrázek 17 Otázka 6 „Chtěli byste, aby ve společnosti používali mezinárodní metodiky v projektovém řízení?“ (Vlastní zpracování).....	62
Obrázek 18 Otázka 7 „Musí projektové manažeři mít speciální kvalifikace či vzdělání?“ (Vlastní zpracování)	62

Seznam tabulek

Tabulka 1 Fáze řízení projektů (Doležal, 2016, s. 60)	19
Tabulka 2 Define Scope ITTO (Muldoon, 2014)	26
Tabulka 3 Plan Schedule Management ITTO (Muldoon, 2014)	26
Tabulka 4 Define Activities ITTO (Muldoon, 2014)	27
Tabulka 5 Estimate Activity Resources ITTO (Muldoon, 2014)	27
Tabulka 6 Manage Stakeholder Engagement ITTO (Muldoon, 2014).....	31
Tabulka 7 Validate Scope ITTO (Muldoon, 2014)	33
Tabulka 8 SWOT matice projektového prostředí společnosti (Vlastní zpracování).....	50

Seznam použitých zkratk

PM – Project Management

PMO – Project Management Office

AVI – Audio & Video

WBS – Work Breakdown Structure

IPMA – International Project Management Association

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

ITTO – Inputs, Tools, Techniques and Outputs

EEF – The Enterprise Environment Factors

OPA – Organizational Process Assets

PMI – Project Management Institute

ICB – Individual Competence Baseline

SWOT – Strength, Weakness, Opportunities, Threats

PRINCE2 – PProjects In Controlled Environments 2nd Version

1 Úvod

Pojem projektové řízení přímo souvisí s potřebou zavést určité změny v různých typech organizací. Projektové řízení je dnes nedílnou součástí práce všech typů manažerů a odborníků. Před časem platilo tvrzení, že projektové řízení je spojeno především s realizací velkých, rozsáhlých úkolů různých organizací. V dnešní době je však projektové řízení považováno za činnost každé organizace a je důležitou součástí produkce organizací, jejichž činnost je zařazena do sériového proudu. Systém projektového řízení, stejně jako kompetentní zaměstnanci, kteří se podílejí na jejich implementaci, jsou dnes jednou z nejdůležitějších součástí každé moderní organizace. Použití formalizovaných metod projektového řízení umožňuje rozumněji určovat cíle investic a optimálně plánovat investiční aktivity organizace. Dále také plněji zohledňovat rizika projektu, optimalizovat využití dostupných zdrojů, lidských i technických v organizaci a vyhýbat se konfliktním situacím, jak uvnitř organizace, tak mimo vnější prostředí. Správná aplikace metod projektového řízení umožňuje kontrolovat sestavení plánu, analyzovat skutečné ukazatele, provádět úpravy určitých prací, shromažďovat, analyzovat a dále využívat zkušenosti z realizace projektu.

Uvnitř každé organizace se shromažďuje, vytváří a uchovává celá řada různých charakteristik, akcí a směrů rozvoje projektových aktivit, spojuje v nich vlastní zkušenosti z fungování organizace i základní teoretické aspekty řídicí činnosti. Jako příklad je možné uvést kolektivní princip a různé inovativní metody používané při plnění úkolů, kterým organizace čelí, které jsou zdaleka nejúčinnějšími metodami úspěšných projektů. Umožňují koordinovat mnohostranné činnosti, které jsou základem realizace projektů, a spolehlivě rozvíjet organizaci, ve které jsou projekty realizovány.

Ve své práci se zaměřuji na společnost působící v sektoru luxusního zboží. Velké množství projektů pomáhá malým podnikům přežít různé krize, jako pokles poptávky a zvýšení nákladů na suroviny v důsledku pandemie či inflace. Nebudu přímo jmenovat jméno společnosti, protože nechce být v práci uvedena. V bakalářské práci budu dále používat označení „společnost XYZ“. Důvodem, proč jsem si zvolil toto téma bakalářské práce, je moje přímá zainteresovanost ve zlepšení stavu systému projektového řízení společnosti, s následujícím případným zvýšením její konkurenceschopnosti a případně pak i zisku. Společnost je malý rodinný podnik.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě komparace projektového prostředí společnosti působící v sektoru luxusního zboží s mezinárodními standardy projektového řízení představit návrhy na zlepšení vedení projektů v dané společnosti.

Pro naplnění cíle této práce je nutné splnit následující dílčí cíle:

Analýza projektového prostředí zvolené společnosti. Prvním dílčím cílem je analýza projektového řízení ve společnosti XYZ, která se zaměřuje na výrobu a prodej ze sektoru luxusního zboží, tzn. klenoty a šperky. Analýzu je potřeba provést, abychom mohli identifikovat problémové oblasti, pro které je možné provést posouzení procesů projektového řízení a navrhnout řešení nebo zlepšení vedení projektů.

Komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodními standardy projektového řízení PMBOK od PMI a ICB od IPMA. Pro naplnění tohoto dílčího cíle je potřeba provést porovnání mezinárodních metodik PMBOK (Project Management Body of Knowledge) od společnosti PMI (Project Management Institute) a ICB (Individual Competence Baseline) od IPMA (International Project Management Association), s projektovou metodikou v XYZ společnosti. Cílem je získání podrobné informace s popisem každého kroku na příkladu několika výstav, jak tato společnost řeší své úkoly v oblasti projektového řízení a jak moc se liší od řešení mezinárodních standardů.

Návrh zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti. Na základě analýzy a komparace, je třetím dílčím cílem identifikace případného prostoru pro zlepšení v procesu projektového řízení. Jedná se o podrobný popis všech možných problémů a návrh řešení ke každému případu. Popis postupu implementace na základě různých důležitých faktorů, které jsou možné ovlivnit z naší strany, aby mohli zlepšit pochopení pracovníků v oblasti projektového řízení a ušetřit čas v dosazení stanovených cílů společnosti.

Odhad dopadu implementace představených návrhů. Posledním dílčím cílem je odhadnout, jak dobře představené návrhy splňují přání a potřeby společnosti XYZ. Jak silně ovlivňují pracovní atmosféru v týmu a efektivitu práce celkem.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku projektového řízení ve vybrané společnosti. Práce se soustředí zejména na zhodnocení využívání základních principů a metod projektového řízení ve vybrané společnosti vycházejících z mezinárodních standardů projektového řízení a dále na návrhy zlepšení metod vedení projektů ve zvolené společnosti.

Pro vytvoření literárního přehledu práce je využito studium odborných informačních zdrojů. Smyslem této části je vysvětlení základních pojmů, metod a přístupů projektového řízení. Popis všech fází projektu a druhy standardů, tj. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) od PMI (Project Management Institute) a ICB (Individual Competence Baseline) od IPMA (International Project Management Association) o které se bude práce opírat.

Praktická část se skládá z několika důležitých kroků a prvním krokem je analýza projektového prostředí zvolené společnosti. Analýza je provedena pomocí metodik jako jsou strukturované rozhovory a dotazníkové šetření s klíčovými zaměstnanci, pozorování celého postupu v praxi, hodnocení plánování projektů a hodnocení předchozích zkušeností vedení projektů ve vybrané společnosti, kdo za vše odpovídá a jak to funguje ve firmě, s malým počtem pracovníků.

Poté je systém vedení a řízení projektů v této společnosti analyzován metodou SWOT. SWOT analýza se skládá se čtyř tržních faktorů. Název je tvořen prvními písmeny anglických názvů: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Jednotlivé skupiny se porovnávají, a jejich výstupy nám přináší lepší přehlednost a stručnost.

Další metodou je komparace mezinárodních standardů projektového řízení PMBOK od PMI a ICB od IPMA se systémem vedení projektů ve zvolené společnosti. Na základě analýzy a komparace jsou navržena řešení případných nedostatků vedoucích ke zlepšení projektového prostředí v dané společnosti a dále je vyhodnocen dopad jejich případné implementace, díky níž by bylo projektové řízení ve vybrané společnosti efektivnější. Interní směrnice a navrhovaná řešení jsou taktéž analyzovány metodou SWOT.

3 Teorie projektového řízení

3.1 Projekt

V 21. století na konkurenčním trhu je zvláštní konkurenční výhodou schopnost podniku (výrobce zboží nebo služeb) rychle a adekvátně reagovat na změny vnějšího i vnitřního prostředí. Spotřebitelská poptávka, trend a móda se mohou změnit, vědecký a technologický progres se může udělat krok vpřed nebo se může změnit počet či demografické složení personálu organizace. A aby si organizace udržela svou konkurenční pozici a rostla o nové konkurenční výhody, stojí před otázkou potřeby rozvoje realizace určitých projektů. Proto lze projekt charakterizovat jako organizované úsilí k dosažení určitého cíle. (Milton D. Rosenau, 2010, s. 1)

3.1.1 Definice projektu

“Projekty jsou dočasné úkoly s přesně stanoveným cílem, jejich splnění vyžaduje organizované využití odpovídajících zdrojů.“ (Milton D. Rosenau, 2010, s. 15)

Dle IPMA standardu ICB v3.1: “Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky. ” (Doležal, 2016, s. 17)

Nebo dle PMI od PMBOK verze 5: “Projekt je dočasně úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.” (Doležal, 2016, s. 17) To znamená, že projekt má určitý začátek a konec. Může skončit dosažením svých cílů nebo může být ukončena. Dočasné není nutně krátkodobé. Projekty mohou trvat roky. Výstupy projektu přitom nemusí být nutně dočasné, mohou trvat stovky let. (Muldoon, J P., 2014, s. 5)

3.1.2 Jak poznat projekt

Projekt je unikátní činnost, která je zaměřena na vytváření jedinečných produktů, služeb nebo výsledky. Na základě této definice můžeme rozlišit tři hlavní faktory, které charakterizují jakýkoli projekt. První je časové ohraničení. Projekt se liší od provozní, rutinně opakované činnosti, tím, že je časově omezen a má konkrétní časový úsek pro svůj začátek a konec. To se netýká výsledku projektu, který lze neomezeně využívat. Výsledkem projektu může být jedinečný produkt nebo služba. Například vytváření nového léku v určitou dobu je projekt. A spuštění sériovou výrobu tohoto léku, jedná se již o provozní činnost. Výstavba jadernou elektrárny je projekt. Výroba elektřiny z dané jaderné elektrárny je provozní aktivita.

Každý projekt můžeme rozpoznat podle jednotlivých kritérii.

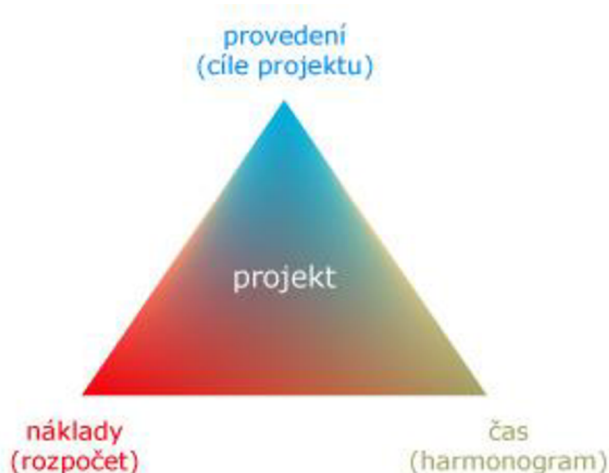
- Jedinečnost cíle (odlišnost může být např. i v prostředí, lokalitě, personálním obsazení apod.);
- Vymezenost (termín, rozpočet, zdroje, legislativa);
- Potřeba realizace projektovým týmem (potřeba několika pracovníků různých specializací, oborů);
- Komplexnost a složitost (nejedná se o triviální problém);
- Nadprůměrné riziko, týká se například zavádění nových produktů na trh, nebo nových míst či omezených zdrojů.

Typickými projekty jsou například akce typu:

- zavádění systémů kvality,
- vývoj a zavádění informačního systému,
- stavebně-investiční akce,
- stěhování organizace,
- inovace produktu,
- koncertní turné populární kapely,
- kulturní festival a další, spíše humanitně zaměřené akce,
- výzkumná expedice. (Doležal, 2016, s. 19-20)

3.1.3 Projektový „trojimperativ“

“Trojimperativ” definuje projekt: specifikaci provedení, časový plán a náklady (finanční částky nebo odpracované hodiny). Úspěšné řízení projektů znamená dosáhnout požadované parametry provedení v daném termínu nebo před ním a v rámci rozpočtových nákladů. Klíčovým požadavkem, který “trojimperativ” ilustruje, je potřeba dosáhnout současně tří nezávislých cílů – ne pouze jednoho.



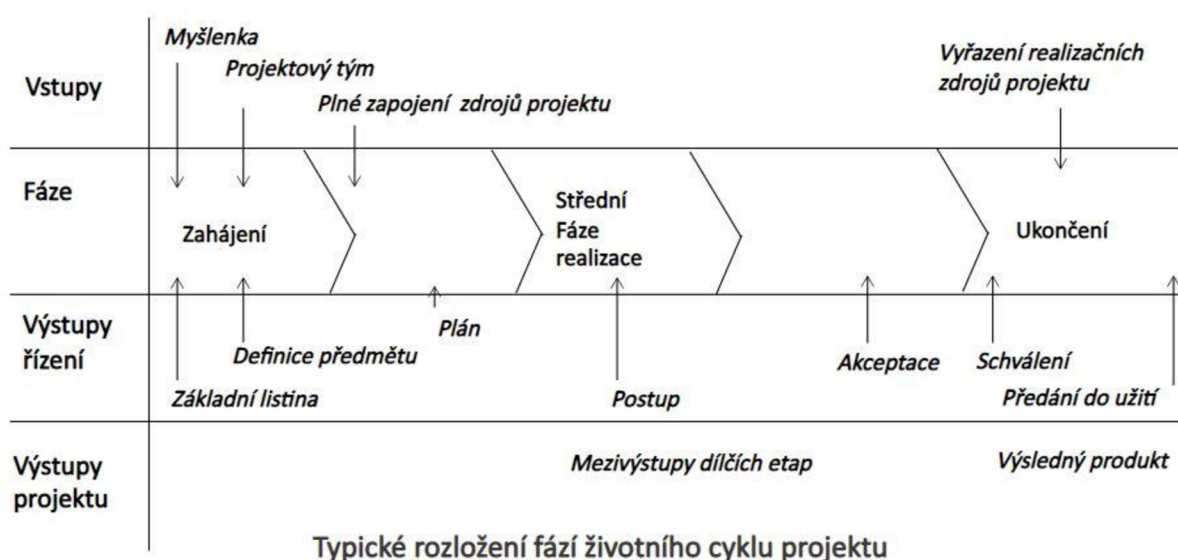
Obrázek 1 Trojimperativ (Peterka, 2008)

3.1.4 Životní cyklus projektu

Čas je jedním z klíčových parametrů projektu; je velmi důsledně sledován a úspěch projektu je často velmi silně závislý na dodržení definovaného časového rámce. Proto je v rámci celého řízení věnována času značná pozornost a je třeba jej vnímat způsobem odpovídajícím jeho významnosti. (Doležal, 2016, s. 54)

Životní cyklus projektu a fáze projektu

Fáze životního cyklu projektu



Typické rozložení fází životního cyklu projektu

Obrázek 2 Životní cyklus projektu a fáze projektu (Svozilová, 2016, s. 39)

3.1.5 Fáze životního cyklu projektu

Projekt lze jako celek z časového hlediska a dle charakteru prováděných činností rozdělit z manažerského hlediska na několik fází řízení projektu, které dohromady tvoří životní cyklus řízení projektu.

- Předprojektová fáze (vznik myšlenky na projekt, její prověření atd.)
- Projektová fáze (zahájení, plánování, realizace, ukončení)
- Poprojektová fáze (vyhodnocení, provoz, realizace přínosů)

3.1.5.1 Předprojektová fáze

První fází, kterou projekt prochází je fáze formování a vyhodnocování námětu na projekt.

Odpovídá na tyto otázky:

- Jaký je návrh tématu projektu?

- Existuje poptávka po navrhovaném tématu?
- Existují příležitosti pro realizaci projektu?
- Je vhodné projekt doporučit k realizování?
- Jaké jsou důvody proč projekt realizovat?
- Čeho máme realizací projektu dosáhnout?
- Zapadá téma do vize organizace?
- Plní některý ze strategických cílů?

Toto období je tedy časem předprojektových úvah, prvních popisů obsahu a možných řešení projektu, posouzení možných alternativ realizace. Jsou tvořeny podklady pro rozhodnutí o tom, zdali projekt realizovat či ne.

Výstupem předprojektové fáze je tedy rozhodnutí, zdali projekt realizovat či nikoliv.

3.1.5.2 Projektová fáze

Samotná projektová fáze je rozdělena na: *zahájení, plánování, realizaci a ukončení*.

Projekt je v této zahájen vytvořením identifikační listiny projektu. Stanovíme cíle a rozsahy prací, měřitelná kritéria, která nám pomohou s vyhodnocením toho, zdali byl projekt úspěšný. Víme tedy již, **CO** bude cílem projektu a s **KÝM** budeme na projektu pracovat. Sestavujeme totiž projektový tým. V návaznosti na definovaný cíl projektu můžeme zahájit plánování a dozvíme se tedy, **JAK** budeme projekt realizovat. Během realizace pak probíhají již jednotlivé činnosti, jejichž realizací naplňujeme cíle projektu. Ukončení projektu v této fázi znamená ukončení prací, vypořádání závazků, rozpuštění projektového týmu.

Výstupem projektové fáze je hotový cíl projektu – realizovaný produkt či služba podle zadání.

3.1.5.3 Poprojektová fáze

Tato fáze je velmi často zaměňována s ukončením projektu v projektové fázi. My již ale víme, že ta slouží k ukončení prací na projektu a jeho uzavření. Samotná poprojektová fáze je velmi důležitá pro svoji analytickou roli. Uzavřený a ukončený projekt je zde hodnocen, analyzován, a to jak z hlediska obsahu, plnění, ale i po formální stránce jako je dokumentace, řízení projektu. Z hlediska rozvoje kompetencí manažera projektu se jedná o nejdůležitější fázi, pokud vycházíme z Aristotelova učení se na základě rozumového zpracování konkrétní zkušenosti.

Výstupem poprojektové fáze je zhodnocení průběhu projektu a návrh opatření na zlepšení dalších projektů. Cílem této fáze je poučit se z chyb a již je neopakovat.

3.1.6 Další přístupy k životnímu cyklu projektu

Uvedený model je forma, která je založena na sekvenci dokumentů/nástrojů, které by mohly být v průběhu životního cyklu projektu použity (seřazeno chronologicky dle prvního výskytu)

Fáze řízení projektů	Základní (nutné) dokumenty	Doplňkové (možné, vhodné) dokumenty
I. Identifikace – Čeho chceme dosáhnout?	<ul style="list-style-type: none"> Identifikační listina projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Projektový záměr Logický rámec
II. Zadání/definice – Co vše to bude obnášet?	<ul style="list-style-type: none"> WBS 	<ul style="list-style-type: none"> Registr zainteresovaných stran Tabulka souvislostí
III. Plánování – Jak by mělo proběhnout? Co bude třeba vykonat?	<ul style="list-style-type: none"> Matice zodpovědnosti Registr rizik Rozpočet a finanční plán Harmonogram 	<ul style="list-style-type: none"> Plán řízení projektu Organizační struktura, role a odpovědnosti Komunikační plán
IV. Realizace – Jak to uřídit?	<ul style="list-style-type: none"> Zápis z porady Změnový požadavek 	<ul style="list-style-type: none"> Report o stavu projektu Seznam bodů k řešení (issue log) Seznam poučení (lessons log)
V. Ukončení – Jak to správně zakončit?	<ul style="list-style-type: none"> Akceptační protokol Vyhodnocení projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Předávací protokol Poučení z projektu (lessons learned)

Tabulka 1 Fáze řízení projektů (Doležal, 2016, s. 60)

3.2 Projektové řízení

Kvalitní projektové řízení **ušetří mnoho sil** při dosahování cílů zákazníků. Čím častěji projekty člověk řídí a čím jsou tyto projekty větší a dražší, tím důležitější je jejich úsporné a efektivní řízení. Pojďme se společně podívat na to, o čem že to projektové řízení vlastně a co obnáší.

