

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Implementace projektového řízení do vybrané firmy**

**Bc. Monika Radová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra systémového inženýrství

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Monika Radová

Projektové řízení

Název práce

**Implementace projektového řízení do vybrané firmy**

Název anglicky

**Project Management Implementation in the selected company**

---

### Cíle práce

Cílem práce je návrh směrnice projektového řízení ve vybrané firmě.

### Metodika

Metodika: Budou nastudovány vybrané zdroje a odborná literatura. Po nastudování odborné literatury bude provedeno oslovení vybrané firmy. Ve spolupráci s vybranou firmou bude provedeno dotazníkové šetření. Výsledky dotazníkového šetření budou konzultovány formou řízených rozhovorů s vybranými zástupci oddělení. Následně budou identifikovány nedostatky a problémy, na jejichž základě bude navrhována odpovídající směrnice projektového řízení.

Harmonogram:

Studium odborné literatury: 03/2014 – 02/2015

Oslovení, kontaktování a navázání spolupráce s vybranou firmou: 03/2014

Dotazníkové šetření: 11/2014 – 12/2014

Konzultace výsledků formou řízených rozhovorů: 02/2015

Identifikace nedostatků a problémů: 02/2015

Návrh směrnice projektového řízení ve vybrané firmě: 02/2015 – 03/2015

Sepsání literární rešerše: 12/2015 – 03/2015

Diskuse a zhodnocení výsledků: 03/2015

Finální úpravy a odevzdání práce: 03/2015

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

Project management, směrnice, řízený rozhovor, životní cyklus projektu, projektový trojimperativ

---

**Doporučené zdroje informací**

- DOLEŽAL, Jan – MÁCHAL, Pavel – LACKO, Bronislav a kolektiv (2012): Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 526 s, ISBN:978-80-247-4275-5.
- KERZNER, Harold (2001): Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. New York: John Wiley&Sons, Inc., ISBN 0471393428.
- LOCK, Dennis (2007): Project management. 9th ed. Burlington: Gower Publishing Company, ISBN 978-0-566-08772-1.
- Office of Government Commerce (2009): Managing successful projects with Prince2. 5th ed. London: TSO, 327 s, ISBN 978-011-3310-593.
- ROSENAU, Milton D. (2007): Řízení projektů. 3.vydání. Brno: Computer Press, 344 s, ISBN 978-80-2511-5060.
- SCHWALBE, Kathy – RÉPAL, Martin a MAREČEK, Martin (2011): Řízení projektů v IT: kompletní průvodce. 1.vydání. Brno: Computer Press, 632 s, ISBN 978-80-251-2882-4.
- SVOZILOVÁ, Alena (2011): Projektový management. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 380 s, ISBN 978-80-247-3611-2.
- ŠTEFÁNEK, Radoslav (2011): Projektové řízení pro začátečníky. 1.vydání. Brno: Computer Press, 304 s, ISBN 978-80-251-2835-0.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

**Konzultant**

Ing. Marek Jaroš

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2015

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2015

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Implementace projektového řízení do vybrané firmy“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu diplomové práce, Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D., především za vstřícný přístup i přes časové i jiné překážky autorky, které se v průběhu psaní diplomové práce vyskytly. Díky pozitivnímu přístupu a poskytnutým návrhům a připomínkám byla práce vedena správným směrem. Zároveň bych chtěla poděkovat mému konzultantovi, řediteli metodicko-analytického útvaru firmy Global assistance, a.s., Ing. Marku Jarošovi za cenné rady a podnětné připomínky.