3.2.1 Co je projektové řízení?

Projektovým řízením se rozumí soubor norem, doporučení a zkušeností, popisujících, jak řídit projekt. Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt. (Doležal, 2016, s.16)

Řízení projektů se skládá z pěti manažerských činností:

- 1) Definování – definování projektových cílů.
- 2) Plánování – naplánování, jak vy a váš tým splníte podmínky „trojimperativ“ (cíl), tj. specifikace provedení, časový plán a finanční rozpočet (plán závisí na poměru lidských a materiálních zdrojů, které mají být použity).

„Plán NENÍ to, co se stane, ale to, co MY CHCEME, aby se stalo!“

3) Vedení – uplatnění manažerského stylu řízení lidských zdrojů, podřízených a jiných (včetně subdodavatelů), který je povede k tomu, že svou práci budou vykonávat efektivně a včas.

4) Sledování (monitorování) – kontrola stavu a postupu projektových prací, abyste včas zjistili odchylky od plánu a mohli jste rychle přistoupit k jejich korekci.

5) Ukončení – ověření, že hotový úkol odpovídá aktuální definici toho, co se mělo udělat, a uzavření všech nedokončených prací, např. dokumentace. (Rosenau, 2016, s. 15)

3.2.2 Projektový manažer

„Řídit projekty znamená řídit lidi.“

Manažer projektu musí dobře organizovat lidské zdroje, aby byly využity dostupné materiální zdroje. Je nositelem a zosobněním projektu. Je zodpovědný za správné naplánování a realizaci projektu, tedy dosažení cílů projektu a jejich kompatibilitu s očekávanými přínosy, za které však nezodpovídá. Úkolem manažera projektu je dodat cíl v definovaných parametrech.

Manažer projektu standardně **zodpovědný** za:

- Dodání sjednaného rozsahu projektu při splnění termínu a rozpočtu (vč. lidských zdrojů), a to tak, aby byl výsledek kompatibilní s očekávanými přínosy
- Postup projektu v čase, požadavky na zdroje, dodržování rozsahu
- Včasnou reakci na nepříznivý trend vývoje projektu a včasné informování vlastníka projektu o všem podstatném (prediktivně).

Manažer projektu nikdy **nezodpovídá** za:

- Formulaci základací listiny projektu (zodpovídá sponzor projektu)
- Vlastní tvorbu výstupů projektu (zodpovídá garant výstupu)

Manažer projektu má pravomoc:

- Delegovat zodpovědnost za splnění výstupů na členy projektového týmu, především guaranty výstupů
- Po domluvě s příslušným liniovým manažerem nominovat členy projektového týmu
- Akceptovat dokončený pracovní balík dodaný garantem výstupu, nebo akceptaci odmítnout

- Schvalovat realizaci změn stanovené třídy
- Operativně řídit a úkolovat členy projektového týmu (disponovat s jejich alokovanou kapacitou)
- Jednat s okolím projektu o záležitostech projektu (s výjimkou záležitostí, které by měly dopad větší než třída změn 2, poté je třeba schválení postupu a výsledků vlastníkem projektu). (Doležal, 2016, s. 39-40)

3.2.3 Garant výstupu

Garant výstupu projektu je nositelem zodpovědnosti za správně, včas a v rámci rozpočtu vytvořený výstup (produkt) projektu, aby byl kompatibilní s cílem projektu a následnými očekávanými přínosy. U komplexních projektů se může jednat i o manažera příslušného subprojektu.

Garant výstupu je standardně **zodpovědný** za:

- Věcnou a odbornou kvalitu výstupu, splnění termínu a rozpočtu (vč. lidských zdrojů) daného výstupu projektu
- Formulaci zadání pro přidělené členy týmu (popis pracovních balíčků) a sledování jejich plnění v čase, v požadovaném rozsahu a dle specifikace
- Včasnou reakci na nepříznivý trend vývoje v rámci realizace výstupu a včasné informování manažera projektu o všem podstatném (prediktivně)

Garant výstupu nikdy **nezodpovídá** za:

- Stav projektu (zodpovídá manažer projektu)

Garant výstupu projektu má **pravomoc**:

- Delegovat zodpovědnost za splnění výstupů (pracovních balíčků) na členy dílčího týmu (pokud jsou nominováni)
- Operativně řídit a úkolovat členy dílčího týmu alokované do projektu (disponovat s jejich alokovanou kapacitou)
- Volit způsob provedení, technologii a případně dodavatele v rámci tvorby příslušného výstupu (při podmínce dodržení trojimperativu výstupu), není-li stanoveno jinak
- Odmítnout nesrozumitelně nebo nekompletní zadání (přijetím zadání zároveň přebírá plnou zodpovědnost za dosažení výstupu v jakosti, nákladech i čase). (Doležal, 2016, s. 40-41)

3.2.4 Sponzor projektu

Sponzor projektu (vlastník projektu), jedna za zainteresovaných stran projektu. Osoba s dostatečnou autoritou a pravomocí k rozhodování o zásadních aspektech projektu, je zodpovědný za byznys přínos projektu.

3.2.5 Hlavní uživatel

Hlavní uživatel reprezentuje ty, kteří získají přínosy z užívání produktů. V případě více uživatelů, koordinuje hlavní uživatel zástupce dalších skupin uživatelů. Slouží jako spojka mezi uživateli a projektovým týmem. Je silně zainteresovaný na udržení specifikace produktu týkající se kvality, funkcionality a uživatelské přátelskosti. Hlavní uživatel odpovídá za specifikaci požadavků všech budoucích uživatelů finálního produktu, definuje přínosy, musí demonstrovat, že dodané produkty budou mít očekávané přínosy (a to i po ukončení projektu), obvykle odpovídá za provedení posouzení přínosů, schvaluje Popisy produktů nezbytné jako vstup nebo výstup pro dodavatele, zajišťuje dostupnost požadovaných zdrojů uživatelů a řeší konflikty mezi požadavky uživatelů a prioritami. (Příručka projektového řízení)

3.2.6 Hlavní dodavatel

Hlavní dodavatel reprezentuje zájmy těch, kteří vyvíjejí, oživují, připravují a vyrábějí produkty projektu pro jejich nasazení (tvůrci produktů projektu). Hlavní dodavatel je odpovědný za kvalitu produktů dodaných dodavatelem, zajišťuje, že přístup k řešení projektu je proveditelný a koordinuje ostatní participující dodavatele. Musí být oprávněn užívat nebo schvalovat nezbytné zdroje dodavatele (především lidské zdroje). (Příručka projektového řízení)

3.2.7 Týmový manažer

Týmový manažer zajišťuje tvorbu produktů dle instrukcí Projektového manažera. Projektový manažer přenáší autoritu a odpovědnost za tvorbu produktů na týmy specialistů/odborníků. Tato úroveň řízení projektu je dobrovolná a její využití je závislé na velikosti projektu.

3.2.8 Projektová kancelář

Pokud projekty přestávají být v rámci trvalé organizace ojedinělými, případně minoritními, je vhodné zavést do trvalé organizační struktury oddělení, které tvoří určité rozhraní mezi trvalou organizací a projekty.

Toto oddělení se většinou nazývá projektová kancelář (Project Management Office – PMO) a bývá pojato dost různorodě. V zásadě se jedná o následujících hlavní funkce (a vše mezi nimi), které by měla projektová kancelář pokrýt:

- **Funkce definiční.** Útvar slouží především k projektování struktur organizace řízení projektů a jejich implementaci do integrovaného manažerského systému.
- **Funkce kontrolní.** Útvar slouží jako kontrolní orgán projektů organizace – provádí audity a další kontrolní aktivity.
- **Funkce realizační.** V tomto případě se jedná o „bazén zdrojů“ projektových manažerů, kteří jsou nasazováni na různé projekty a v mezidobí jsou takto organizačně sdruženi i za účelem předávání zkušeností, vzdělávání apod. Případně může být tato funkce chápána i jako „pozice“ pro osvědčené nenasazené projektové manažery, s nimiž se v dohledné době počítá pro konkrétní projekty, a pro projektové manažery – juniory, kteří jsou dlouhodobě připravováni do seniorských pozic.
- **Funkce podpůrná.** Místo, které mohou využívat různé projektové týmy. Jde např. kopírka vyhrazená projektovým týmům, zasedací místnost apod. Dále může toto pojetí zajišťovat i funkci „správce“ používaného informačního subsystému nebo softwarových aplikací, více či méně kompatibilních s podnikovou informační platformou, které jsou používány k řízení portfolia projektů. (Doležal, 2016, s. 50-51)

3.3 Standardy projektového řízení

3.3.1 PMI PM BoK (Project Management Body of Knowledge)

Tento standard vytváří a udržuje Project Management Institute, PMI, profesní sdružení firem a individuálních projektových manažerů. Má přes 500 000 aktivních členů ve většině zemí celého světa.

PMBoK, respektive A Guide to the Project Management Body of Knowledge vznikl v roce 1996, na základě tehdejších ANSI norem.

V současné době je tento standard ve verzi 7 a PMI intenzivně pracuje na jeho dalším vývoji a zlepšování.

Základním přístupem je v tomto případě procesní pojetí problematiky projektového řízení. Je definováno pět hlavních rodin procesů, deset oblastí znalostí, jednotlivé procesy a jejich vzájemné vazby. Veškeré procesy a procesní kroky mají definovány své vstupy, výstupy a nástroje transformace (úkony, metody, techniky).

PMBoK definuje pojem projektu jako časově ohraničenou a ucelenou sadu činností a procesů. Projekt je třeba určitým způsobem řídit (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 45).

3.3.1.1 Definice důležitých pojmů v projektovém řízení

Program: Skupina souvisejících projektů nebo jiných (pod)programů k dosažení lepších výsledků než jejich samostatné řízení.

Portfolio: Soubor projektů, operací, programů, dalších portfolioů a operací ke splnění strategických cílů.

Organizační Projektový Management (OPM): Rámec provádění strategie využívající postupy umožňující projekt, program, portfolio a organizační postupy.

Project Management Office (PMO) standardizuje řízení projektů organizace. Může to být: podpůrný, kontrolní nebo direktivní. Koordinuje projekty, aby naplnily strategické cíle organizace. Spravuje sdílené zdroje, kouče a mentory, identifikuje a implementuje osvědčené postupy atd.

Organizační struktury mohou být funkční, projektované nebo maticové (hybridní). Společnost se slabou maticí se nejvíce podobá funkční organizaci, kde je projektový manažer spíše koordinátorem nebo expeditorem. Vyvážená matice uznává potřebu projektového manažera, ale stále nemají plnou pravomoc (*v praxi pravděpodobně vyskytuje jen zřídka*). Silné matice se nejvíce podobají projektované organizaci, kde je projektový manažer na plný úvazek a má značnou autoritu. (Muldoon, 2014, s. 5)

3.3.1.2 Zahajovací procesní skupina

3.3.1.2.1 Oblast znalostí integrace projektového řízení

Vyvíjení projektové charty

Projekt začíná vyvíjením projektové charty. Jedná se o proces, který vytváří dokument, který formálně schvaluje projekt a dává manažeru projektu oprávnění používat organizační zdroje. Klíčovou výhodou je, že získáme dobře definovaný začátek projektu, oficiální záznam a způsob, jak se vrcholový management formálně zavázat k projektu. U externích projektů smlouva nahrazuje chartu.

Projektový manažer je přidělen co nejdříve – nejlépe v době, kdy se vytváří charta a vždy před zahájením plánování. Chartu by měl sepsat sponzor. Projekty jsou iniciovány osobami mimo projektu, např. sponzor nebo kancelář projektového řízení (PMO).

3.3.1.2.2 Oblast znalostí řízení zainteresovaných stran projektu

Identifikace zainteresovaných stran (stakeholderů)

Tento proces identifikuje každého, kdo by mohl ovlivnit nebo být ovlivněn projektem. Počítají se i vjemy. Pokud si myslí, že budou ovlivněni, pak jsou zainteresovanými stranami. Projektem rozumíme cokoli, co souvisí s realizovanou prací, např. rozhodnutí, výsledky, aktivity atd. Je důležité identifikovat a analyzovat zúčastněné strany v rané fázi projektu – proto je zahrnut do skupiny pro zahájení procesu.

3.3.1.3 Skupina procesů plánování

3.3.1.3.1 Oblast znalostí řízení projektové integrace

Vyvíjení planu projektového řízení

Po dokončení iniciace je čas začít plánovat projekt. Jedná se o obrovskou skupinu procesů, protože obsahuje 24 ze 47 procesů. Spadající do oblasti znalosti integrace projektového řízení (první z 10), Vyvíjení planu projektového řízení je v podstatě proces vývoje všech vašich dceřiných plánů a jejich integrace. Tento proces definuje základ všech projektových prací.

3.3.1.3.2 Oblast znalostí řízení rozsahu projektu

Management rozsahu plánu

Jedním z prvních procesů, které je třeba řešit, je *Plan Scope Management*. Bude to první ze čtyř rozsahových procesů, které se účastní rané fáze projektu. Správa rozsahu plánu stanoví, jak definujeme, ověřujeme a řídíme rozsah projektu. Je to vstup do plánu řízení projektu, který zase vstupuje do plánu řízení rozsahu. Hlavním cílem je zde zabránit tečení rozsahu. Vstupy již byly popsány jinde, stejně jako nástroje a techniky. Výstupem je podle očekávání samotný plán řízení rozsahu. To říká, jak bude rozsah definován, vyvíjen, monitorován, kontrolován a ověřován. Je hlavním přispěvatelem k dalším procesům. Prvky tohoto plánu by mohly zahrnovat procesy pro vytvoření a údržbu struktury rozpisu práce (WBS), formální přijetí výstupů atd. Dalším výstupem je plán řízení požadavků, který dělá to, co říká na plechovce. Může zahrnovat způsob, jakým budou požadavky plánovány a monitorovány; správa konfigurace; proces stanovení priorit; metriky produktu atd.

Sběr požadavků

Jedná se o zjišťování, zaznamenávání a řízení potřeb zainteresovaných stran (stakeholderů) pro projekt. Tvoří základ pro řízení rozsahu projektu. Je to nesmírně důležité, a pokud projektový

manažer dosud nebyl příliš venku, brzy se setká s mnoha lidmi. Úspěch projektu závisí na získání požadavků od zainteresovaných stran. Požadavky musí být dostatečně podrobné, aby se staly základem WBS. Rozhodnutí o nákladech, harmonogramu a nákupu jsou ovlivněna požadavky. Lze je rozdělit na obchodní (od zainteresovaných stran) a technické (jak bude projekt realizován). Nebo mohou jít do podrobností v dalších kategoriích, jako je řešení, přechod, projekt a kvalita.

Definice rozsahu

Vstupy	Nástroje a techniky	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Plán řízení rozsahu • Projektová charta • Dokumentace požadavků • OPA 	<ul style="list-style-type: none"> • Znalecký posudek • Analýza produktu • Generace alternativ • Facilitated workshops 	<ul style="list-style-type: none"> • Prohlášení o rozsahu projektu • Aktualizace projektových dokumentů

Tabulka 2 Define Scope ITTO (Muldoon, 2014)

Vytvoření WBS

Zde rozdělujeme práci na projektu na menší, lépe zvládnutelné části. Pokud jde o vstupy, proces vytvoření WBS silně čerpá z předchozích tří výstupů: plánu řízení rozsahu, prohlášení o rozsahu projektu a dokumentů požadavků. WBS je hierarchický a pokrývá práci v aktuálním prohlášení o rozsahu. Nejnižší úrovně WBS jsou pracovní balíčky. Když mluvíme o práci ve WBS, máme na mysli produkty nebo výstupy na rozdíl od činností. WBS představuje projektovou práci. Součet na nejnižších úrovních se sroluje do vyšších úrovní, takže nic nezůstane opomenuto a neudělá se nic navíc – 100% pravidlo.

3.3.1.3.3 Oblast znalostí projektový Time Management

Plán řízení rozvrhu

Plan Schedule Management, proces plánování, jak řídit a kontrolovat harmonogram projektu.

Vstupy	Nástroje a techniky	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Plán řízení projektu • Projektová charta • EEF • OPA 	<ul style="list-style-type: none"> • Znalecký posudek • Analytické techniky • Setkaní 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvrh řízení plánu

Tabulka 3 Plan Schedule Management ITTO (Muldoon, 2014)

Definice aktivit

Identifikace činnosti potřebné k výrobě výstupů. Děláme to tak, že rozložíme pracovní balíčky, abychom mohli odhadnout a kontrolovat práci na projektu.

Vstupy	Nástroje a techniky	Výstupy
<ul style="list-style-type: none">• Rozvrh řízení plánu• Základna rozsahu• EEF• OPA	<ul style="list-style-type: none">• Rozklad• Znalecký posudek• Plánování valivých vln	<ul style="list-style-type: none">• Seznam činnosti (aktivit)• Atributy aktivit• Seznam milníků (významné události v projektu)

Tabulka 4 Define Activities ITTO (Muldoon, 2014)

Sekvence aktivit

Dokumentování vazeb mezi aktivitami zvyšuje efektivitu projektu nastíněním logické posloupnosti práce. Všechny aktivity a milníky musí být propojeny. Spojení předchůdce mají logickou vazbu mezi dokončením a zahájením, zatímco následníci mají logickou vazbu od začátku do konce nebo od konce do konce.

Odhad Zdrojů Činnosti (Aktivit)

Vstupy	Nástroje a techniky	Výstupy
<ul style="list-style-type: none">• Rozvrh řízení plánu• Seznam aktivit• Atributy aktivit• Kalendáře zdrojů• Registr rizik• Odhady nákladů na aktivity	<ul style="list-style-type: none">• Znalecký posudek• Alternativní analýza• Publikovaná data odhadu• Odhad zdola nahoru (Bottom-Up)• Software pro projektové řízení	<ul style="list-style-type: none">• Požadavky na zdroje aktivity• Struktura členění zdrojů• Aktualizace projektových dokumentů

Tabulka 5 Estimate Activity Resources ITTO (Muldoon, 2014)

Odhad doby trvání aktivit

Jedná se o pokus odhadnout, jak dlouho práce potrvají, a je to **klíčový vstup** do nadcházejícího procesu rozvíjení rozvrhu.

Develop Schedule (Rozvrh)

Develop Schedule je místo, kde generujeme model harmonogramu s plánovanými daty pro projektové aktivity. Jedná se o iterativní proces s daty, která podléhají kontrole a revizi, dokud se nezaměříme na realističtější plán.

3.3.1.3.4 Řízení nákladů na projekt

Plán řízení nákladů

Cost Management Plan poskytuje návod, jak budou náklady na projekt řízeny v průběhu projektu.

Odhad nákladů

Je to iterativní proces a přesnost se zvýší tam, kde odhady pravděpodobně začnou s vysokými hrubými řádovými rozsahy (Rough Order of Magnitude), které se snižují, jak bude k dispozici více informací. Podíváme se také na nákladové alternativy, jako je sestavení vs. nákup, a zda by měly být zahrnuty nepřímé náklady.

Určení rozpočtu

Připravené náklady na činnost agregujeme do Cost Baseline (Základ Nákladů), což je schválená verze rozpočtu projektu. Nezahrnuje však rezervu na hospodaření.

3.3.1.3.5 Řízení kvality projektů

Plán řízení kvality

Toto je plán, který poskytuje návod, jak bude kvalita řízena a ověřována v průběhu projektu. Plánování kvality probíhá paralelně s ostatními plánovacími procesy.

3.3.1.3.6 Řízení lidských zdrojů projektu

Plán řízení lidských zdrojů

Zahrnuje vytvoření plánu personálního managementu pro nastavení rolí, odpovědností a získávání a uvolňování zaměstnanců. Měl by plánovat, jaké dovednosti jsou potřebné, a také zahrnovat školení, teambuilding, odměny a uznání, dodržování předpisů/bezpečnost a dopady na personální obsazení jinde v organizaci.

3.3.1.3.7 Řízení projektové komunikace

Plán řízení projektové komunikace

Jedná se o proces vytváření plánu, jak nejlépe zapojit zainteresované strany. To je klíčem k úspěchu každého projektu. Řízení komunikace by mělo probíhat velmi brzy a je součástí přípravy plánu řízení projektu. Efektivní komunikace spočívá v použití správného formátu ve správný čas pro správné lidi, aby získali správný dopad. Efektivní komunikace je poskytování právě těch informací, které jsou potřeba.

3.3.1.3.8 Řízení rizik projektu

Plán řízení rizik

V tomto procesu zajišťujeme, aby řízení rizik bylo úměrné rizikům a také důležitosti projektu pro společnost. Plán řízení rizik se používá ke komunikaci a získávání podpory od zainteresovaných stran při řešení rizik projektu. Proces by měl začít hned, když je projekt koncipován, a měl by být proveden v rané fázi plánování projektu.

Identifikace rizik

Tento proces je opakující se a všichni pracovníci projektu by měli být povzbuzováni k tomu, aby přispívali k identifikaci rizik a budovali odpovědnost za rizikové akce.

Provedení kvalitativní analýzy rizik

Zjištěné rizika, je čas prozkoumat jejich pravděpodobnost a dopad. Lze provést dva typy analýzy: kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní analýza rizik se zaměřuje na relativní pravděpodobnost výskytu rizik, jejich dopad, reakce včetně časového rámce a zmírňování. Tato práce odráží názory projektového týmu/stakeholderů a je třeba dbát na to, aby nedošlo k zaujatosti. Tato metoda je však obvykle rychlá a nákladově efektivní. Provádí se pravidelně během životního cyklu projektu, jak je stanoveno v plánu řízení rizik.

Provedení kvantitativní analýzy rizik

Tato práce se provádí na rizicích, která byla identifikována v předchozím (kvalitativním) procesu. Proces však může být omezen nedostatkem dat nebo časem a rozpočty.

3.3.1.3.9 Řízení nákupu projektu

Řízení plánu nákupu

Tento proces zahrnuje rozhodnutí o nákupu služeb/produktů, jejich dokumentaci a přístup a pohled na potenciální prodejce. Tato ujednání budou pravděpodobně zákonná/smluvní.

3.3.1.3.10 Řízení stakeholderů projektu

Plán řízení stakeholderů

Vyvíjení strategií řízení pro efektivní zapojení zainteresovaných stran (stakeholderů). To je založeno na analýze jejich potřeb a potenciálního dopadu na projekt.

3.3.1.4 Realizační skupina procesů

3.3.1.4.1 Řízení integrace projektu

Řídit a vést práci na projektu

Tento proces zahrnuje provedení práce v plánu řízení projektu (a schválených změn) k dosažení cílů projektu. Tato práce také zahrnuje řešení neplánovaných incidentů. Během této fáze se shromažďují údaje o pracovním výkonu, které se stávají vstupem pro skupinu procesů monitorování a kontrolování. Všechny změny jsou přezkoumány a v případě schválení implementovány.

3.3.1.4.2 Řízení kvality projektů

Provedení zajištění kvality

Toto je proces auditu požadavků na kvalitu a výsledků, aby se zajistilo použití správných norem a definic kvality. Je to něco jiného než proces kontroly kvality, který se zaměřuje na výsledky probíhajících činností v oblasti kvality a hodnotí výkonnost a potřebné změny. Na druhou stranu se tento proces, Perform Quality Assurance, snaží vybudovat důvěru v konečný výsledek bude splňovat požadavky na kvalitu a očekávání. Preventivní a kontrolní aspekty provádění managementu kvality by měly mít prokazatelný dopad na projekt. Poskytuje také rámec pro opakovaný způsob zlepšování kvality všech procesů.

3.3.1.4.3 Řízení lidských zdrojů projektu

Získání projektového týmu

Jedním z našich klíčových vstupů je samozřejmě plán řízení lidských zdrojů, který jsme již vypracovali. Tým projektového managementu může, ale nemusí mít kontrolu nad výběrem týmu. Tým projektového managementu by však měl vyjednávat o co nejsilnějším týmu. Ve fázi plánování by měly být zváženy faktory, jako je financování, dostupnost zdrojů.

Vyvíjení projektového týmu

Proces se zaměřuje na kompetence, interakci a týmové prostředí. Cílem je zlepšit výkon. Toto je kritická dovednost, kterou projektový management musí mít. Tým musí být motivován zpětnou vazbou, náročnou prací, příležitostmi, odměnami, uznáním, otevřenou komunikací a dalšími nástroji, které má projektový management k dispozici.

Správa projektového týmu

Tento proces se snaží ovlivnit jejich tým, hodnotit výkon členů týmu, řešit problémy a konflikty, pokud/když nastanou. Vedení týmu povede k žádostem o změny, vstupům do hodnocení výkonu, aktualizacím lidských zdrojů a aktualizacím databáze získaných zkušeností.

3.3.1.4.4 Řízení projektové komunikace

Správa komunikace

Tento proces zahrnuje vše od vytvoření přes uložení až po distribuci komunikace, jak je stanoveno v plánu správy komunikací. Cílem je efektivní a efektivní komunikační tok. Jde o víc než o předávání informací; zajišťuje, že informace jsou vhodné; a že je přijímáno a chápáno. Měla by také vzít v úvahu přání zúčastněných stran po informacích nebo diskusi. Pro projektové řízení existuje řada úvah, včetně: médií, stylu psaní, technik řízení schůzek, technik naslouchání atd.

3.3.1.4.5 Řízení nákupu projektů

Provádění zakázek

Tento proces zahrnuje shromažďování nabídek prodávajících, výběr dodavatele a zadání zakázky. To sladí očekávání interních a externích zainteresovaných stran prostřednictvím dohod. To může být opakující se proces během velkých nákupů.

3.3.1.4.6 Řízení stakeholderů projektu

Vedení zapojení stakeholderů

Tento proces spolupracuje se zainteresovanými stranami na zvýšení podpory a minimalizaci odporu, aby se zvýšila pravděpodobnost úspěchu projektu. Tento proces zahrnuje načasování, očekávání a řešení problémů nebo problémů. Vliv stakeholderů je obvykle největší v počátečních fázích projektu.

Vstupy	Nástroje a techniky	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Plán řízení stakeholderů 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikační metody • Interpersonální dovednosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Protokol problém (Issue Log) • Změna požadavků
<ul style="list-style-type: none"> • Plán řízení komunikací 	<ul style="list-style-type: none"> • Manažerské dovednosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualizace plánu řízení projektu • Aktualizace projektových dokumentů
<ul style="list-style-type: none"> • Change Log • OPA 		<ul style="list-style-type: none"> • Aktualizace OPA

Tabulka 6 Manage Stakeholder Engagement ITTO (Muldoon, 2014)

3.3.1.5 Skupina procesů monitorování a kontrolování

3.3.1.5.1 Řízení integrace projektů

Monitorování a kontrolování práci na projektu

Tento proces umožňuje zainteresovaným stranám pochopit, kde se projekt nachází, pokud jde o dokončenou práci, rozpočet, harmonogram atd. Monitorování je prováděno nepřetržitě po celou dobu životnosti projektu. Kontrola zahrnuje provádění preventivních nebo nápravných opatření nebo přeplánování.

Provedení integrované řízení změn

Tento proces, zmiňovaný v předchozí části, zahrnuje kontrolu všech žádostí o změnu, schvalování změn (ne nutně všechny), řízení změny a jejího dopadu na projekt a komunikaci o těchto změnách. PMBOK říká, že tento proces „je konečnou odpovědností projektového manažera“. Změny mohou pocházet od jakékoli zainteresované strany, ale všechny by měly být zaznamenány. Měl by existovat předem definovaný proces schvalování/zamítání žádostí. To může provést sponzor, PM nebo výbor pro kontrolu změn (Change Control Board).

3.3.1.5.2 Řízení kvality projektů

Kontrola kvality

Jedná se o proces sledování výsledků kvalitativních činností. To se provádí za účelem posouzení výkonu a provedení vylepšení. Cílem je ověřit, že výstupy/práce splňují požadavky stanovené zainteresovanými stranami.

3.3.1.5.3 Řízení rozsahu projektu

Ověření rozsahu

Ověření rozsahu formalizuje přijetí dokončených výstupů. Liší se od kvality kontroly v tom, že rozsah validace musí být proveden s přijetím dodávky. Kontrola kvality se mezitím zaměřuje na správnost výstupů.

Vstupy	Nástroje a techniky	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> • Plán řízení projektu • Dokumentace požadavků • Matice sledovatelnosti požadavků • Ověřené výstupy • Údaje o pracovním výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrola • Skupinové rozhodování 	<ul style="list-style-type: none"> • Přijaté dodávky • Změna požadavků • Informace o pracovním výkonu • Aktualizace projektových dokumentů

Tabulka 7 Validate Scope ITTO (Muldoon, 2014)

3.3.1.5.4 Řízení času projektu (time management)

Kontrola rozvrhu

Tento proces monitoruje aktivity, aby zjistil, zda nedošlo k nějaké odchylce od harmonogramu projektu, a přijímá tak nápravná nebo preventivní opatření. Je důležité znát skutečný dosavadní výkon.

3.3.1.5.5 Řízení nákladů na projekt

Kontrola nákladů

Toto je klíčový proces v PMBOK. Stejně jako u kontroly rozvrhu musí být jakékoli změny nákladů projektu řešeny prostřednictvím integrovaného řízení změn. Kromě sledování nákladů se proces kontroly nákladů dívá na hodnotu dosud vykonané práce.

3.3.1.5.6 Řízení projektové komunikace

Řízení komunikace

Tento proces se provádí s cílem zajistit, aby byly splněny informační potřeby zúčastněných stran. Může zahájit iteraci správy komunikace plánu nebo řídit komunikační procesy, tj. komunikace je nepřetržitá v průběhu projektu.

3.3.1.5.7 Řízení rizik projektu

Kontrola rizik

Tento proces zahrnuje implementaci rizikových reakcí, sledování rizik, identifikaci nových rizik, hodnocení efektivity rizikového procesu atd. Může vyústit ve výběr alternativních reakcí, přijetí opatření nebo dokonce změnu plánu projektu.

3.3.1.5.8 Řízení nákupu projektů

Kontrola zakázek

Tento proces se zabývá vztahy a výkonem v oblasti zadávání zakázek a v případě potřeby provádí změny. To zajišťuje, že jak prodávající, tak kupující splňují požadavky stanovené v jejich dohodě (smlouvách). Tento proces se může mimo jiné integrovat s Direct & Manage Project Work, Control Quality, Perform Integrated Change Control a Control Risks.

3.3.1.5.9 Řízení stakeholderů projektu

Kontrola zapojení stakeholderů

Monitoruje vztahy se zainteresovanými stranami a podle toho upravuje plány zapojení. Mělo by být průběžně kontrolováno v průběhu projektu, zejména proto, že účastníci pravděpodobně přijdou a odejdou nebo budou nově identifikováni.

3.3.1.6 Skupina uzavírání procesů

3.3.1.6.1 Řízení integrace projektů

Uzavírání projektu nebo fázi

Tento proces uzavírá všechny aktivity, aby byl projekt/fáze formálně ukončena. Poskytuje také ponaučení a uvolnění zdrojů. Před uzavřením projektový manažer zkontroluje základní linii rozsahu, aby se ujistil, že byly splněny cíle. Pokud je projekt předčasně ukončen, má tento proces postupy k prošetření důvodů. Při běžném uzavření budou také postupy, jak převést produkty/služby do výroby.

3.3.1.6.2 Řízení nákupu projektů

Uzavírání zakázek

Tento proces uzavírá každou zakázku a dokumentuje ji pro budoucí použití. Může k tomu dojít v jakékoli fázi projektu, na kterou se zakázka vztahuje. Zvláštním případem jsou předčasné ukončení smluv. Postupy by však měly být uvedeny v příslušné části smlouvy.

3.3.2 International Project Management Association IPMA ICB

Standard tedy není zaměřen na přesnou podobu definovaných procesů a jejich konkrétní aplikaci, ale na schopnosti a dovednosti – kompetence – projektových, programových a portfolio manažerů a členů jejich týmů.

Důvodem tohoto odlišného pojetí je možná i fakt, že standard vznikl v 60 letech (a IPMA je tedy nejstarší organizací daného charakteru) na základě národních norem několika evropských států, a jak už v Evropě obvyklé, určité záležitosti si každý chtěl řešit po svém. Standard ICB tedy nediktuje procesy, ale doporučuje určité procesní kroky, které je třeba vhodně aplikovat do konkrétní projektové situace. Těžištěm je pak právě schopnost vhodné aplikace konkrétními osobnostmi. Je tedy ponechán velký prostor kreativitě a vlastnímu názoru.

Kompetence projektového manažera je chápána jako aplikace znalostí, dovedností a schopností tak, aby byly dosaženy požadované výsledky.

- **Znalosti** – představují soubor informací, který projektový manažer zná. Např., porozumění konceptu Ganttova grafu.
- **Dovednosti** – představují specifické technické schopnosti, které umožňují PM provést nějaký úkol. Např., sestavit Ganttův graf.
- **Schopnosti** – představují efektivní použití znalostí a dovedností v daném kontextu. Např. schopnost vypracovat harmonogram a úspěšně podle něj řídit projekt.

ICB je zaměřen na podporu široké škály cílových skupin s mnoha způsoby využití. Níže uveden seznam nejdůležitějších cílových skupin a možné způsoby užití ICB.

- Zkoušející, certifikační orgán, členové IPMA
- Koučové, školitelé, konzultanti
- Korporace, vlády, ziskové a neziskové organizace
- Učitelé
- Profesionálové
- Vědečtí a výzkumní pracovníci

IPMA chápe kompetenci jako funkci projektového manažera, týmu a organizace.

- **Kompetence projektového manažera** se zaměřují na znalosti, dovednosti a schopnosti,
- **Kompetence týmu** se zaměřují na kolektivní výkonnost jednotlivců sdružených za nějakým účelem,
- **Kompetence organizace** se zaměřují na strategické schopnosti dosahování cílů organizace.

Rozvoj kompetencí nastává ve chvíli, kdy projektovému manažerovi provádějí své aktivity podle svých konkrétních rolí, a tak si osvojují nové znalosti, dovednosti a schopnosti. Komunikují s ostatními a tím mohou jiné osoby požádat o výměnu znalostí a zkušeností a/nebo vzájemnou podporu při činnostech na projektu, programu nebo portfoliu. Odborná komunita je jedním z příkladů, kdy projektoví manažeři komunikují formálním a neformálním způsobem a společně rozvíjejí své kompetence. Projektový manažer může využít skupinu odborníků k učení se

prostřednictvím diskuse, experimentování či reflektováním všech druhů praktických problémů. Je to také prostředek pro poskytování zpětné vazby organizaci, která může tyto informace využít jako ponaučení z předchozích projektů v dalších projektech. Organizace mohou využít skupinu odborníků také na korporátní úrovni, a tak přispívat k rozvoji kompetencí jednotlivců prostřednictvím pravidelných akcí. Např. v mnoha organizacích je kulatý stůl projektových manažerů považován za nejlepší způsob komunikace. Projektoví manažeři se spolu pravidelně setkávají, vyměňují si zkušenosti z ukončených nebo běžících projektů a sbírají ponaučení z předchozích projektů, tak aby mohly být použity pro budoucí projekty. Více informací o kompetencích organizace a vzdělávání v organizaci je uvedeno v IPMA OCB.

V rámci rozvoje kompetencí jednotlivců existují různé přístupy. To, který přístup je vybrán, závisí na preferencích projektového manažera nebo organizace, na dané situaci a na dostupnosti zdrojů.

- **Seberozvoj**, tj. studium knih, standardů, případových studií a článků napomáhá k získání znalostí odrážejících se v jejich aplikaci v praxi a odvozování ponaučení se z nich. Jinými způsoby seberozvoje je studium, experimentování, testování věcí nebo učení se děláním (learning by doing).
- **Spolurozvoj** (společné učení), tj. komunikace s kolegy o tom, jak se věci vyvíjejí, vyžadování zpětné vazby k vlastnímu výkonu a způsobům, jak ho zlepšit. Učíci se partneři z různých oborů mohou pomoci vidět situaci z jiného úhlu pohledu a podpořit rozvoj ku prospěchu obou stran, tj. jeden prostřednictvím pokládaných otázek a druhý prostřednictvím získaných postřehů.
- **Vzdělávání a školení**, tj. navštěvování seminářů, kurzů a školení, kde školitelé poskytují konkrétní vědomosti (know-how). Toto může být prováděno prostřednictvím prezentací, interakcí mezi účastníky a školitelem, stejně jako využíváním případových studií, skupinových cvičení a simulačních her. Rozvoj kompetencí jednotlivců může záviset na počtu účastníků, směsici používaných metod a na délce trvání daného školení.
- **Simulace a hry**, tj. rozvoj kompetencí pomocí simulačních her (deskových nebo počítačových) odrážejících interakce a chování jednotlivců. Simulační hry a jiné formy učení založené na hrách jsou často založeny na směsici různých přístupů, tj. takových, které umožňují seberozvoj kombinovaný se spolurozvojem a koučováním ve školícím prostředí. Kombinace těchto přístupů založené na předchozích zkušenostech, stupni rozvoje projektového manažera nebo možnostech, která má organizace za daných okolností k dispozici, může být rovněž užitečná.

Celkově existuje mnoho stran zainteresovaných na rozvoji kompetencí jednotlivců. Nejdůležitější příklady jsou: Učitelé, vzdělavatelé, školitelé, top management, seniorní vedoucí pracovníci, vedoucí útvarů v organizacích, personální útvar, organizační jednotky projektového řízení nebo projektová kancelář, orgány oprávněné k nastavování standardů, akreditační centra a certifikační orgány, zkoušející.

3.3.2.1 Kompetenční model pro projektového manažera

Struktura ICB:

Kompetence jsou v prostředí projektů, programů a portfolií rozděleny do 29 elementů kompetencí, přičemž každá z nich obsahuje jeden až více klíčových indikátorů kompetencí.

- Kontextové kompetence (5 elementů)
- Behaviorální kompetence (10 elementů)
- Technické kompetence (14 elementů)

3.3.2.1.1 Kontextové kompetence

Lidé, organizace a společnosti poptávají věci, které se výrazně liší a někdy je tak obtížné pochopit, co lidé chtějí, že jsou raději zvažovány jako projekty či programy. Hnací síly každého projektu nebo programu lze zhruba rozdělit podle cílů a potřeb organizace a/nebo společnosti.

Jasným příkladem hnací síly projektů, programů a portfolia je strategie organizace. **Strategie** má obecně jasné záměry a cíle a projekty a programy k těmto záměrům a cílům přispívají, zatímco portfolia jsou prioritizována podle záměrů a cílů organizace.

Organizační a externí **Systém řízení, struktura a procesy** vytvářejí formální prostředí projektu, programu nebo portfolia. Množství a vzájemná závislost projektů, programů a portfolií, které jsou v tomto kontextu ve vzájemném spojení, představují důležitý aspekt v celé této záležitosti. To může také znamenat, že projekt, program nebo portfolio mají co do činění se staršími procesy či strukturami, které když byly nastaveny, sloužily jasným cílům, avšak jsou nevhodné pro použití v současné situaci.