# Implementace projektového řízení do vybrané firmy

---

## Project Management Implementation in the selected company

### **Souhrn**

Diplomová práce je zaměřena na problematiku projektového řízení, zejména na analýzu vnitřního prostředí vybrané firmy a tvorbu podnikové směrnice projektového řízení ve vybrané firmě. Po stručném představení vybrané firmy je popsán současný stav projektového řízení a jeho formální ukotvení. Následně je provedeno dotazníkové šetření, které je dále na základě vyhodnocení podrobně konzultováno se zástupci firmy. Po získání potřebných informací je provedena identifikace nedostatků a problémů, čímž je zhotoven základ pro návrh nové směrnice. Po důkladné předchozí analýze je tedy navrhována do vybrané firmy první směrnice projektového řízení, která splňuje požadavky a očekávání vycházející z řízených rozhovorů, a která je dále volně modifikovatelná. Na závěr byly navrženy šablony vybraných dokumentů, které nesou základ pro vedení projektové dokumentace ve vybrané firmě.

### **Klíčová slova**

Projektový management; Směrnice; Řízený rozhovor; Životní cyklus projektu; Projektový trojimperativ.

## **Summary**

This thesis is focused on project management, in particular a detailed description of the internal environment of the selected company and the creation of a company guideline of project management in selected company. After a brief presentation of the selected company there is described the current state of project management and its formal anchorage. Subsequently was conducted a survey, which is also based on the assessment in close consultation with representatives of the company. After obtaining the necessary information was made the identification of gaps and problems, which was made the basis for a new guideline. After a thorough previous analysis is therefore suggested to the selected firm first guideline of project management that meets the requirements and expectations based on structured interviews, and which is also freely modifiable. At the end were designed the templates of selected documents that bear the basis for management of project documentation in selected company.

## **Keywords**

Project management; Guideline; Guided interview; The project life cycles; The project three imperatives.

# Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl a metodika práce .....	11
2.1	Cíl.....	11
2.2	Metodika .....	12
3	Teoretická východiska .....	14
3.1	Historie projektového řízení .....	14
3.2	Základní pojmy a definice projektového řízení .....	15
3.2.1	Formulace projektového řízení .....	15
3.2.2	Definice projektu .....	16
3.2.3	Cíl a požadavky projektu .....	17
3.3	Životní cyklus projektu .....	20
3.3.1	Fáze v životním cyklu projektu .....	20
3.3.2	Procesy v životním cyklu projektu .....	22
3.4	Projektová kancelář a její úloha vůči projektu.....	26
3.4.1	Projektová kancelář v organizační struktuře firmy.....	28
3.4.2	Funkce a aktivity projektové kanceláře .....	30
3.5	Mezinárodní standardy a metodiky projektového řízení .....	31
3.5.1	PMBok (A guide to the Project Management Body of Knowledge).....	31
3.5.2	PRINCE 2 (Projects in Controlled Environments, version 2) .....	32
3.5.3	ICB (International Competence Baseline).....	33
4	Vlastní práce .....	35
4.1	Představení společnosti.....	35
4.1.1	VIG – Vienna insurance group .....	35
4.1.2	Organizační struktura.....	36
4.1.3	Rozsah asistencí Global assistance, a. s.....	37
4.2	Současný stav projektového řízení ve společnosti.....	39
4.2.1	Formální ukotvení projektového řízení ve vybrané společnosti.....	39
4.2.2	Příprava dotazníkového šetření ve vybrané společnosti .....	41
4.2.3	Výsledky dotazníkového šetření ve vybrané společnosti .....	42
4.2.4	Diskuze výsledků dotazníkového šetření.....	43
4.3	Řízené rozhovory dle výsledků dotazníkového šetření .....	51
4.4	Vlastní návrhy a doporučení .....	56
4.4.1	Identifikované nedostatky a problémy.....	56
4.5	Návrh směrnice projektového řízení pro Global assistance, a. s. ....	58
4.5.1	Popis návrhu směrnice projektového řízení pro vybranou firmu .....	59



4.6	Návrh nové dokumentace a nástrojů pro běžnou praxi vybrané firmy.....	61
4.6.1	WBS – Work Breakdown Structure.....	62
4.6.2	Registr otevřených bodů .....	63
4.6.3	Report o projektu .....	64
4.6.4	Registr rizik.....	66
5	Diskuze vlastních návrhů.....	68
6	Závěr .....	71