Shoda se standardy a předpisy obsahuje důležité perspektivy a hnací síly. Obsahuje relevantní právní normy, standardy a nástroje, které odrážejí priority, „best practices“ a požadavky organizace, odvětví, společnosti a profesních regulačních orgánů.

Neformální **Moc a zájem** lidí v organizaci může mít velký vliv na úspěch projektu, programu a portfolia. Toto představuje neformální a implicitní protějšek strategie organizace. Lidé jsou ovlivňováni nejen formálními pravidly a cíli organizace, ale také svými osobními cíli a záměry.

Kultura a hodnoty organizace (nebo společnosti) většina kulturních hodnot organizací je jak formálních, tak neformálních a ovlivňuje všechny elementy kontextových kompetencí. Porozumění mravům, zvykům, zvyklostem a praktikám organizace nebo společnosti je proto zásadním předpokladem úspěchu každého projektu, programu či portfolia.

3.3.2.1.2 Behaviorální kompetence

Tato oblast kompetencí obsahuje osobní a sociální kompetence, kterými musí projektový manažer pracující v projektu, programu či portfoliu disponovat, aby byl schopen dosáhnout úspěchu. Všechny osobní kompetence začínají u schopnosti sebereflexe. Kompetence jednotlivce je prokázána úspěšnou realizací dohodnutých úkolů, a to ke spokojenosti zainteresovaných stran. Behaviorální kompetence obsahují 8 elementů kompetencí.

Základní osobní atributy jsou obsaženy v elementech **Sebereflexe a sebeřízení** a **Osobní integrita a spolehlivost**.

Komunikace s ostatními je popsána v elementu **Komunikační dovednost** a budování vztahů v elementu **Zainteresovanost a vztahy**.

Úspěch projektů, programů a portfolií závisí na míře úrovně **Vůdčovství**. Další dva specifické aspekty vůdčovství jsou představeny v elementech: **Týmová práce** a jak se vypořádat s **Konflikty a krizemi**.

Kreativita, vynalézavost a důvtip popisuje způsoby myšlení (koncepční a holistické) a techniky (analytické a kreativní), ale hlavně se zaměřuje na schopnost vytvořit otevřené a kreativní týmové prostředí, kde každý může pracovat a optimálně přispívat k dosahování cílů. **Vyjednávání** popisuje, jak dosáhnout cílů, které jsou jak v zájmu projektu, programu či portfolia tak jsou i akceptovatelné pro ostatní strany. Element **Orientace na výsledky** popisuje způsoby, jak může jedinec motivovat a řídit vlastní tým k dosažení optimálních výsledků.

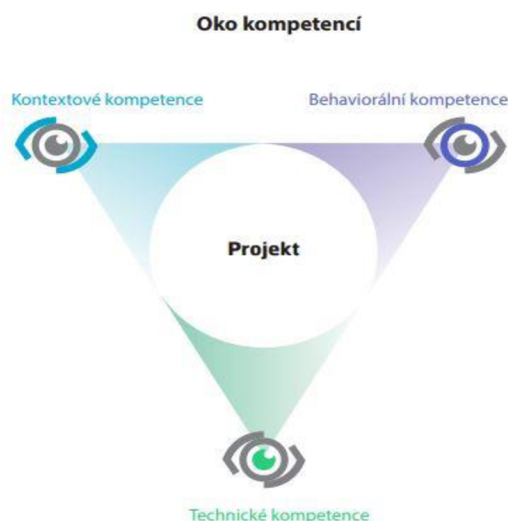
3.3.2.1.3 Technické kompetence

V okamžiku, kdy organizace zahajuje nový projekt, program či portfolio se všechny vlivy a požadavky okolí prolnou a projektový manažer, který na projektu, programu či portfoliu pracuje, musí vzít tyto vlivy a požadavky okolí v úvahu. Projektový manažer všechny tyto aspekty prioritizuje a převede do **Návrhu projektu, programu nebo portfolia**. Návrh projektu, programu nebo portfolia představuje rámec, který pro ně definuje klíčové otázky (tj. vyrobit nebo koupit, lineární nebo opakovatelný, možné zdroje financování nebo různé druhy zdrojů, jak řídit projekt, program nebo portfolio). Rozhodnutí o všech těchto aspektech bude specifikováno, implementováno a řízeno ve všech ostatních elementech technických kompetencí.

Požadavky a cíle, Přínosy a cíle zahrnují různé požadavky a očekávání týkající se výstupů a cílů, včetně toho, jako jsou prioritizovány (stanovení stupně důležitosti). **Rozsah projektu** souhrn všech dodávaných výstupů, které musí být vytvořeny, aby produkt nebo služba projektem realizovaná byla dodána se všemi specifikovanými vlastnostmi a funkcemi projektu, programu a portfolia. **Čas** se zaměřuje na sled a časové plánování výstupů (dodávek) projektu; **Organizace projektu, programu, portfolia a práce s informacemi** pracuje s organizačním nastavením projektu, programu nebo portfolia a interními informačními a komunikačními toky; a **Kvalita** popisuje požadavky a organizační nastavení řízení jak kvality produktu, tak jejího procesu. **Finance** a **Zdroje**. Nabytí zdrojů vyžaduje **Obstarávání (a partnerství)**. Integrace a řízení všech aktivit je popsáno v elementu kompetence **Plánování a operativní řízení**. Vedle toho musí projektový manažer definovat, prioritizovat a zmírňovat hlavní **Rizika a příležitosti** a zohledňovat **Zainteresované strany** včetně jejich zapojení. Dalším výstupem je **Transformace a organizační změny**, což představuje nutné změny v organizaci, které jsou potřebné pro dosažení přínosů. A konečně, kompetence **Výběr a vyváženost**, jen pro řízení programu a portfolia) popisuje výběr a vyvažování všech komponent programu a portfolia.

3.3.2.2 Přehled kompetencí

OKO kompetencí IPMA je použitelné pro tři oblasti řízení projektu, programu a portfolia. Pro úspěšné řízení projektů musí každý projektový manažer, podle obecně použitelného modelu, disponovat konkrétním souborem kompetencí, které jsou prezentovány kontextovými kompetencemi, které se zaměřují na širší souvislosti projektů, behaviorálními kompetencemi, které se zaměřují na personální a sociální témata a technickými kompetencemi, které se zaměřují na konkrétní technické kompetence pro řízení projektů.



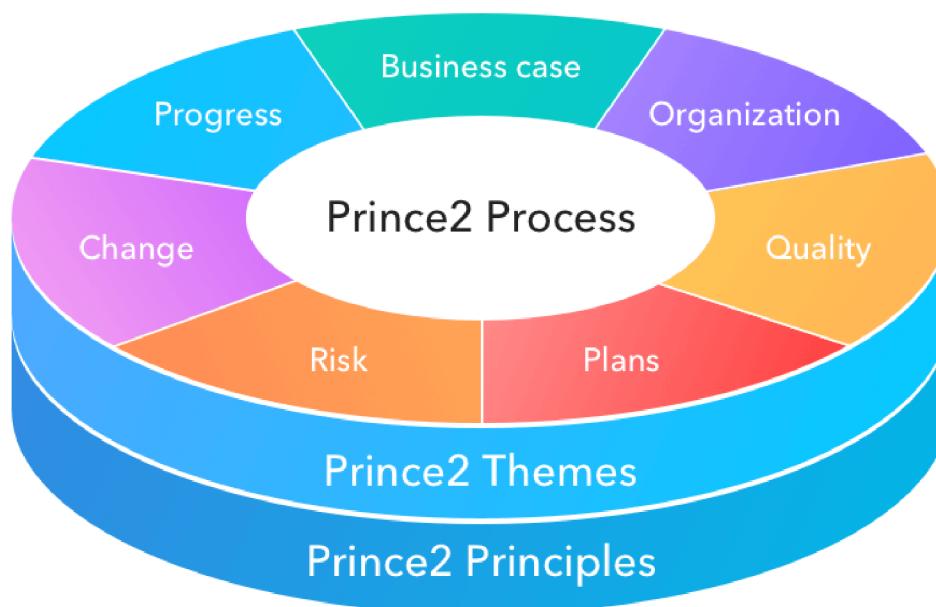
Obrázek 3 Oko kompetencí (IPMA Česká republika, z.s. 2017)

3.3.3 Projects in a Controlled Environment PRINCE2

Metodologie řízení projektů PRINCE2® pochází z Velké Británie. Její počátky sahají do 90. let minulého století. Byla odvozena od metodologie PROMPT a nazvaná PRINCE (Projects IN Controlled Environment). Původní metodologie PRINCE byla orientována hlavně na řízení projektů informačních technologií (tehdy právě IT projekty zažívali velký boom). Později v roce 1995 byla metodika zcela přepracována a získala název PRINCE2 ®. Od této doby se již nemění název, jen se mění příslušná edice. Současná edice je z roku 2009 a předcházela jí edice z roku 2005. (princ-2.cz)

Mezi základní prvky metodiky patří:

- Sedm hlavních principů, z nichž samotná metodika vychází. Mj. mezi ně patří jasně definované role a odpovědnosti, zaměření na dodávaný produkt projektu nebo (průběžně) obchodní zdůvodnění projektu aj.
- Sedm témat, kterým musí být věnována pozornost po celou dobu běhu projektu. Jsou to: obchodní případ, organizace, kvalita, plány, rizika, změny a progres.
- Sedm procesů, které v rámci projektu probíhají.



Obrázek 4 PRINCE2 struktura (startinfinity.com)

3.3.3.1 Principy

Společně tyto principy poskytují rámec pro správnou praxi v řízení projektu. (Ogunnusi, 2018)

1. Zaměření se na produkt (focusing on the product): Jaký má být výstup projektu a v jaké kvalitě? Ať už se jedná o produkt nebo služby, metodika Prince2 nám pomáhá vybrat a realizovat jen ty kroky, které vedou k cíli projektu.
2. Učení se ze zkušeností (learning from experience): Metodika pomáhá stále se zlepšovat v dovednostech řízení projektů uplatňováním zkušeností z předešlých projektů.
3. Řízení dle výjimek (manage by exception): Definuje tolerance a povolené odchylky, které se vyskytnou během realizace projektu, od plánovaného cíle. V praxi vás tato zásada chrání před nekvalitně realizovaným projektem.
4. Přizpůsobení se projektovému prostředí (tailored to suit the project environment): Tímto principem vyhovuje metodika Prince2 velkým i malým projektům v různých prostředích, různé komplexnosti a důležitosti projektů.
5. Kontinuální obchodní zdůvodnění projektu (continued business justification): Každý projekt řízený podle metodiky PRINCE2 má mít své opodstatnění v obchodu. Pokud neexistuje opodstatnění, projekt je ukončen. Tato situace může nastat v jakékoli fázi projektu
6. Řízení dle etap (managed by stages): Životní cyklus projektu má své etapy. Metodika PRINCE2 definuje jak projekt plánování, monitorování a kontrolu projektu na základě těchto etap. Projekt je po ukončení každé etapy znovu hodnocen – zda v projektu pokračovat, nebo zda ho ukončit.
7. Definice rolí a odpovědností (defined roles and responsibilities): Každý člen projektu musí mít jasno o své roli. Prince2 pomáhá jasně definovat organizační strukturu včetně rolí, práv a odpovědností.

3.3.3.2 Témata

Témata poskytují přehled o tom, jak má být projekt řízen. Mohou být považovány za znalostní oblasti, nebo jak se uplatňují principy v praxi. Jsou založeny na začátku projektu a následně jsou monitorovány. (Ogunnusi, 2018)

1. Obchodní případ (business case): Argumenty, proč projekt realizovat. Business case, který je klíčovým dokumentem projektu, se zaměřuje na příjmy, výdaje, rizika a časový plán.

2. Organizace (organisation): Pomáhá projektovému manažerovi definovat a nastavit strukturu rolí a odpovědností, zároveň jasně definuje delegování v rámci organizace. V organizaci je zahrnut jak projektový tým, tak jsou tam zahrnuti i dodavatelé a uživatelé.
3. Kvalita (quality): Souhrn vlastností, charakteristik produktu, osoby, procesů, služeb, systému, které mají společně schopnost prokázat, že produkt splňuje očekávání, uspokojuje potřeby, požadavky a specifikaci.
4. Plán (plan): Je základem každého projektu. Plán definuje co, kdy, jak a kým bude realizováno. Metodika PRINCE2 uplatňuje 5 druhů plánů, kterými jsou Projektový Plán, Plán Etapy, Týmový Plán, Plán Realizace Výjimky a Plán Revize Přínosů.
5. Rizika (risks): Rizika jsou definována jako nejisté události nebo soubor událostí, které budou mít dopad na dosažené cíle projektu, pokud nastanou. Riziko je měřeno kombinací pravděpodobnosti uvědomění si hrozby nebo příležitosti a závažnosti jeho dopadu na cíle.
6. Změna (change): V každém projektu může nastat požadavek na změnu, kdy uživatel požaduje upravit či změnit požadavky na výstup. PRINCE2 obsahuje metodický postup řízení změn tak, aby byla zachována stabilita a bezpečnost projektu.
7. Vývoj (progress): Uspodňuje projektovým manažerům vyhodnotit skutečný průběh projektu v porovnání s plánem pomocí porovnání plánů definujících očekávání se zdroji, náklady, časem a další výkazy z etap projektu.

3.3.3.3 Procesy

Realizace a chod projektu jsou rozděleny do 7 procesů. Každý ze 7 procesů je řízen projektovým manažerem a schválen projektovou komisí. (Ogunnusi, 2018)

1. Zahájení projektu (starting up project): Výstupem procesu zahájení projektu jsou Projektová struktura (project brief) a Plán (plan). V této fázi se vyhodnocuje, zda je projekt životaschopný a realizovatelný.
2. Nastavení projektu (initiating a project): Definice kritérií pro zvládnutí 6 základních aspektů projektové výkonnosti: čas, náklady, kvalita, rozsah, rizika a přínosy
3. Směrování projektu (directing a project): Uplatňování principů projektového řízení během celého trvání životního cyklu projektu. Směrování projektu se soustředí na rozhodování, odpovědnosti a delegování.
4. Kontrolní etapa (controlling stage): Úspěšné zvládnutí realizaci etapy projektu, reportování a revidování odchylek od plánu. Proces popisuje aktivity Projektového manažera (Project Manager) v každé fázi projektu včetně autorizace, revize a reportingu.

5. Řízení přechodu mezi etapami (managing stage boundaries): Projektový manažer poskytuje nadřazeným relevantní informace o projektu, dosavadní úspěšnosti a dalších plánu, včetně řízení rizik.
6. Řízení dodávky produktu (managing product delivery): Tento proces propojuje role v rámci projektu, a zároveň definuje jednotlivé činnosti podstatné pro realizaci. Proces popisuje úkoly, povinnosti a cíle Týmového manažera (Team Manager).
7. Ukončení projektu (Closing a Project): Tento proces popisuje předávací a akceptační protokoly před ukončením projektu, zahrnuje veškeré aktivity potřebné k řádnému ukončení a předání projektu. Jak ukončit a předat splněný cíl projektu, popsán v Project Initiation dokumentaci. Projektový manažer také reportuje budoucí benefity, rizika a požadavky na správu.

3.4 SWOT Analýza

Tato analýza poslouží pro identifikaci aktuálních a do budoucna potenciálních možností?

Pomocí matice identifikujeme významné faktory, které rozdělíme podle toho, jestli vycházejí z vnitřního nebo vnějšího prostředí organizace a následně definujeme jejich vztah. V případě použití na projekt nám tato analýza pomáhá (Doležal, 2012):

- objevit příležitosti pro projekt,
- predikovat jeho zásadní rizika,
- využít silné stránky organizace důležité pro projekt,
- včas eliminovat slabé stránky ohrožující projekt.

Vždy, než začneme SWOT analýzu vytvářet, musíme definovat:

- proč ji vytváříme,
- co je přesně předmětem analýzy,
- a jaký je časový úsek, v kterém se pohybujeme.

Pro účely našeho studijního materiálu si ukážeme zjednodušenou formu, v praxi se můžete setkat i s maticemi, které definují právě závislosti mezi vnitřními a vnějšími faktory.

Tato metoda je týmová. Doporučujeme na SWOT analýze pracovat společně v týmu a po jejím vypracování se k jejímu obsahu v kratším časovém intervalu vrátit a až poté vytvořit finální verzi.

Silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky jsou výčtem skutečností stavu **vnitřních prvků** organizace. Jako reálné faktory sem můžeme zařadit:

- personální zdroje
- lidé a jejich schopnosti, dovednosti,

- potenciál,
- technologie – osvědčené postupy, know-how,
- fyzický prostor – budovy, vybavení,
- image organizace – vztahy s veřejností,
- dostupné finanční a materiální zdroje.

Příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) jsou výčtem možností **vnějších faktorů**, které mohou mít v průběhu realizace přímý vliv na úspěšnost projektu. Jejich důkladná analýza je klíčová pro předpoklad dosažení definovaného cíle:

- existence potřeby společnosti a pravděpodobnost jejího vývoje,
- změny okolí projektu – kulturní, ekonomické, sociální atp.,
- konkurence,
- postoj k současným trendům.

Výběr strategie

Posledním krokem je volba optimální strategie. Jak využít silné, vylepšit slabé stránky, připravit se na možné hrozby a využít příležitostí.

Při volbě SWOT strategie hledáte vzájemné působení mezi kvadranty:

- **SO – Ofenzivní strategie** – Využití příležitostí za pomoci silných stránek.
- **ST – Defenzivní strategie** – Za pomoci silných stránek minimalizovat hrozby.
- **WO – Strategie spojenectví** – Využití příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek.
- **WT – Strategie úniku/likvidace** – Minimalizace dopadů hrozeb na slabý podnik.

Mezi hledanými **interakcemi** jsou nejčastější ty **propojující** silné stránky s příležitostmi. Tyto interakce **vedou k expanzi na trhu, novým produktům nebo lepším službám**. Další interakce, které se dají sledovat jsou mezi slabými stránkami a hrozbami, ze kterých plynou například krizové plány. Dále pak využití silných stránek pro boj s hrozbami například agresivní strategií proti konkurenci. Dá se ovšem pracovat i se slabými stránkami a příležitostmi volbou **spolehlivého spojence**. (Pořízek, 2019)

4 Popis projektového řízení ve zvolené společnosti

4.1 Popis zvolené společnosti

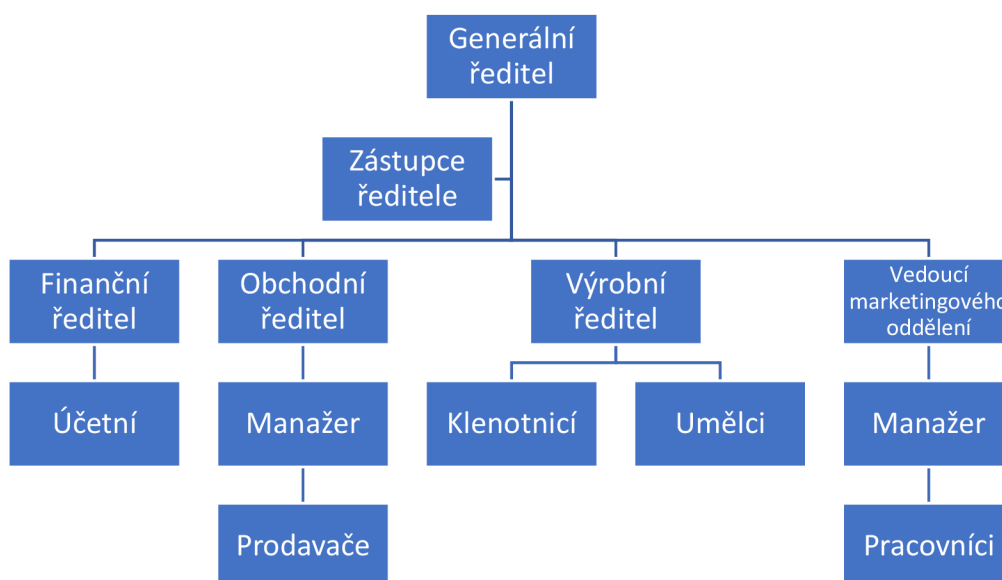
Zvolená společnost je malý rodinný podnik zaměřený na výrobu a realizace exkluzivních šperků a klenot. Založena v roce 1994 na dálném východě Ruska (Jakutsko). Činnost společnosti:

- Výroba šperků a klenot
- Výroba suvenýrů z drahokamů a polodrahokamů Jakutska
- Výroba mozaikových obrazů z barevných drahokamů
- Velkoobchod a maloobchod: šperky, certifikované diamanty, ryzí zlato

Cílem společnosti je **zlepšení** své pozice na trhu šperků v Rusku a světa. Mise společnosti jsou vytváření šperků s nejvyšší kvalitou, vysílání kulturních hodnot a předávání tradic šperkařského řemesla, zachování kontinuity generací a pomáhat lidem ozdobit nejjasnější okamžiky v jejich životě.

V současné době firma má 5 poboček v 5 městech Ruska a momentálně společnost sčítá méně než 50 zaměstnanců.

4.1.1 Struktura společnosti



Obrázek 5 Organizační struktura podniku (Vlastní zpracování)

Organizační struktura firmy sestává z malého počtu zaměstnanců, ale většina z nich je klíčová, ale bez problémů se navzájem nahrazují při absenci jiných, kromě výrobního oddělení. Projektový tým se obvykle skládá ze zástupce ředitele, vedoucích marketingových a obchodních

oddělení, manažerů a prodavače. Generální ředitel a jeho zástupce podepisují a přijímají všechny závěrečné procesy.

4.2 Metodika projektového řízení společnosti

Hlavními projekty společnosti jsou výstavy. Společnost může být účastníkem nebo organizátorem výstavy. Výstava má několik hlavních cílů: hledání a podepisování nových partnerských smluv, příjem zakázek na výrobu exkluzivních šperků a klenot z drahých kovů a drahokamů, zvýšení imagu a založení nových obchodních vztahů. Každý projekt je odlišný, ale má stejný záměr, aby došlo k zvýšení zisku. Výsledkem projektu může být výroba nového exkluzivního šperku, uzavírání smlouvy nebo zvýšení povědomí o společnosti. Projekty se dělí na 3 činnosti: organizace výstavy, účast ve výstavě, vytváření šperku.

Prvním krokem je analýza výstav na příští rok, vždy provádí na konci roku. Výstavy jsou republikové, mezinárodní a tuzemské. Výběr záleží na několika faktorech, jako jsou datum, rentabilita a lokalita (město, země). Dále jde sestavení předběžného plánu. Třetím krokem je schválení výstavního plánu na rok. Všechno musí být schváleno generálním ředitelem.

Každoročně společnost plánují a se zúčastňují kolem 10 výstav. Průměrné délka počítá tak, že 5 dní příprava právnických dokumentů, 1 den přípravy prostoru a 5 dní konání akcí. Počet zaměstnanců je cca 2-5 lidí.

4.2.1 Organizace výstav

1. Stanovení dne konání výstavy nebo soukromou akci, délka 3-5 dní.

Po každoročním rozboru budoucích výstav, kterých se může firma zúčastnit, je vybrán optimální čas pro pořádání vlastní výstavy, většinou se na konci ledna nic důležitého nekoná. Na základě dlouholetých zkušeností je optimální délka výstavy 3-5 dní, která zahrnuje prezentaci firmy a nových produktů, uzavřenou přehlídku na pozvání s následným podpisem partnerských či individuálních smluv a také otevřenou den pro všechny. Kolegiální diskuse, ale schválí generální ředitel.

2. Místo konání (město, prostor).

Výběr podle ceně, vizuálnímu vzhledu a průchodnosti. Prostor musí být dostatečně velký a světlý, zohledňují se i minulé zkušenosti. Kolegiální diskuse, ale schválí generální ředitel.

3. Odhad nákladů a určení rozpočtu. Na základě minulých ročníků a analýze trhu.
4. Odhad příjmů a rentability. Na základě minulých ročníků a analýze trhu.
5. Personál, počet zaměstnanců od 10 do 30 lidí.

Obsluha a personál jsou vlastní, ale v případě potřeby se přidávají lidé, kteří již mají pracovní zkušenosti s firmou. Každoročně probíhá školení nového personálu v hlavním kanceláři. Nájem foto/videografa.

6. Sestavení programu, příprava prostoru, propagace, nájem a dovoz zařízení, catering.

Doplňkové osvětlení prostoru, příprava a kontrola zvuku (hudba, mikrofon). Tvorba, tisk a distribuce plakátů, sdílení informací na sociálních sítích. Stanovení podmínek doprovodného programu. Příprava cateringu.

7. Uzavírání smluv před akcí zařízení (vitríny), ostraha, dovoz, deklarace (foto produktů, váha, popis drahokamů, přesná hodnota), organizátor (prostor, místo), propagace (reklama, vizitky, letáky, hosteska).

8. Provedení a kontrola výstavy.

9. Uzavírání smluv v den konání akcí, sběr objednávek.

10. Ukončení a hodnocení výstavy.

Úklid prostoru, sběr zpětné vazby, seznam prodaných zboží, výplata personálu, celkové hodnocení.

4.2.2 Produkce

Jedním z cílů výstav je soubor individuálních zakázek, každá z nich je jedinečná, jelikož se mohou lišit všechny fáze výroby, a to přístup k zákazníkům, výběr a typ brusu drahokamů, finální design výrobku a druh použitých surovin. Hlavními produkty společnosti jsou exkluzivní šperky a obrazy s použitím kamenných třísek z polodrahokamů. Na výstavě jsou prodávány všechny fáze, jsou stanoveny časové rámce a nutně potvrzeny podpisem smlouvy. Pokud je objednávka velmi složitá, bude účtována záloha ve výši 50 %. Všechny šperky jsou vytvářeny ručně zkušenými klenotníky při zachování firemního stylu a mají výrobní označení. Po ukončení prací je každý výrobek odeslán státnímu dozoru k určení ryzosti a zapsání do rejstříku. Co se týče obrazů, zakázky se dělají především podle fotky nebo náčrtu (reference) zákazníka, vše ostatní je na uvážení umělce, jediné, o čem mohou diskutovat je zlomek a barva polodrahokamů.

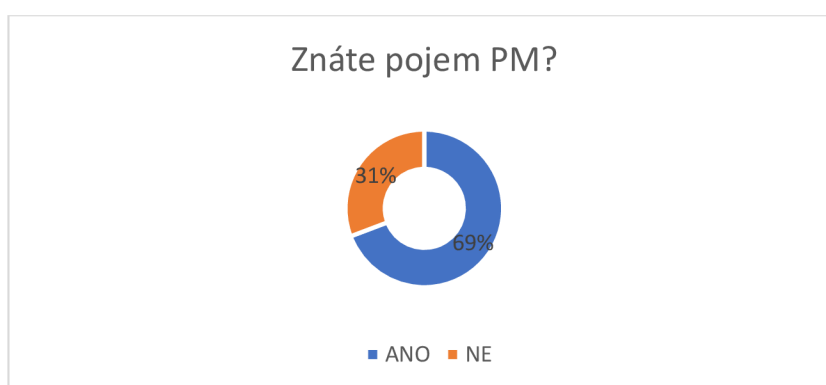
4.3 Analýza projektového prostředí zvolené společnosti

Na základě rozhovorů s klíčovými zaměstnanci a osobního pozorování je zjištěno, že projektový tým tvoří vedoucí firmy nebo jeho zástupce, zaměstnanci marketingových oddělení, obchodní zaměstnanci, PR pracovníci, projektový manažer a specialisté na šperky. Všechny plánovací procesy jsou kolegiálně diskutovány. Každý krok je vysloven, ale ne vždy zdokumentován. Většina realizačních procesů je také špatně zdokumentována, nejčastěji proto,

aby nedocházelo ke zbytečným prodlevám v komunikaci mezi členy projektového týmu, ale všemožné dokumenty, účtenky a podobné reportovací dokumenty se shromažďují a ukládají pro kontrolu rozpočtu na konci projektu. Vzhledem k tomu, že společnost je na trhu více než 25 let, většina procesů nevyžaduje detailní analýzu a probíhá poloautomaticky, hraje přítomnost lidské vztahy v sektoru luxusního zboží obrovskou roli dosažení určitých cílů. Dobrá reputace pomáhá uzavírat lepší smlouvy s pronájmem prostor nebo nutné vybavení. Reputace taky umožňuje získat lepší pozici na výstavě a snižuje náklady na účast, v některých případech je možné obdržet přímou pozvánku od organizátorů, bez nákladů na účast. Velké množství projektů v různých směrech pomáhá malým podnikům udržet se na trhu, proto se společnost snaží účastnit a pořádat velké množství výstav v průběhu roku. Donedávna byl online prodej šperků na území Ruské federace zakázán, takže to byl jediný způsob dopravy a prodeje produktů do jiných měst a zemí. Důvěra hraje v takových podnicích obrovskou roli, takže nástup nových zaměstnanců na klíčové pozice může velmi poškodit všechny procesy ve firmě a následně bude nutné řadu procesů zpomalit a vyžadovat další kontrolu.

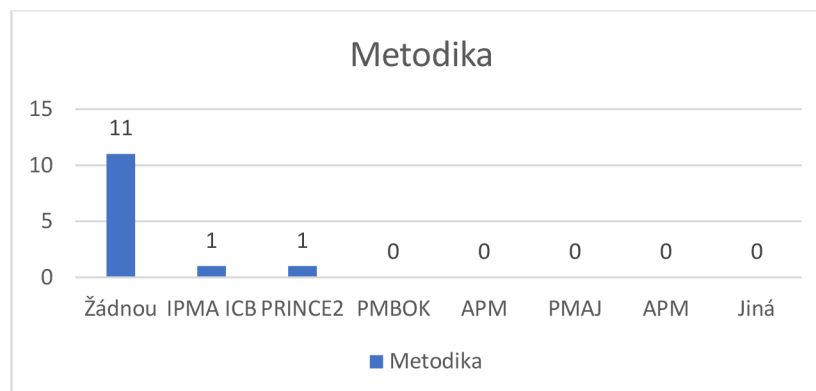
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pomocí anketní služby Survio.cz byla dotazována projektová skupina společnosti, která se zúčastnila jednou z posledních mezinárodních výstav společnosti. Projektový tým se skládá ze zaměstnanců různých úrovní, od zástupce ředitele až po prodavače. Otázky byly zaměřeny na pochopení prostředí projektového řízení ve zvolené společnosti a postoje k mezinárodním standardům. Následně předložený dotazník vyplnilo třináct respondentů.



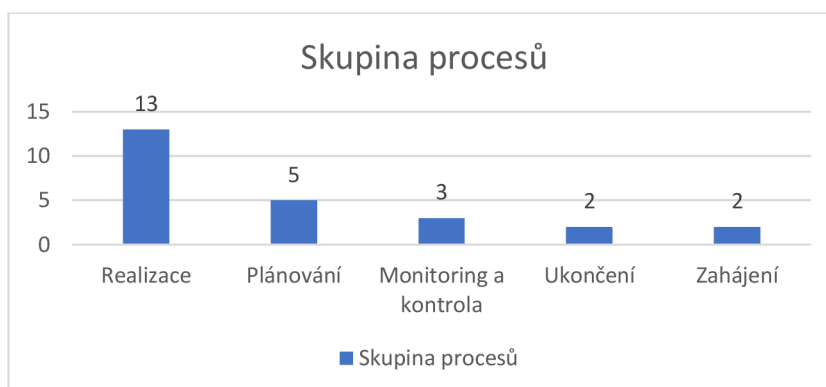
Obrázek 6 Otázka 1 „Znáte pojem projektového řízení (managementu)?“ (Vlastní zpracování)

Diagram ukazuje, že většina (téměř 70 %) zaměstnanců zná, co je projektové řízení, což znamená, že dokážou odlišit každodenní aktivity od projektových. Procento (kolem 30 %) ukazuje, že pro účast v projektových procesech není nutné učit se teorii projektového řízení.



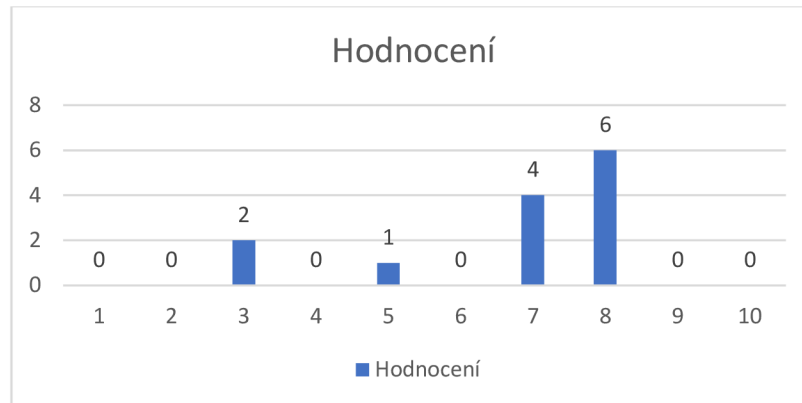
Obrázek 7 Otázka 2 „Jaký mezinárodní standard znáte?“ (Vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že přibližně 85 % (což je hodně) respondentů nezná žádný mezinárodní standard, lze konstatovat, že v malých podnicích se ve skutečnosti žádné standardy projektového řízení neuplatňují a téměř vše probíhá metodou pokus-omyl, v průběhu desítek let, což pomáhá udržet se na rychle rostoucím trhu v době vysoce rozvinutých informačních technologií. Ale byly taky zaregistrovány 2 odpovědi (ostatní 15 %) respondentů, ze kterých vyplývá, že ve svém životě se potkávali 2 různé standardy, jako ICB od IPMA a PRINCE2.



Obrázek 8 Otázka 3 „Ve kterou procesní skupině působíte?“ (Vlastní zpracování)

Z následujícího grafu vyplývá, že v malém podniku jsou do realizace projektu zapojeni všichni členové projektového týmu, protože každý hraje důležitou roli ve většině procesů, aby se zátěž rovnoměrně rozložila mezi zaměstnance. Je také vidět, že na zahájení a dokončení procesů se podílejí 2 lidé z vedení, aby nedošlo k omylu jednoho, druhý opakovaně kontroluje důležité procesy, jako je podepisování a přebírání dokumentů. V plánovacích procesech se účastní téměř necelá polovina celé skupiny, zahrnuje všechny klíčové zaměstnance společnosti, kteří dobře znají každý krok budoucího projektu a mají v této oblasti bohaté zkušenosti. Monitorování a kontrola jsou v kompetenci zástupce ředitele a několika manažerů.



Obrázek 9 Otázka 4 „Jak hodnotíte projektové prostředí společnosti?“ (Vlastní zpracování)

Všichni respondenti byli dotázáni, jak hodnotí projektové prostředí firmy od 1 do 10, z grafu je patrné, že 10 lidí (asi 75 %) jej ohodnotilo 7 a více/10, což obecně ukazuje, že lidé jsou s pracovním procesem spokojeni, ale existuje prostor pro pokrok. Jeden respondent odpověděl 5/10 a projektové prostředí hodnotí jako relativně průměrné, zbylí 2 lidé ho ohodnotili 3/10, což svědčí o nespokojenosti s prostředím.

4.5 SWOT Analýza projektového prostředí společnosti

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. vyměnitelnost a samostatnost pracovníků 2. velké pracovní zkušenosti 3. unikátnost každého šperku 4. individuální přístup ke klientům 5. dobrá reputace značky 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. zastaralý vzhled na vedení projektu 2. dokumentace PM 3. software v oblasti PM 4. nedostatek loajality zákazníků ke značce 5. nedostatek finančních prostředků na reklamu
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. rostoucí zisk 2. zlepšení postavení na trhu 3. stažení konkurentů z trhu 4. vznik nových partnerů 5. možnost snížení úrovně daňového zatížení 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. změny tržního prostředí 2. malý počet klientů kvůli lockdownu 3. krizová situace v zemi 4. neuspokojivá práce organizátorů výstavy 5. zvýšení konkurence

Tabulka 8 SWOT matice projektového prostředí společnosti (Vlastní zpracování)

Jako první k silným stránkám patří vyměnitelnost a samostatnost, což znamená, že každý člen týmu může snadno nahradit jiného, přičemž výsledek se příliš nezmění. Veškeré projektové i mimoprojektové činnosti díky zkušenému týmu nevzbuzují otázky a často probíhají bez kritických chyb. Jedinečnost každého šperku výrazně zvyšuje predispozici zákazníka ke koupi, což je jedním

z hlavních cílů projektů, dosažení zisku. Individuální přístup k zákazníkům a dobrá reputace značky zvyšuje loajalitu návštěvníků a šanci, že se nakoupí vícekrát.

První slabou stránkou je zastaralý vzhled na vedení projektů, což znamená, že dosud nebyl použit žádný z uznávaných mezinárodních standardů PM, z toho vyplývají následující 2 slabiny, respektive nedostatek dokumentaci každého kroku projektového managementu a vhodný software z oblasti PM. I když se našimi silnými stránkami snažíme zvýšit loajalitu zákazníků, stále to pro společnost zůstává nedostatečné. Slabou stránkou společnosti je také nedostatek velkého reklamního rozpočtu, což se projevuje v nízkém uznání mezi běžnými návštěvníky výstavy.

Příležitosti: zlepšení projektového prostředí může vést ke zvýšení zisku, a tedy k silnější pozici na trhu. Odchod konkurentů z trhu otevírá přístup k doplňkovému přílivu zákazníků. Nová partnerství otevírají nové distribuční kanály a možnost získat unikátní zkušenosti. Snížení daňové zátěže stimuluje rozvoj podnikání.

Hrozby: pomalá reakce na změny tržního prostředí může výrazně ovlivnit tržby firmy, např. čím jsou lidé starší, tím těžší drží krok s vývojem nových informačních technologií. Pandemie má silný dopad i na práci výstav, tok lidí se snižuje, a tím i návštěvnost. Krizové situace v zemi nutí lidi utrácet méně peněz za luxusní zboží a snaží se uschovat peníze na lepší dobu. Špatná práce organizátorů negativně ovlivňuje náladu kupujících a následně i pokles chuti něco koupit. Vznik konkurentů na trhu snižuje zisky.

4.5.1 Strategie SWOT analýzy

SO (Silné stránky + příležitosti) – Je nutné uplatňovat modernější způsoby propagace zboží na trhu. Zvyšování uznání společnosti prostřednictvím kulturního rozvoje republiky (Jakutsko). S pomocí zkušeností zaměstnanců a unikátních produktů je možné se zapojit a realizovat nové projekty spolupráce se zajímavými partnery, což také zlepšit uznání a reputaci obou účastníků.

ST (Silné stránky + hrozby) – Jednou z hrozeb je zvýšená konkurence, a možný vývoj limitovaných koncepčních kolekcí pro zvýšení zájmu zákazníků pomůže udržet starých klientů a přilákat nových. K tvorbě takových kolekcí se využívá analýza prodejní zkušenosti a individuální přístup, který pomáhá lépe porozumět preferencím zákazníků.

WO (Slabé stránky + příležitosti) - Pro pokrytí velké geografie měst, kde jsou možné výstavy se zbožím společnosti, je možné převádět produkty na třetí strany, což může přilákat nové zákazníky a také zvýšit příjmy. Se snížením daňové zátěže se otevřou další možnosti navýšení financí na využívání reklamy a nákup nového softwaru. Noví partneři mohou pomoci podívat se na projektové řízení z nového pohledu, sdílet své zkušenosti, což může také zlepšit některé pracovní postupy.