# 1 Úvod

V současné době se s neustálým rozvojem informační infrastruktury a technologie zvyšují i nároky na řízení aktivit ve firmách. Klasické modely řízení organizace ustupují do pozadí a dopředu se dostávají firmy využívající nové, moderní přístupy k řízení. Jedním z těchto přístupů je projektové řízení, které zaznamenalo významný rozvoj teprve v polovině minulého století – od té doby si lze povšimnout, že se neustále rozvíjí a přizpůsobuje požadavkům společností po celém světě. V současné době se stává projektový management moderní formou řízení nejen projektů samotných, ale i celých společností. Obecně lze tedy konstatovat, že zavedení projektového řízení prokazatelně zlepšuje úroveň a prestiž firem.

Jak vyplývá z odborné literatury, definic popisujících projektové řízení je hned několik, avšak základ každé z nich je shodný a je založen na splnění cíle projektů s omezenými zdroji, náklady a dobou trvání. Z tohoto vychází i problematika řešená v diplomové práci, neboť cílem této práce je implementace projektového řízení do vybrané firmy právě z důvodu zefektivnění a sjednocení řízení aktuálních i budoucích projektů. Vzhledem k neustále se rozšiřujícímu portfoliu poskytovaných služeb je pro firmu dobré, aby v budoucnu zvážila veškeré výhody zavedení projektového řízení a případně tak učinila.

Teoretická východiska vychází z odborné tuzemské a cizojazyčné literatury i z internetových zdrojů, neboť například metodiky PMBoK, PRINCE2 a ICB jsou v knižní podobě nesnadno dosažitelné, ale v elektronické podobě je možné vyhledat i nejaktuálnější vydání.

Vlastní část práce je primárně založena na analýze firemního prostředí prostřednictvím dotazníkového šetření. Z něho budou získány obecné výsledky, které budou dále použity pro detailnější rozbor pomocí řízených rozhovorů se zástupci jednotlivých managementů. Tím bude dosaženo potřebného základu pro identifikaci nedostatků a problémů, které se ve firmě vyskytují, a bude navržena směrnice projektového řízení. Vlastní návrh projektové směrnice je vytvořen tak, aby jej bylo možné ve firmě reálně prosadit s co nejmenším

úsilím implementace. Následné návrhy budou diskutovány s ředitelem metodicko-analytického úseku a zhodnoceny v závěrečné části.

## **2 Cíl a metodika práce**

### **2.1 Cíl**

Cílem práce je implementace projektového řízení do vybrané firmy.

Vybraná firma je poměrně známá asistenční společnost, která v posledních letech neustále rozšiřuje portfolio poskytovaných služeb. Vzhledem k tomu, že poskytování nového produktu vyžaduje jistou míru organizovaného řízení, byla zde snaha autorky poskytnout formou diplomové práce základy pro zavedení projektového řízení. Firma by tak mohla sjednotit a zkvalitnit systém řízení projektů i firmy samotné.

Teoretická část má za účel přiblížit základní pojmy projektového řízení, jejichž znalost je považována za nezbytnou, neboť právě jednotné chápání těchto pojmů poskytuje kvalitní základ pro implementaci projektového řízení.

Účelem vlastní části je analýza firemního prostředí prostřednictvím dotazníkového šetření a poté hlubšího zkoumání problematiky s jednotlivými zástupci všech úrovní řízení, která jasně ukazuje na nedostatky a problémy firmy. Navrhovaným řešením autorky je implementace projektového řízení formou zavedení směrnice, která definuje například role a odpovědnosti všech členů, kteří se na řízení projektů podílí, a dále fáze životního cyklu projektu. K tomu byly navrženy i šablony vybraných dokumentů, které tvoří nezbytné výstupy jednotlivých fází a poskytují tak detailní přehled o řízení všech projektů.

## 2.2 Metodika

Pro diplomovou práci byl stanoven následující harmonogram jednotlivých činností:

- **Studium odborné literatury (03/2014 – 02/2015)**

Stanovení orientačního harmonogramu a promyšlení celkové koncepce diplomové práce předchází studium odborné literatury a jednotlivých standardů projektového řízení. Na tomto základě je vypracována část teoretických východisek.

- **Oslovení, kontaktování a navázání spolupráce s vybranou firmou (03/2014)**

Oslovení vybrané firmy – Global assistance, a. s. – a navázání budoucí spolupráce při vypracování diplomové práce. Seznámení firmy s předběžným harmonogramem DP a stanovení termínů pro reportování aktuálních výsledků.

- **Dotazníkové šetření (11/2014 – 12/2014)**

Dochází k sestavení jednotlivých tématických okruhů a otázek. Poté je dotazník zaslán k revizi vedoucímu DP, který schvaluje podání dotazníku k vyplnění ve firmě.

Dotazníky jsou poté poskytnuty všem respondentům a následně vybrány zpět a vyhodnoceny.

- **Konzultace výsledků formou řízených rozhovorů (02/2015)**

Na základě vyhodnocených dotazníků jsou navrženy otázky, které jsou následně konzultovány s jednotlivými zástupci liniového, projektového a nejvyššího managementu. Jednotlivé odpovědi jsou zpracovány a je vytvořeno shrnutí.

- **Identifikace nedostatků a problémů (02/2015)**

Po celkové analýze firemního prostředí prostřednictvím dotazníkového šetření a poté hlubšího rozboru výsledků s jednotlivými zástupci managementu firmy, je zpracována tabulka nedostatků a problémů, ze které vychází vlastní návrh směrnice projektového řízení pro vybranou firmu.

- **Návrh směrnice projektového řízení ve vybrané firmě (02/2015 – 03/2015)**

Na základě zjištěných nedostatků a problémů ve firmě je vytvořena první směrnice projektového řízení. Tento návrh respektuje veškeré návrhy a připomínky jednotlivých respondentů. Směrnice obsahuje vymezení základních pojmů projektového řízení, neboť pro zaměstnance firmy se jedná o zcela nové pojmy, s nimiž se většina z nich zatím detailněji nesetkala. Dále je navrhována organizační struktura projektu, která vymezuje pozice všech členů v projektové kanceláři. Následně byl vytvořen komunikační plán a byla

vytvořena RACI matice, která definuje role jednotlivých členů projektové kanceláře na činnostech projektu. Základem bylo definování a popis fází projektu. V závěru byla doporučena projektová dokumentace, která je základním kamenem pro kvalitní řízení projektů a zlepšování budoucích přístupů. Směrnice byla navržena tak, aby poskytla řešení identifikovaných nedostatků a problémů a mohla být dále aktualizována.

- **Sepsání literární rešerše (12/2014 – 03/2015)**

Po sepsání vlastní části byla navrhnutá a následně schválena struktura literární rešerše, která slouží jako teoretická východiska vlastní části, neboť popisuje základní pojmy použité ve vlastní části pomocí odborné literatury.

- **Diskuse a zhodnocení výsledků (03/2015)**

V rámci diskuse byly zpracovány názory jednotlivých respondentů a vlastní práce byla předložena řediteli metodicko-analytického úseku, jehož připomínky i názory byly zaznamenány.

- **Finální úpravy a odevzdání práce (03/2015)**

Po splnění všech témat obsažených v harmonogramu diplomové práce byly opraveny poslední chyby a práce byla předána k finální korektuře, po které následuje odevzdání na příslušné katedře.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Historie projektového řízení

Principy projektového řízení zasahují do doby starověkých civilizací a poprvé byly aplikovány při stavbách pyramid ve starověké egyptské říši před více než 4 500 lety. Při stavbách podobného rozsahu bylo zajisté potřeba do určité míry aplikovat základní oblasti projektového řízení – mezi tyto stavby je možné zařadit i další známé monumenty, jako například babylonskou věž, Koloseum v Římě, Hagia Sophia, Velkou čínskou zeď, Eiffelovu věž nebo stavbu podmořského tunelu mezi Francií a Velkou Británií a samozřejmě mnoho dalších. (Chiu, 2010) Velké stavební projekty byly až do roku 1900 řízeny stavebními inženýry a architekty.