WT (Slabé stránky + hrozby) - Případná účast na různých online konferencích, veletrzích a podobných akcích, rozvoj sociálních sítí a zajímavé reklamní kampaně zvyšují informovanost a dokážou zákazníky navyknout na nákup přes internet, v případě dalších omezení tak, aby existoval další distribuční kanál. Nové vize projektového řízení mohou zlepšit práci organizátorů (vlastních i cizích) výstav, aby se předešlo negativním důsledkům.

5 Komparace řízení projektu zvolené společnosti s mezinárodními standardy projektového řízení

5.1 Porovnání metodiky PMI s projektovým řízením vybrané společnosti

5.1.1 Představení konkrétního projektu

Project charter (projektová charta)

Název: XYZ veletrh

PM: Vedoucí marketingového oddělení

Účel: Hlavním účelem veletrhů společnosti najít nové zákazníky (či distributory) a podepsat dlouhodobé smlouvy o realizaci distribuce šperku. Další dílčí cíle jsou podpora vztahu s existujícími zákazníky a partnery (či distributory); zvýšení známosti značky na trhu; z dlouhodobého hlediska zvýšení příjmu.

Cíl: Organizace ročního veletrhů

Rozsah projektu

Výstupy: získat nové zákazníky (nepatří sem podpis faktické smlouvy)

Projektový tým a zdroje: zaměstnanci firmy (vedoucí marketingového oddělení, marketingový manažer, manažer prodeje, zástupce ředitele)

Rozpočet: 1 500 000 Kč

Stakeholdery:



Obrázek 10 Seznam stakeholderů (Vlastní zpracování)

Za účelem, aby společnost byla schopná lépe, jak se liší metodiky, snažil jsem přizpůsobit metodiku společnosti k mezinárodnímu standardu. V kapitole jsou uvedeny všechny procesy a dokumenty, které musí mít projekt podle PMBOK.

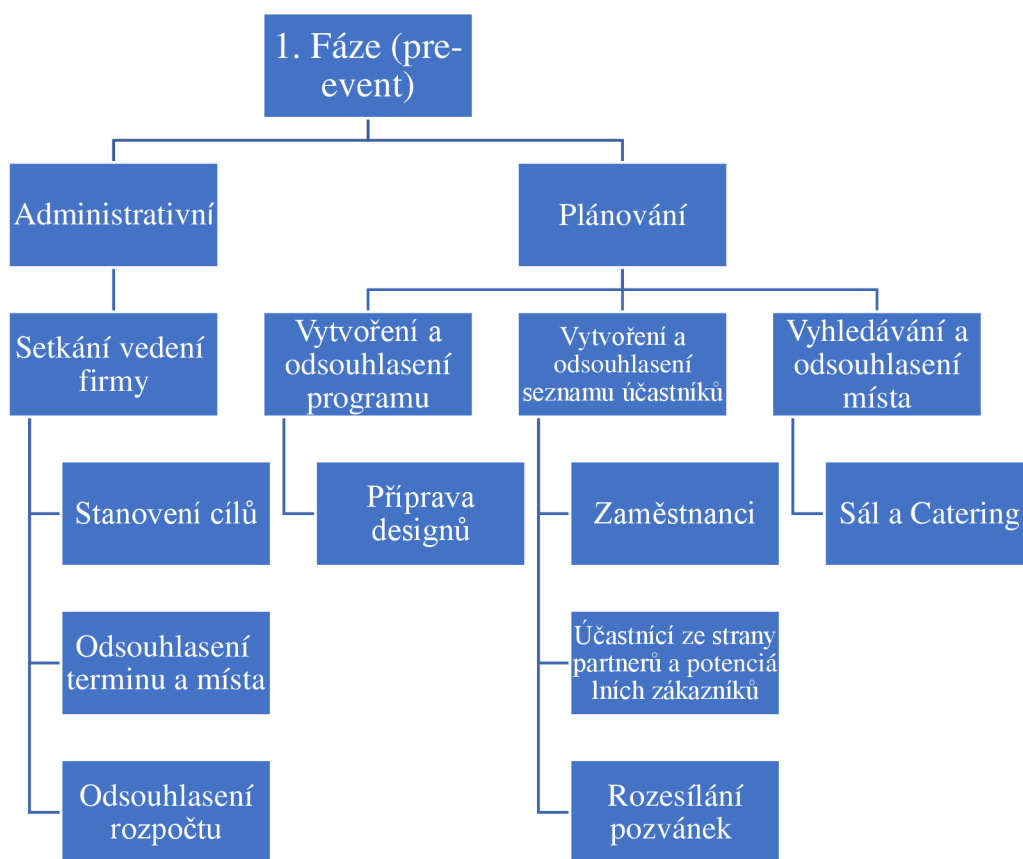
Ve společnosti XYZ plánování celého projektu lze rozdělit na 3 fáze které trvá 6 měsíců:

V průběhu **první** fáze vedení firmy (generální ředitel, zástupce ředitele, ředitele poboček) projednává hlavní účel projektu, termíny, kde může být uskutečněn a také celkový rozpočet (plánování a schvalování). Na základě těchto požadavků vedoucí projektu (ve firmě to je vedoucí marketingového oddělení) musí vypracovat projektový plán a plánování lidských zdrojů. Vedoucí projektu vytváří tým, který bude pracovat na projektu a nést zodpovědnost za celou realizaci. Vedoucí projektu ale neplánuje rozdělení práce na základě časového rámce, mají jenom termín začátku a konečnou realizaci projektu co lze vylepšit.

Ve **druhé** fázi, vedoucí projektu a ostatní pracovníci připravují místnost, provádí registraci účastníků, kontrolují, aby průběh akce byl v pořádku.

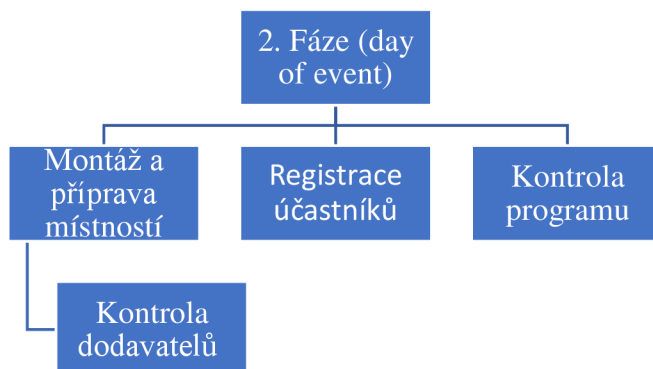
Ve **třetí** fázi, vedoucí projektu hodnotí výsledky, a tým rozesílá poděkování, suvenýry a kontroluje splatnost finálních faktur od dodavatelů.

5.1.2 WBS roční veletrh společnosti



Obrázek 11 První (předprojektová) fáze (Vlastní zpracování)

V první fázi u všech všechny plánovacích procesů, na rozdíl od standardů chybí přesné datování každého kroku (harmonogram) a kdo je odpovědný (matice odpovědnosti). Taky nemají finanční plán, chybí odhad nákladů a příjmů. Není také uvedeno, se kterými organizacemi existují dohody ohledně místa, tisku a stravování, pro člověka zvenčí to může být zdrcující úkol, ale ve firmě jde všechno dobře, protože každý člen týmu přesně ví, co potřebuje na to, že má poměrně značné pracovní zkušenosti.



Obrázek 12 Druhá (projektová) fáze (Vlastní zpracování)

Druhá fáze ukazuje přibližný průběh akce. Taky chybí matice odpovědnosti, kdo vše řídí a na koho se v případě nouze obrátit, ale v malém podniku je to celkem přijatelné. Kontrola a monitoring probíhá za přímé přítomnosti vedení společnosti (generálního ředitele nebo zástupce).



Obrázek 13 Třetí (poprojektová) fáze (Vlastní zpracování)

V třetí fázi taky chybí matice odpovědnosti, popis procesů uzavírání projektu a kritérií hodnocení.

5.1.3 Komunikační plán

- Komunikace s managementem

What&Who (Co a kdo): Informace nabízené vedením, jako jsou: datum, město, rozpočet, standard ubytování a jídla a další požadavky akce.

How (Jak): Je lepší mít na začátku formální schůzku s celým vedením, pak možná nějakou neformální přes e-mail.

When (Kdy): častá komunikace, protože během projektu je potřeba mít málo finálních schválení

Whether (Zda): Při komunikaci musíme vzít v úvahu postavení a sociální úroveň lidí a kulturní rozdíly, protože vedení společnosti má různé národnosti.

- Komunikace s partnery

Who (Kdo): Mezi naše partnery patří hotely, restaurace, autopůjčovny a další dodavatelé.

What (Co): když si například vybíráme hotel, potřebujeme znát úroveň hotelu, schopnost pořádat schůzky a akce, služby a zařízení a vyjednávat o ceně.

How (Jak): V hotelu a restauraci musíme zkontrolovat pokoje, menu a služby, poté se setkat s manažerem, abychom probrali některé podrobnosti o spolupráci.

When (Kdy): Minimálně dvakrát do hotelu a restaurace. A pro ostatní ne příliš často, pokud nedojde k nějakým změnám.

Whether (Zda): Ujistěte se, že informace, které předáváme, jsou přesné, a pokud se něco změní, musíme o tom včas informovat našeho partnera. Například čas a počet lidí.

- Komunikace s kolegy (související s řízením lidských zdrojů)

Zadání úkolů různým zaměstnancům pomocí osobní komunikace, protože nejsme velká společnost.

Komunikace v organizaci plně odpovídá standardu, je dobře popsáno, jak se chovat u lidí s přihlédnutím k jejich postavení a typu činnosti, s jedinou výhradou, že nejsou využity všechny výhody rozvoje informačních technologií, nicméně v této oblasti, tato činnost nehraje příliš silnou roli, aby výrazně ovlivnila výsledky projektů společnosti.

5.1.4 Matice rizik

RISK MATRIX

PRAVDĚPODOBNOST	Velká		AVI VYBAVENÍ	STAVBA PŘÍPRAVA
	Střední		JÍDLO	
	Malá	POČASÍ	LIDÉ	
		Nízký	Střední	Vysoký

DOPAD

Obrázek 14 Matice rizik (Vlastní zpracování)

Vybavení AVI: pravděpodobnost je velká, protože technické vybavení může neočekávaně přestat fungovat, ale abychom toto riziko minimalizovali, můžeme před tím zkontrolovat všechna zařízení a mít další nebo náhradní. Dopad je střední, protože jeho oprava ztratí čas a může ovlivnit průběh akce.

Stavba a příprava: během přípravné doby v den akce se může stát cokoliv a některé kontrakce nebo bannery mohou být rozbité, důležité pro dostatek času na vyřešení problému.

Počasí: pravděpodobnost je malá, protože můžeme použít předpověď počasí k jeho předpovědi a minimalizovat venkovní aktivity. Může to ovlivnit lety, tedy počty hostů.

Jídlo: pravděpodobnost je střední, protože mohou být nespokojeni se službami a vybavením hotelu, případně mohou být alergičtí na některé potraviny. Dopad je také střední, protože tento dopad je individuální.

Lidé: pravděpodobnost je malá, protože lidé obvykle na akci nebudou chybět. Dopad je střední, protože mohou najít jiného kolegu, který ho zastoupí, aby úkol dokončil.

PMBOK používá registr rizik, který lépe zobrazuje a popisuje všechna možná rizika, kdo je odpovědný za to, aby se tak nestalo, a kdo řeší problém, pokud nastane. Má také podrobnější popis dopadů s jiným měřítkem, vypracovány strategie pro alternativní jednání a preventivní opatření.

5.1.5 Řízení kvality

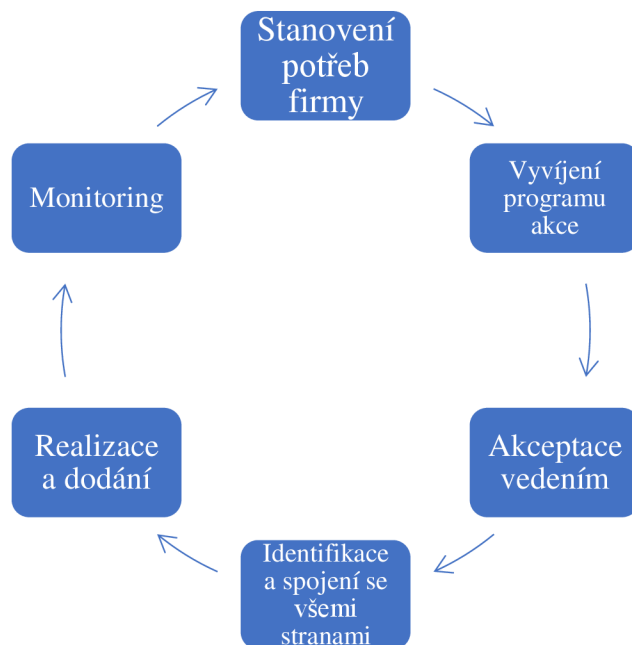
Zajištění kvality: protože odpovědným projektovým týmem jsou zaměstnanci společnosti, je vedení přesvědčeno o kvalitě zajištění. Aby však byla zaručena kvalita, projektový tým musí:

- Zaměřit se na školení zaměstnanců a vybavit dobrými komunikačními a koordinačními schopnostmi. Když dojde k nějakým změnám, musí mít schopnost řešit problémy
- Znat poměrně dobře hotely, restaurace a další dodavatele a budovat s nimi dobrý kooperativní vztah

Plánování kvality: Vzhledem ke standardu této každoroční akce musí společnost využít zdroje a odborné znalosti k výběru nejlepšího místa, cateringové společnosti a dalších dodavatelů.

Kontrola kvality (podle analýzy rizik): předvídat a minimalizovat. Sledovat předpověď počasí a připravit se na případ špatného počasí. Zkontrolovat, zda účastníci nemají nějaké zvláštní požadavky na jídlo. Zkontrolovat všechna zařízení, které bude použito, jako jsou: projektor, mikrofon, LED, audio systém a počítače.

Kompletně shoduje se standardem PMBOK od PMI.



Obrázek 15 Cyklus monitorování a kontroly kvality (Vlastní zpracování)

5.1.6 Shrnutí

Podle standardů PMI PMBOK každý proces vždycky má své výstupy a v porovnání je vidět, že ve společnosti chybí dokumentace několika procesů. K takovým procesům patří: plánování a vytvoření přesného harmonogramu projektu, definice rozsahu projektu a dokumentace každého kroku s následujícím odesláním na akceptování a podepisování generálnímu řediteli, jejich posloupnost a posouzení v rámci projektu taky neexistují v písemné podobě.

5.2 Porovnání metodiky IPMA s projektovým řízením vybrané společnosti

Společnost nemá oddělení projektového řízení, proto bude uděleno porovnání se standardem projektové skupiny jako celek. U každého elementu kompetencí IPMA uvádí doporučené znalosti, dovednosti a také klíčové indikátory, podle kterých je možné zjistit, jaké kompetencí mají nebo nemají, a co potřebují dodatečně naučit. Nižší rozepsané kontextové a behaviorální kompetencí projektového týmu, technické kompetencí budou popsána stručně, protože je velmi podobná se standardem od PMI PMBOK.

LEGENDA: ✓ – umí; ✗ - musí dodatečně naučit.

podrobný přehled viz příloha č. 1

5.2.1 Kontextové kompetencí

K1 Strategie, **K4** Moc a zájem, **K5** Kultura a hodnoty ✓.

Projektová skupina má všechny kompetence odpovídající klíčovým indikátorům uvedeným ve standardu, jako jsou soulad s misí a vizí organizace, posouzení osobních ambicí a zájmů druhých a jejich možného vlivu na projekt, posouzení charakteru a hodnot kulturního prostředí, ve kterém se projekt realizuje, a jejich důsledků pro projekt atd.

K2 Systém řízení, struktura a procesy ✘.

Znají principy projektů, ale s výrazným nedostatkem teoretického základu je většina procesů doprovázena rozsáhlými zkušenostmi v této oblasti. Aplikace norem reportingu mateřské organizace do projektu s využitím konkrétních nástrojů a metod taky chybí.

K3 Shoda se standardy a předpisy ✘.

Projektová činnost společnosti ne souvisí s kompetencí, podle 4. indikátoru, protože ne ovlivňují environmentální prostředí.

Pátý indikátor, všechny procesy související s projekty byly vypracovány na základě mnohaletých zkušeností, pokusů a omylů, ve firmě nebyly nikdy použity žádné mezinárodní a jiné standardy projektového řízení.

5.2.2 Behaviorální kompetence

B1 Sebereflexe a sebeřízení, **B2** Osobní integrita a spolehlivost ✓.

Tyto kompetence jsou velmi vhodné pro popis projektového týmu společnosti, na základě těchto ukazatelů se buduje chování lidí v různých situacích v procesu projektového řízení. Silný pracovní kolektiv se neustále vyvíjí a přizpůsobuje různým okolnostem. Dělí se o své zkušenosti a diskutuje o nich. Mohou se podívat na své zkušenosti zvenčí. Využívá zkušenosti k vytváření hypotéz o lidech a situacích. Organizují svou práci s ohledem na situaci a dostupné zdroje.

B3 Komunikační dovednost ✘.

Ne používají nové komunikační technologie, jako webináře, cloud technology, telekonference. Pracovní chaty jsou hlavním způsobem komunikace. Vytvořují atmosféru otevřenosti a vzájemného respektu. Snížení napětí prostřednictvím humoru.

B4 Zainteresovanost a vztahy ✘.

2. indikátor: neexistuje nutnost ve vytváření a organizaci networkingu, společnost je stará a střední věk zaměstnanců je vysoký, proto efektivita snižují. Ostatní klíčové indikátory splňují podle kritérií, jako aktivní vyhledávání možností a situací pro vytvoření nových kontaktů, zájem o problémy ostatních a nabídka pomoci, rozdělování úkolů členům týmu na základě důvěry. Zdůrazňuje, že pro úspěch je zásadní zapojení všech.

B5 Vůdčovství ✘.

Svým chováním, přístupem a slovy každý člen týmu dává najevo, že ho výsledky projektu zajímají. Třetí klíčový indikátor kompetence není plně využíván nebo je prováděn extrémně zřídka, nikdo se nevěnuje cílenému coachingu a mentoringu, vše se děje prostřednictvím sdílení zkušeností kolegům a přímého pozorování od těch, kteří tuto zkušenost nemají. Ve společnosti všechno akceptuje generální ředitel, proto užití vlivu a moci v projektové skupině asi neexistuje, spíš funguje princip rovnoprávnosti.

B6 Týmová práce ✓.

Vše ve společnosti je založeno na produktivní týmové práci, jak ve fázi plánování, tak ve fázi realizace, problémy se řeší společně. Plná týmová podpora, chyby a neúspěchy jsou vyřešeny a zohledněny v následujících projektech.

B7 Konflikty a krize, B8 Kreativita, vynalézavost a důvtip, B10 Orientace na výsledky ✓.

Projektová skupina plně splňuje tyto 3 kompetence, splňuje všechna potřebná kritéria a úspěšně je aplikuje v praxi.

B9 Vyjednávání ✘.

Nelze přesně vědět, jak se lidé při vyjednávání chovají, co dokumentují a co ne. Lze předpokládat, že většina indikátorů je při jednáních plněna dobře, snad kromě vedení specifické dokumentace, která výsledky příliš neovlivňuje. Je důležité vzít v úvahu, že jednání jsou vedena především o uzavírání obchodních transakcí a pronájmu prostor, kde není pro obě strany tak obtížné se dohodnout, a důležité jsou pouze právní aspekty.