Rychlá industrializace a náročnost výroby munice v 1. světové válce otevřela dveře vědcům a inženýrům, jako byl Elton Mayo, Frederick Winslow Taylor, Henry Ford s vynálezem pásové výrobní linky nebo Henry Gantt, který pracoval pro Taylora a vyvinul dodnes tolik používané Ganttovy diagramy. Ty se staly spolu s metodou kritické cesty (CPM) významnými nástroji moderního projektového managementu, datovaného zhruba od poloviny 20. století. Síťová analýza včetně CPM byla poprvé použita v projektu vývoje americké rakety POLARIS, jako odpověď na jaderný arzenál SSSR. (Lock, 2007)

Vznik sálových počítačů po roce 1950 zjednodušil a zrychlil zpracování a aktualizaci sítě kritické cesty, čehož využil americký obranný průmysl a DuPont<sup>1</sup> pro plánování a rozvržení výroby. Výrobní a stavební průmysl brzy zaznamenal výhody těchto nových metod. Projektový management se stal uznávaný díky popisu pracovních postupů, ale ne respektovanou profesí. (Lock, 2007)

V 60. letech byl projektový management (tak, jak ho dnes chápeme v jeho komplexní podobě) doménou pouze velice nákladných projektů. Menší projekty, případně projekty v jednodušším podnikatelském prostředí, byly řešeny neformálním projektovým

---

<sup>1</sup> DuPont – americká společnost, která je jedním z největších světových koncernů v oblasti chemické výroby, zejména výroby a zpracování polymerů.

managementem, který byl založen spíše na heuristických zkušenostních metodách než na výsledcích širších zkušeností zainteresovaných stran. (Štefánek a kolektiv, 2011)

Značný rozvoj nastává až po roce 1980, kdy došlo k rozkvětu informačních technologií. Projektoví manažeři měli přístup k vlastním počítačům a tedy i softwarům pro řízení projektů, a byli tak mnohem méně závislí na IT odbornících. Od roku 1990 postupně všichni dodavatelé softwaru uznali, že je třeba, aby jejich produkty byly kompatibilní s operačními systémy. Tehdy Microsoft představil dodnes hojně využívaný program v projektovém řízení – Microsoft Project. (Lock, 2007)

K rozvoji projektového řízení a ke vzniku nových přístupů dochází i na přelomu 20. a 21. století. Mezi tyto přístupy mohou být řazeny například agilní metody<sup>2</sup> a využití kritického řetězu od E. Goldratta. (Goldratt, 1999)

## **3.2 Základní pojmy a definice projektového řízení**

### **3.2.1 Formulace projektového řízení**

Projektový management vychází z obecných definic managementu, avšak v literatuře se setkáváme s odlišnými definicemi a to např.:

- Dle Doležala a kolektivu (2009) zní základní definice projektového managementu takto: „Projektovým řízením se rozumí soubor norem, doporučení a ‚best practice‘ zkušeností, popisujících, jak řídit projekt. Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) 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.“
- Dle předního světového teoretika projektového managementu profesora Harolda Kerznera (1979) je projektový management: „Souhrn aktivit