5.2.3 Technické kompetence

T1 Návrh projektu, programu nebo portfolia, T2 Požadavky a cíle, Přínosy a cíle, T3 Rozsah projektu, T6 Kvalita, T7 Finance, T8 Zdroje, T12 Zainteresované strany, T9 Obstarávání (a partnerství), T10 Plánování a operativní řízení, T13 Transformace a organizační změny, T14 Výběr a vyváženost ✓.

Všechny technické kompetence tak či onak projektový tým má a v životě uplatňuje, protože bez nich by nebylo možné provádět projektové aktivity tak dlouhou dobu. Podrobnější, co dělají a nedělají bylo popsáno v kapitole srovnání se standardem od PMI.

T4 Čas ✓.

Mnohaleté zkušenosti pomáhá při plánování procesů v časovém rozmezí.

T5 Organizace projektu, programu, portfolia a práce s informacemi ✘.

Ve srovnání se standardem si udržují slabou dokumentaci, většina dokumentů má buď jinou formu, nebo se nepoužívá vůbec, možná z důvodu zbytečného používání. Všechny role v projektovém týmu jsou intuitivní, každý dělá, co umí lépe a odpovídá sám za sebe. Tok informací asi má chaotický charakter.

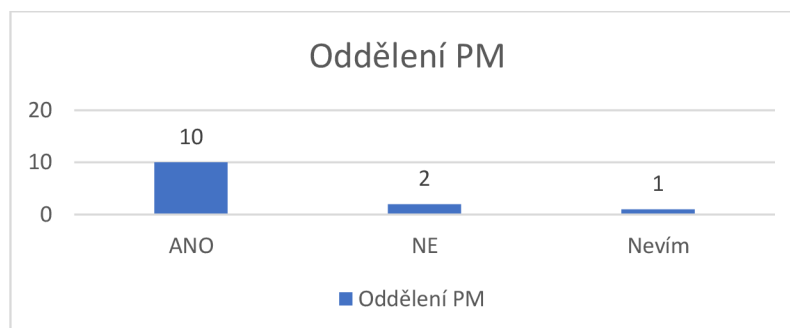
T11 Rizika a příležitosti ✕.

Nedostatek některých aspektů v této kompetenci vyplývá z předchozí kompetence, protože analýza rizik má trochu jinou podobu, některé věci se neberou v úvahu, a proto nemají přesnou strategii prevence a protipatření.

5.3 Návrhy na zlepšení a odhad dopadu implementace představených návrhů

Na základě analýzy projektového prostředí společnosti, porovnání s mezinárodními standardy a SWOT analýzy, byly zpracovány návrhy zlepšení metodiky projektového řízení společnosti. Je velmi obtížné vypočítat přesné částky, protože nemám celé účetnictví firmy za rok, znám pouze přibližné údaje získané rozhovorem s ředitelem. Je třeba vzít v úvahu i to, že většina zaměstnanců společnosti nemá uzavřenou pracovní smlouvu, jelikož se jedná o rodinný podnik, takže některé výdaje, které mohou být odečteny z obrátu, nejsou zohledněny. Avšak byly provedeny přibližné výpočty finančních prostředků použitých na projektové řízení. Celkový roční zisk společnosti tvoří maloobchodní tržby ve vlastních fyzických prodejnách, tržby na výstavách, smlouvy uzavřené na výstavách (velké zakázky), nákupy ostatních klenotnictví pro maloobchod po výstavě a individuální zakázky. Příjmy z výstav a činností s nimi souvisejících tvoří cca 60 % celkového zisku společnosti, proto je velmi důležité zlepšovat procesy projektového řízení.

5.3.1 Vytvoření oddělení projektového managementu

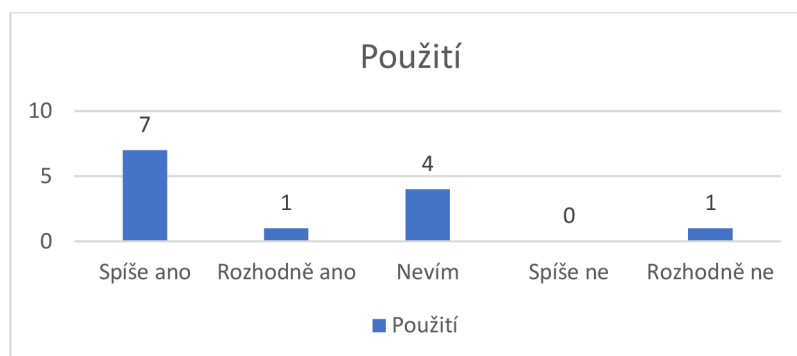


Obrázek 16 Otázka 5 „Musí ve společnosti existovat oddělení projektového řízení (managementu)?“ (Vlastní zpracování)

V dotazníku zazněla otázka potřeby v oddělení PM, většina členů projektové skupiny odpověděla, že „ANO“, odtud první návrh je vytvoření oddělení projektového řízení, tím se zvýší náklady společnosti, ale zkvalitní klíčové procesy projektové řízení a osvobodit vedení společnosti

od povinné přítomnosti na každé výstavě za účelem kontroly svých zaměstnanců. Další členy týmu, kteří jsou nuceni přerušit běžné činnosti ve firmě, mohou věnovat víc času své práci. Zjednoduší se tím i proces zaškolování nového personálu, který získá praxi pod přísným dohledem zkušených manažerů, což umožní společnosti účastnit se více výstav či jiných kulturních akcí. Průměrný plát projektového manažera v Moskvě je 35 000 Kč (přepočten kurzu na únor). Odhadovaný optimální počet projektových manažerů bez asistentů ve společnosti je 3 pracovníci, což znamená 105 000 Kč nákladů měsíčně, 1 260 000 Kč ročně. Jeden může kvalitně vést 8 projektů (výstav) ročně. Každá výstava přináší od 100 000 do 500 000 Kč a náklady jsou od 135 000 do 200 000 Kč, který se skládá ze vstupního vkladu za účast (50 000 - 100 000 Kč), reklama a propagace (5 000 Kč), nájem zařízení (15 000 – 20 000 Kč), cesta pracovníků do města konání a ubytování (25 000 – 35 000 Kč), výplata personálu (minimálně 35 000 Kč) a ostatní náklady (5 000 Kč). 1 ze 3 nových manažerů nahradí o zburví vedení firmy od povinné účasti na výstavách, a 2 další poskytnout možnost účasti na větším počtu výstav, což zvýší celkový zisk společnosti. Příjem z 24 výstav ročně je zhruba 7 000 000 Kč a roční náklady jsou 3 600 000 – 5 000 000 Kč. Odhadovaný roční hrubý zisk za účtem plátu manažerům je kolem 740 000 – 2 140 000 Kč ročně.

5.3.2 Zavedení mezinárodního standardu



Obrázek 17 Otázka 6 „Chtěli byste, aby ve společnosti používali mezinárodní metodiky v projektovém řízení?“ (Vlastní zpracování)



Obrázek 18 Otázka 7 „Musí projektové manažeři mít speciální kvalifikace či vzdělání?“ (Vlastní zpracování)

Dále jsem v dotazníku ptal, zda by chtěli ve svém prostředí využívat mezinárodní praktiky (metodiky) a zda by měl být projektový manažer v této oblasti kvalifikovaný či vzdělaný. Z výsledků jednoznačně vyplývá, že respondenti by tyto metody při své práci raději použili, nebo to alespoň zkusili a následně uvedli přesnou odpověď. Pro většinu to bude nová zkušenost a jasný vývoj, i když ne všechny aspekty metod se ve firmě uchytí, rozhodně to zvýší jejich teoretickou základnu a rozšíří obzory, což umožní podívat se na některé věci z jiného názoru. Mít kvalifikaci nebo vzdělání je nutnost, protože to zvýší důvěru lidí a pomůže firmě rozvíjet se bez zbytečných pochybností, zkušenosti s použitím metodik bude mít obrovskou váhu v různých diskusích a rozhodováních. Další možnost zavadení mezinárodního standardu do metodiky společnosti potřebuje školení některých stálých členů projektové skupiny, což bude pro společnost znamenat méně nákladů než předchozí návrh. Přípravný 5denní kurz k certifikaci standardu od IPMA, který říká, jaké znalosti, dovednosti potřebuje projektový manažer mít, stojí 27 800 Kč bez DPH za jednoho účastníka, certifikace (zkouška) je 10 769 Kč s DPH (pro řádné členy) a členství jako právnická osoba 7 260 Kč s DPH ročně. Celkem 38 569 Kč na jednoho pracovníka. Druhý přípravný 5denní k certifikaci standardu od PMI, který definuje obecně procesy, které mají být na projektu řízeny, stojí 34 800 Kč bez DPH na jednoho účastníka, certifikace (zkouška) je 405 \$ (přepočten na únor 9 200 Kč) pro řádné členy a členství je 139 \$ (3 150 Kč). Celkem 47 150 Kč na jednoho pracovníka. Nejedná se o nové zaměstnance, což znamená, že maximálně může společnost zaplatit školení pro 2 lidí, je to $77\,138 + 7260 = 84\,398$ Kč a 94 300 Kč, celkem 178 698 Kč. Ale vzhledem k tomu, že se jedná o lidi, kteří již zastávají nějakou pozici a nebudou moci vést 8 projektů ročně, průměrný počet výstav společnosti bude cca 16, s přihlédnutím k pokračující účasti na projektech vedení společnosti. K tomu taky potřebují zvýšení měsíční mzdy o 7 500 Kč každému. Příjem z 16 výstav je zhruba 4 700 000 Kč a náklady jsou 2 160 000 – 3 200 000 Kč. Odhadovaný roční zisk za účtem zvýšení mzdy a plátu na školení je 1 140 000 - 2 180 000 Kč pro první rok, další roky bez ztráty na školení (ale existuje možnost zvyšování úrovně kvalifikace, maximálně 4 roky). Je vidět, že tato varianta zvyšuje zisk více než první varianta, ale je časově náročnější pro vedení společnosti, což může ovlivnit, jiné procesy, nesouvisející s řízením projektů. Každá výstava trvá kolem 14 dní, včetně přílety v město konání a odlety zpět, což znamená asi 7 dní 8 hodin (více než 8 hodin nelze pracovat dle zákoníku RF) práce (celkem 7 MD) a 7 dní po 4 hodin na vyjednávání, přípravu k akcí, podepisování smluv atd (celkem 3,5 MD). A vedení společnosti zúčastní se na 12 z 16 výstav, což je $7*12+3,5*12=126$ MD ročně.

5.3.3 Využívání nových informačních technologií

Speciální software pro projektové řízení firma vůbec nepoužívá, je jich velké množství, ale průměrný věk klíčových zaměstnanců je cca 40-50 let, což použití takových technologií značně komplikuje, je pro ně jednodušší pracovat starým způsobem, protože to funguje, i když ne tak efektivně. Řešením by mohlo být přijetí nových mladých zaměstnanců, kteří by byli zodpovědní za veškerou technickou část práce, opět to také zvyšuje náklady společnosti, ale ušetří spoustu času a také zvyšuje celkovou efektivitu. Zlepší také vedení dokumentaci pro optimalizaci procesů a plnou kontrolu toku projektu pro přesnější plánování budoucích projektů, možnost plánovat a uzavírat jednotlivé kroky projektu.

Je také známo, že online prostředí je slabě využíváno pro všechny druhy networkingu, workshopů, schůzek, komunikace a reklamy, neexistuje přímé spojení se zákazníky pro sběr zpětné vazby. A to by mohlo výrazně zlepšit představu o trhu, respektive postoj lidí k produktu, což by vedlo ke zvýšení porozumění vedení byznysu a zvýšení zájmu kolem společnosti. Obrovskou roli v uznání hraje také rozvoj sociálních sítí společnosti, což znamená, že potřebují dodatečně náklady na fotografa a přímou reklamu na platformě.

Řešením je nájem do společnosti (v Moskvě) systémového administrátora s průměrným plátem 12 000 Kč a PR-specialistu s průměrným plátem 30 000 Kč. Dále je nákup licence softwaru (příloha č.3) pro řízení projektů cca 50\$-100\$ (1 200 – 2 400 Kč) měsíčně, 14 400 – 28 800 Kč ročně. Nákup pracovních notebooků cca 20 000 Kč za jeden kus, zapotřebí pro 2 nových zaměstnanců a 2 pro stávajících pro vedení dokumentace projektového řízení, celkem 80 000 Kč. Pro první rok celkové náklady jsou kolem 600 000 Kč.

5.3.4 Zvýšení reklamního rozpočtu

Jedním z hlavních problémů společnosti je nízká známost mezi širokou veřejností, dobrá kvalita výrobků je zajištěna přítomností stálých zákazníků, kteří si výrobky společnosti rok od roku kupují, ale počet nových zákazníků roste velmi pomalu. Řešením by mohlo být výrazné navýšení reklamního rozpočtu, dobré a promyšlené reklamní kampaně značně zvyšují příliv nových zákazníků. Kompetentní marketing posiluje důvěru v produkty společnosti a zvyšuje loajalitu, což ovlivňuje i zisky. Z předchozího návrhu vyplývá, že můžeme najmout PR-specialistu, který může zvyšovat reklamní rozpočet pro své potřeby, současný stav společnosti umožňuje zvýšení nákladů na reklamu a propagačních činnostech do 30 000 Kč měsíčně, což je 360 000 Kč ročně.

5.3.5 Řízení projektových rizik

Řízení rizik pomůže v projektu předvídat problémové situace a pomoci jim předcházet. Ve společnosti už existují procesy řízení projektových rizik, ale nesplňuje moderní požadavky a může způsobit vážné ztráty, například v 1 městě zákazníci kupovali pouze levné zboží, špatná analýza kupní síly města, v jiném městě došlo k tomu, že zboží bylo ukradeno, špatná práce personálu a slabé preventivní opatření. Takže aby k takovým případům nedocházelo, stojí za to zlepšit všechny procesy spojené s řízením rizik projektu. Na základě analýzy by měl být vytvořen registr rizik (příloha č. 2), který hodnotí na škále rizika. Registr rizik by měl být stručný a jednoduchý. Musí mít novou ratingovou stupnici pro pravděpodobnost určitých rizik a sílu jejich důsledků. Promyšlená strategie prevence možných rizik i jejich rychlé řešení v případě výskytu, jmenovat zodpovědné lidi, kteří budou řešit vznikající problémy.

5.3.6 Zlepšení vedení dokumentace a vytvoření vlastní metodiky

Vytvoření takové metodiky projektového řízení založené na mezinárodních standardech pomůže vyřešit mnoho problémů, které ve společnosti existují. Tato metodika zohlední všechna specifika činnosti společnosti (uvedené v předchozích podkapitolách), druh vyráběného zboží (šperky a klenoty, obrazy) a individuální přístup k zákazníkům. Společnost provádí celý výrobní cyklus: těžba surovin, vytváření výrobků a prodej zboží, což taky ovlivňují veškeré pracovní procesy. Bohaté zkušenosti společnosti v oblasti projektového řízení spojené se získáním certifikace nebo kvalifikace v této oblasti klíčovými zaměstnanci společnosti mohou tento návrh proměnit ve skutečnost a přinést velmi dobré výsledky, totiž vytvoření vlastní metodiky.

Jedním ze způsobů řešení problému dokumentování může být používání vzorových dokumentů, které slouží ke standardizaci projektové dokumentace v podniku. Příklady dokumentů zvyšují orientaci manažerů ve fázích projektu, snižují riziko zapomenutí některých důležitých aspektů a zvyšují rychlost práce. Mezinárodní standardy navrhují velké množství dokumentů, ale některé se již používají v projektovém řízení společnosti a některé nejsou vhodné pro malé podniky, proto jsou navrženy hlavní chybějící dokumenty.

Dokumenty, které podnik mohl by použít ve svém projektové řízení, jsou:

- Business Case (příloha č. 4)
- Harmonogram projektu (příloha č. 5)
- Ganttův diagram (příloha č. 5)
- Matice odpovědnosti (příloha č. 6)

6 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo na základě analýzy projektového prostředí a jeho porovnání s mezinárodními standardy a představit návrhy na zlepšení vedení projektů ve společnosti XYZ. Bakalářská práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována formou literárního rešerše z různých odborných informačních zdrojů, byla zaměřena na definice obecních pojmů projektového řízení a popsání mezinárodních standardů PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) od PMI a ICB (Individual Competence Baseline) od IPMA.

Praktická část se skládá z popisu projektového prostředí společnosti, komparace metodiky s mezinárodními standardy a představení návrhů na zlepšení projektového řízení. Na základě rozhovorů s klíčovými zaměstnanci společnosti a provedení dotazníkového šetření byla popsána struktura společnosti a také bylo analyzováno projektové řízení ve zvolené společnosti. Poté byly popsány všechny organizační kroky pro provedení vlastní výstavy společnosti a postupný proces výroby nového zboží. Pomocí dotazníku byl také zjišťován postoj projektového týmu k mezinárodním standardům a jejich hodnocení projektového prostředí společnosti. Pro lepší pochopení projektového managementu byla také provedena SWOT analýza, která identifikovala silné a slabé stránky společnosti, jaké strategie se používají k využití příležitostí a řešení hrozeb. Dále bylo provedeno srovnání zavedené metodiky s mezinárodními standardy za účelem identifikace problémů, jako slabá dokumentace procesů, nedostatečné uznání kvůli malému rozpočtu pro reklamu, zastaralý vzhled na vedení projektů, nedostatečný úroveň řízení rizik projektů, nedostatek softwaru pro projektové řízení, časová náročnost u vedení společnosti a chybějící kvalifikace projektové skupiny. U všech identifikovaných problémů na základě všech provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům oblasti působení byly navrženy možnosti zlepšení systému vedení projektů ve zvolené společnosti, jako vytvoření oddělení projektového řízení a nájem 3 kvalifikovaných a zkušených projektových manažerů, dále také platba za školení již zaměstnaných osob. Poté je navrženo zavedení používání informačních technologií, formou pronajmu nových zaměstnanců (systémový administrátor a PR-specialista), kteří budou spravovat softwarem projektového řízení a jiné komunikační prostředí (sociální sítě atd). Poté zvyšování reklamního rozpočtu, který částečně vyplývá z předchozího návrhu, totiž s pomocí práce PR-specialisty a dalších možnostech propagace, jako televizní reklama, časopisy, letáky, vizitky, billboardy atd. Následuje návrh je zlepšení řízení rizik projektu s pomocí zavedení registru rizik. Posledním návrhem je vytvoření vlastní metodiky projektového řízení na základě mezinárodních standardů i vlastních zkušeností a zlepšení vedení dokumentace používáním vzorových dokumentů. Jsou předpokládány časové a finanční výsledky jejich implementace.

7 Seznam použitých zdrojů

DOLEŽAL, Jan, Branislav LACKO, Martin HÁJEK, Ondřej CINGL, Jiří KRÁTKÝ a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Přeložil Eva BRUMOVSKÁ. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1506-0.