---

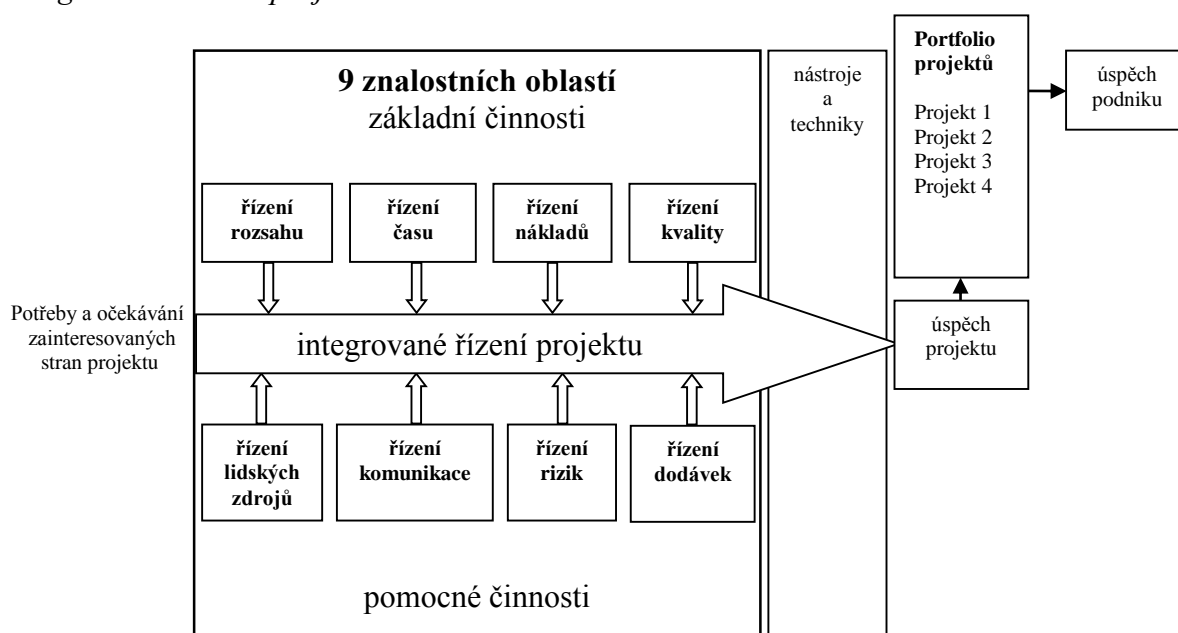
<sup>2</sup> Agilní metody shrnují základní principy, kterými by se měl úspěšný projekt řídit, a aplikují je na komplexní prostředí, jakým je vývoj softwarových produktů.

spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů záměrů.“

- Podle definice PMI – Project Management Institute (2000) je projektový management: „Aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“

Z výše uvedených definic lze obecně projektový management definovat jako soubor znalostí, technik a nástrojů, které umožňují efektivní naplnění cílů projektu v požadovaném rozsahu, ceně a čase. Podrobněji je rámec projektového managementu graficky znázorněn na diagramu níže.

Diagram 1.: Rámec projektového řízení



Zdroj: Schwalbe, 2011 – vlastní způsob zobrazení

### 3.2.2 Definice projektu

Obecná definice pro slovo „projekt“ opět není ustálená. Každá publikace, která se zabývá projektovým řízením, a každá společnost, která projekty realizuje, má vlastní definici. Podstatou je, že projekt je základním předpokladem pro pochopení problematiky projektového řízení, a proto bude uvedeno několik definic, které budou na závěr shrnuty.



- Dle Schwalbe (2011): „Projekt je soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod. Realizace projektu je realizací změny.“
- Podle Kerznera (1979): „Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:
  - dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn;
  - definováno datum začátku a konce uskutečnění;
  - stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“
- Projekt dle IPMA: „Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rámec naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.“
- Projekt podle PMI (2000): „Projekt je dočasné úsilí prováděné za účelem vytvoření jedinečného produktu, služby nebo určitého výsledku.“
- Projekt podle ISO 10 600 (2004): „Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifikovaným požadavkům, včetně omezení daným časem, náklady a zdroji.“

Podobných definic najdeme v literatuře, která se orientuje na projektový management, nespočet, avšak pravá podstata se neustále opakuje – jedná se o jedinečný sled časově ohraničených aktivit, které směřují k naplnění konkrétního cíle s omezenými zdroji.