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

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

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. ISBN 9781628251845

IPMA: Individual Competence Baseline. Version 4.0. Nijkerk: IPMA, International Project Management Association, 2016. ISBN (pdf): 978-94-92338-01-3

PETERKA, Tomáš. *Projekt a projektový management*. Pražská síť podpory elektronického vzdělávání [online]. Institut mikroelektronických aplikací: ČVUT v Praze Katedra telekomunikační techniky, 2006–2008 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: http://pspev.cvut.cz/PSPEV_CD/V1/main.html?ID=0

MULDOON, John. *PMBOK® Summarized: A Remarkably Concise Summary of the PMBOK®* [online]. 5. 2014 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <http://johnmuldoon.ie/wp-content/uploads/2014/08/PMBOK-Summarized.pdf>

POŘÍZEK, Jan. *SWOT analýza a její využití*. Bridge [online]. 2019 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

Příručka projektového řízení [online]. [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://digifolio.rvp.cz/artefact/file/download.php?file=72182&view=11237>

OGUNNUSI, Anna. *PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ METODIKA PRINCE 2. ŠKOLY PRAHA 3: rozcestník vzdělávacích příležitostí* [online]. 2018 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://skolypraha3.cz/wp-content/uploads/2018/09/Projektove%CC%81-r%CC%8C%81zeni%CC%81-Prince-2.pdf>

8 Přílohy

Příloha č. 1 Podrobné porovnání projektové skupiny s kompetencemi mezinárodního standardu ICB od IPMA.

legenda: **zelená** umí všechno, **oranžová** splňují některé indikatory, **červená** vůbec neumí

kompetenci	klíčové indikatory		Projektová skupina
k1	1. Soulad s misí a vizí organizace	+	zelená
	2. Identifikace a využívání příležitostí k ovlivnění strategie organizace	+	
	3. Rozvoj a podpora byznysu organizace prostřednictvím projektů	+	
	4. Určování, posuzování a přezkoumávání kritických faktorů úspěchu	+	
k2	1. Znalost principů řízení projektů a jejich implementace	-	oranžová
	2. Znalost principů tvorby organizačních struktur a jejich využití v managementu programů	+	
	3. Znalost principů tvorby organizačních struktur a jejich využití v managementu portfolií	-	
	4. Spolupráce se složkami organizace, které podporují management projektu	-	
	5. Napojení projektu na rozhodnutí činěná organizací, způsobu reportování a na požadavky kvality	-	
	6. Napojení projektu na procesy řízení lidských zdrojů	+	
	7. Napojení projektu na procesy finančního řízení a kontroly	+	
k3	1. Zajištění toho, že projekt vyhovuje veškeré legislativě	+	oranžová
	2. Zajištění souladu projektu s požadavky bezpečnosti, ochrany zdraví a životního prostředí	+	
	3. Zajištění souladu projektu s profesními předpisy a normami (kodexy) chování	+	
	4. Zajištění souladu projektu s relevantními principy a cíly udržitelnosti	-	
	5. Používání, rozvíjení a vyhodnocování profesních standardů a nástrojů pro projekt	-	
	6. Posuzování, benchmarking a zlepšování projektového řízení v organizaci	+	
k4	1. Posouzení osobních ambicí a zájmů druhých a jejich možného vlivu na projekt	+	zelená
	2. Posouzení neformálního vlivu jednotlivců a skupin a jejich možného vlivu na projekt	+	
	3. Posouzení osobnostních vlastností a pracovních stylů druhých a jejich využití ve prospěch projektu	+	
k5	1. Posouzení charakteru a hodnot kulturního prostředí, ve kterém se projekt realizuje, a jejich důsledků pro projekt	+	zelená
	2. Soulad projektu s kulturou a sdílenými hodnotami organizace (ve které se projekt realizuje)	+	
	3. Posouzení kultury a hodnot organizace, ve které se projekt realizuje, a jejich důsledků pro projekt	+	
b1	1. Uvědomění si a zohlednění toho, jak vlastní hodnoty a zkušenosti ovlivňují práci	+	zelená
	2. Budování sebedůvěry na základě znalosti osobních silných a slabých stránek	+	
	3. Uvědomění si a zohlednění osobní motivace při nastavování osobních cílů a její role pro udržení pozornosti	+	

	4. Organizování vlastní práce v závislosti na situaci a osobních zdrojích	+	
	5. Přijetí odpovědnosti za sebeučení a seberozvoj	+	
b2	1. Uznávání a užívání etických hodnot při rozhodování a jednání	+	
	2. Prosazování udržitelnosti výstupů a výsledků	+	
	3. Přijetí odpovědnosti za vlastní jednání a rozhodnutí	+	
	4. Konzistentní jednání, rozhodování a komunikace	+	
	5. Pečlivost a důslednost při vykonávání úkolů ve prospěch budování (vzájemné) důvěry	+	
b3	1. Poskytování srozumitelných a strukturovaných informací a ověřování jejich porozumění	-	
	2. Umožňování a podpora otevřené komunikace	+	
	3. Volba komunikačních stylů a kanálů s ohledem na potřeby cílové skupiny, situaci a řídicí úroveň	+	
	4. Efektivní komunikace v rámci virtuálních týmů	-	
	5. Užití humoru a nadhledu	+	
b4	1. Inicie a rozvíjení osobních a pracovních vztahů	+	
	2. Budování a facilitace sociálních sítí	-	
	3. Projevování empatie nasloucháním, porozuměním a podporou	+	
	4. Projevování důvěry a respektu povzbuzováním druhých ke sdílení názorů či obav	+	
	5. Sdílení osobní vize a cílů k získání angažovanosti a závazků druhých	+	
b5	1. Inicie akcí a proaktivní nabídka rady nebo pomoci	+	
	2. Přijetí a demonstrování odpovědnosti	+	
	3. Směrování, koučování a mentorování s cílem vést a zlepšovat práci jednotlivců a týmů	-	
	4. Vhodné uplatnění moci a vlivu na druhé pro dosažení cílů projektu	-	
	5. Rozhodování, prosazování rozhodnutí a přezkoumávání rozhodnutí	+	
b6	1. Výběr členů a budování týmu	+	
	2. Podpora spolupráce a budování vztahů v týmu	+	
	3. Podpora, facilitace a přezkoumávání rozvoje týmu a jejich členů	+	
	4. Posilování týmu prostřednictvím delegování úkolů a zodpovědnosti	+	
	5. Rozpoznávání chyb a podpora učení se z nich	+	
b7	1. Předvídání a pokud možno předcházení konfliktům a krizím	+	
	2. Analýza příčin a důsledků konfliktů a krizí a výběr vhodných reakcí	+	
	3. Mediace a řešení konfliktů a krizí	+	
	4. Učení se z konfliktů a krizí	+	
b8	1. Vytváření a podpora otevřeného a kreativního prostředí	+	
	2. Aplikace koncepčního myšlení pro popis situací a definování strategií	+	
	3. Aplikace analytických technik při analýze situací, finančních a organizačních dat a trendů	+	
	4. Prosazování a užívání technik podporujících kreativitu pro nalézání alternativ a řešení	+	
	5. Prosazování holistického přístupu na projekt a jeho kontext	+	

b9	1. Rozpoznávání a posuzování zájmů všech zainteresovaných stran	-	
	2. Vytváření a vyhodnocování možností a náhradních řešení, která mohou uspokojit potřeby zainteresovaných stran	+	
	3. Definování strategie vyjednávání v souladu s vlastními cíli, která je přijatelná pro všechny zapojené strany	+	
	4. Dosažení dohody (vyjednáním) s druhými stranami, v souladu s vlastními cíli	-	
	5. Rozpoznání a využití dodatečných možností prodeje nebo nákupů	+	
b10	1. Zvažování vlivu každého jednotlivého rozhodnutí a/nebo akce na úspěch projektu a cíle organizace	+	
	2. Balancování potřeb a prostředků pro optimalizaci výsledků a dosažení úspěchu	+	
	3. Budování a udržování zdravého, bezpečného a produktivního pracovního prostředí	+	
	4. Propagace projektu, zvolených postupů a výstupů	+	
	5. Dosahování výsledků a získávání jejich akceptace	+	
t1	1. Akceptace, prioritizace a přezkoumávání kritérií úspěchu	+	
	2. Přezkoumávání/vyhodnocování, aplikace a sdílení ponaučení z jiných projektů	+	
	3. Zohlednění komplexnosti řešené situace ve volbě přístupu k projektu	+	
	4. Volba celkového přístupu k řízení projektu a její přezkoumávání	+	
	5. Definování přístupu k realizaci projektu	+	
t2	1. Definování a rozvoj hierarchie cílů projektu	+	
	2. Rozpoznávání a posuzování zájmů všech zainteresovaných stran	+	
	3. Prioritizace a výběr požadavků k realizaci a nastavení odpovídajících akceptačních kritérií	+	
t3	1. Definování dodávek projektu	+	
	2. Strukturování scope projektu	+	
	3. Definování pracovních balíků	+	
	4. Definování a údržba scope	+	
t4	1. Určování činností potřebných k vytvoření dodávek projektu	+	
	2. Určování pracnosti a trvání aktivit	+	
	3. Členění do etap a rozhodování o časovém rozvrhu	+	
	4. Řazení aktivit a vytváření časového rozvrhu	+	
	5. Monitorování postupu vůči časovému rozvrhu a provádění nezbytných úprav	+	
t5	1. Posuzování a určování potřeb zainteresovaných stran ve vztahu k informacím a dokumentaci	+	
	2. Definování struktury, rolí a odpovědností v projektu	-	
	3. Vytváření infrastruktury, procesů a systémů pro tok informací	-	
	4. Zavedení, monitorování a udržování organizace projektu	+	
t6	1. Vytvoření plánu řízení kvality, monitorování jeho implementace a jeho případné revize	+	
	2. Vyhodnocování projektu a jeho výstupů/dodávek za účelem zajištění požadované kvality	+	

	3. Ověřování dosahování cílů kvality projektu a aplikace nezbytných preventivních a/nebo korekčních opatření	+	
	4. Plánování a organizování validace výstupů projektu	+	
	5. Zajišťování kvality v rámci celého projektu	+	
t7	1. Odhadování nákladů projektu	+	
	2. Vytváření rozpočtu projektu	+	
	3. Zajištění zdrojů pro financování projektu	+	
	4. Vytváření a údržba systémů finančního řízení a reportingu	+	
	5. Monitorování finančních indikátorů projektu, identifikace a korigování odchylek od plánu	+	
t8	1. Tvorba plánů zdrojů pro projekt	+	
	2. Určování kvality a kvantity požadovaných zdrojů	+	
	3. Identifikace poskytovatelů zdrojů a vyjednávání o jejich poskytnutí	+	
	4. Přiřazování a distribuce zdrojů v souladu s potřebami a omezeními	+	
	5. Hodnocení využívání zdrojů a aplikace odpovídajících korekčních opatření	+	
t9	1. Odsouhlasování potřeb zdrojů, možností a procesů jejich obstarání	+	
	2. Přispívání k výběru dodavatelů a partnerů	+	
	3. Přispívání k vyjednávání smluvních podmínek, které jsou v souladu s potřebami projektu	+	
	4. Dohlížení na plnění smluv a řešení případných problémů	+	
t10	1. Zahajování projektu, vytváření a získávání souhlasu s plánem řízení projektu	+	
	2. Zahajování a řízení přechodu mezi fázemi projektu, resp. etapami projektu	+	
	3. Kontrola průběhu projektu vůči plánu a přijímání nezbytných opatření	+	
	4. Podávání zpráv o postupu realizace projektu	+	
	5. Hodnocení požadavků na změny v projektu a získávání souhlasu s jejich realizací	+	
	6. Ukončování a vyhodnocování fází projektu, etap projektu a celého projektu	+	
t11	1. Nastavení a zavedení rámce pro řízení rizik	+	
	2. Identifikace rizik a příležitostí	+	
	3. Odhadování pravděpodobnosti a dopadu rizik a příležitostí	+	
	4. Volba strategie a implementace akcí vedoucích k ošetření rizik a využití příležitostí	-	
	5. Monitorování a průběžné hodnocení rizik, příležitostí a efektu opatření k jejich ošetření	+	
t12	1. Identifikace zainteresovaných stran a analyzování jejich zájmů a vlivů	+	
	2. Vytváření a udržování strategie práce se zainteresovanými stranami a komunikačního plánu	+	
	3. Navázání dobrých vztahů s vedoucími pracovníky, sponzory a vyšším managementem pro získání jejich zapojení a řízení jejich zájmů a očekávání	+	

	4. Navázání dobrých vztahů s uživateli, partnery a dodavateli pro získání jejich zapojení a spolupráce	+	
	5. Organizování a udržování vztahových sítí a aliancí	+	
t13	1. Posouzení adaptability organizace z pohledu změn	+	
	2. Identifikace požadavků na organizační změny a příležitostí k transformaci	+	
	3. Definování strategií pro transformaci nebo organizační změny	+	
	4. Uskutečňování organizačních změn a/nebo transformací	+	

Příloha č. 2 Registr rizik (Příklad)

Hodnoticí škála pro výskyt rizika (pravděpodobnost výskytu) => mohou být uvedeny i hodnoty míry pravděpodobnosti, které si nastavíte dle svého uvážení nebo zkušenosti s projektem

1 – malá pravděpodobnost (10%); 2 – střední pravděpodobnost (50%); 3 - velká pravděpodobnost (80%)

Hodnoticí škála pro dopad rizika (jak velký vliv to bude mít na projekt)

1 – Velmi malé riziko; 2 – Malé riziko; 3 – Střední riziko; 4 – Vysoké riziko; 5 – Velmi vysoké riziko

Registr rizik projektu:

xyz

Zodpovědná osoba:

xyz xyz

ID	Název rizika	VÝSKYT RIZIKA	Dopad na projekt	STUPEŇ DOPADU	Návrh prevence	Odpovědná osoba
Číslo rizika	Stručný popis rizika (heslovitě)	Míra pravděpodobnosti, že riziko nastane	Co se stane v případě, že riziko nastane, jaký vliv to bude mít na projekt	Jak velký dopad to na projekt bude, pokud riziko nastane	Jak předcházet riziku, co dělat, aby riziko nenastalo	Člověk, který za riziko zodpovídá, snaží se mu předcházet a v případě, že nastane, ho řeší
1.	Problémové návštěvnici	2	Narušení programu a celého průběhu akce	4	Zařízení většího počtu security	
2.	Unavený personál	2	Personál může být nepříjemný a nereprezentativní, což může negativně ovlivnit hodnocení od hostů projektu	3		

Příloha č. 3 Software pro projektové řízení (Příklad)

The screenshot displays a project management software interface. At the top, there is a navigation bar with 'My Work', 'Projects', 'Team', 'Time', and 'Overview'. Below this is a sub-navigation bar with 'Cedar Point', 'Gantt', 'Sheet', 'List', 'Board', 'Dashboard', 'Calendar', and 'Files'. A toolbar with various icons is located below the sub-navigation bar.

The main content area is divided into two parts: a task list on the left and a Gantt chart on the right.

All	Task Name	Planned Start Date	Planned Finish Date	WBS	Planned Cost	Actual Cost
1	Contracts	9/7/2021	9/14/2021	1	\$30,900.00	\$35,900.00
2	Proposals	9/7/2021	9/8/2021	1.1	\$25,000.00	\$30,000.00
3	Documents Review	9/8/2021	9/10/2021	1.2	\$2,000.00	\$2,000.00
4	Bid Date	9/10/2021	9/13/2021	1.3	\$900.00	\$900.00
5	Award Date	9/13/2021	9/14/2021	1.4	\$3,000.00	\$3,000.00
6	Design	9/14/2021	9/28/2021	2	\$21,000.00	\$20,600.00
7	Feasibility Study	9/14/2021	9/20/2021	2.1	\$8,500.00	\$8,000.00
8	Apply for Permits	9/20/2021	9/22/2021	2.2	\$2,000.00	\$2,000.00
9	Design Blueprint	9/22/2021	9/24/2021	2.3	\$6,500.00	\$6,500.00
10	Complete Design Work	9/27/2021	9/28/2021	2.4	\$4,000.00	\$4,100.00
11	Procurement	9/29/2021	10/6/2021	3	\$103,000.00	\$103,000.00
12	Order Equipment	9/29/2021	9/30/2021	3.1	\$25,000.00	\$25,000.00
13	Order Materials	10/1/2021	10/4/2021	3.2	\$60,000.00	\$60,000.00
14	Gear Rental	10/4/2021	10/5/2021	3.3	\$18,000.00	\$18,000.00

The Gantt chart on the right shows a calendar view from September 5, 2021, to September 14, 2021. It displays task bars with progress indicators and names of team members. Key tasks shown include 'Proposals' (100% complete by Tina Johnson), 'Documents Review' (100% complete by Angie Strickland and Tina Johnson), and 'Bid Date' (75% complete by Tina Johnson). A milestone is marked for 'Award Date' on 9/13/2021.

Příloha č. 4 Business Case (příklad)

Business Case projektu	
Název projektu	
Záměr projektu	
Cíl projektu	
Popis Projektu	
Jméno vedoucího projektového týmu	
Kontakt na vedoucího projektu	
Jména členů organizačního týmu	
Sponzor projektu	
Doba trvání projektu ve dnech	
Datum konání projektu	
Místo konání projektu	
Rozpočet projektu	
Přínosy projektu/benefity projektu	
Plánované vstupy projektu	
Hlavní činnosti projektu	
Definování hlavních etap projektu	
Časový harmonogram projektu	Z Ganttůva diagramu
Hlavní rizika projektu (co je potřeba sledovat a ošetřit)	Z registru rizik
Omezení a limity	

Příloha č. 5 Harmonogram projektu a Ganttův diagram (Příklad)

1	[Project Name] Project Schedule													Gantt Chart Template © 2006-2018 by Vertex42.com																				
2	[Company Name]													< >																				
4	Project Start Date			1/29/2018 (Monday)			Display Week			1			Week 1				Week 2				Week 3													
5	Project Lead						29 Jan 2018				5 Feb 2018				12 Feb 2018																			
6														29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
7	WBS	TASK	LEAD	START	END	DAYS	% DONE	WORK DAYS	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S					
8	1	[Task Category]																																
9	1.1	[Task]	[Name]	Mon 1/29/18	Fri 2/02/18	5	100%	5																										
10	1.2	[Task]		Sat 2/03/18	Wed 2/07/18	5	60%	3																										
11	1.3	[Task]		Thu 2/08/18	Sun 2/11/18	4	0%	2																										
12	1.4	[Task]		Thu 2/01/18	Sun 2/04/18	4	75%	2																										
13	1.4.1	[Sub-Task]		Fri 2/02/18	Sat 2/03/18	2	50%	1																										
14	1.4.2	[Sub-Task]		Sun 2/04/18	Tue 2/06/18	3	50%	2																										
15	1.5	[Task]		Mon 2/05/18	Fri 2/09/18	5	0%	5																										
16	1.6	[Task]		Sat 2/03/18	Fri 2/09/18	7	0%	5																										
17	1.7	[Task]		Sat 2/10/18	Fri 2/16/18	7	0%	5																										
18	2	[Task Category]																																
19	2.1	[Task]		Sat 2/10/18	Tue 2/13/18	4	0%	2																										
20	2.2	[Task]		Wed 2/14/18	Fri 2/16/18	3	0%	3																										
21	2.3	[Task]		Wed 2/14/18	Fri 2/16/18	3	0%	3																										
22	2.4	[Task]		Sat 2/17/18	Thu 2/22/18	6	0%	4																										

**Příloha č. 6 Matice odpovědnosti/RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)
Matrix (Příklad)**

RACI Matrix

[Project Title]

Roles and Responsibilities

Responsible, Accountable, Consulted, Informed

Deliverable or Task	Status	ROLES					Project Team					Other Resources				
		Sponsor	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Project Manager	Technical Lead	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Consultant	Name or Role	Name or Role	Name or Role	Name or Role
Phase 1																
Deliverable/Task 1		A	R			I										
Deliverable/Task 2		A		R		I										
Phase 2																
Deliverable/Task 1		C	I			A	R									
Deliverable/Task 2			I			A		R								
Phase 3																
Deliverable/Task 1			I			A	I		R		C					
Deliverable/Task 2			I			A	I	R			C					
Phase 4																
Deliverable/Task 1				I		A	R					C				
Deliverable/Task 2				I		A		R								
<i>Insert new rows above this one</i>																

- R Responsible
- A Accountable
- C Consulted
- I Informed

Assigned to complete the task or deliverable.

Has final decision-making authority and accountability for completion. Only 1 per task.

An adviser, stakeholder, or subject matter expert who is consulted before a decision or action.

Must be informed after a decision or action.