### **3.2.3 Cíl a požadavky projektu**

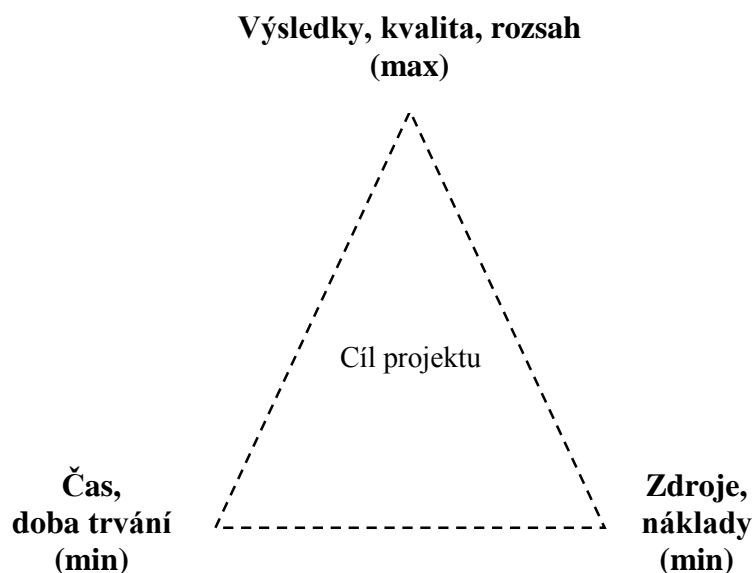
Proces řízení požadavků je založen na určení, definici a odsouhlasení projektu takovým způsobem, aby byly naplněny potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran, mezi něž patří především zákazníci projektu a jeho uživatelé. Cílem každého projektu je pak poskytnout zainteresovaným stranám řešení a přidanou hodnotu.

Správná definice cíle (popř. dílčích cílů) projektu je jedním z klíčových faktorů jeho úspěchu, jelikož dobře definovat cíl neznamená jen vymežit podrobný popis požadovaného

stavu, ale také – a především – zajistit, aby všechny zainteresované strany porozuměly, co má být na konci realizace vyprodukováno, k čemu to má sloužit a za jakých podmínek by tohoto cíle mělo být dosaženo. K těmto účelům slouží například velmi oblíbená technika pro definici cílů projektu – SMART (podrobný popis techniky je uveden na závěr této kapitoly).

V souvislosti s projekty a projektovými cíli se téměř vždy setkáváme se třemi základními pojmy – cílem, časem a náklady. Tyto tři pojmy spolu tvoří tzv. trojimperativ projektu. Základní myšlenkou trojimperativu je nalezení optimálního vztahu mezi specifikací cíle, omezením z hlediska času a náklady pro konkrétní projekt. Projektový tým by se měl snažit, aby splnil cíle projektu na maximum a naopak čas a náklady byly využity v minimálním rozsahu. Tyto tři veličiny jsou vzájemně provázané, takže pokud zvýšíme nebo snížíme jednu z nich, bude to vždy na úkor ostatních dvou (např. pokud bychom chtěli zkrátit dobu realizace projektu, stane se tak buď se současným zvýšením nákladů, nebo na úkor kvality požadovaného cíle). (Doležal a kolektiv, 2009)

*Diagram 2.: Trojimperativ projektu*



*Zdroj: Doležal, 2009 – vlastní způsob zobrazení*

Ačkoliv projektový trojimperativ popisuje, jak spolu souvisí základní veličiny projektu (rozsah, čas a náklady), je nutno si uvědomit, že jsou zde další veličiny, které mohou hrát v projektu velmi významnou roli. Jedním z klíčových faktorů je kvalita, která souvisí se spokojeností zákazníka nebo sponzora. Někdy se také používá projektový čtyřimperativ, který vedle rozsahu, času a zdrojů zahrnuje i kvalitu. Projektový tým může totiž dosáhnout požadovaného rozsahu projektu ve stanoveném čase a se stanovenými náklady, ale přesto nemusí uspět právě na základě nesplnění kvalitativních požadavků. (Doležal, 2009)

### **Technika SMART**

Stanovení správného cíle projektu lze ovlivnit pomocí techniky SMART (Doran, 1981), která definuje vlastnosti cíle takto:

- **S** – *Specific*                      Cíle mají být specifické a konkrétní.
- **M** – *Measurable*                Mají být opatřeny měřitelnými parametry, podle kterých lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.
- **A** – *Assignable*                Cíle mají být přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí.
- **R** – *Realistic*                    Cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické.
- **T** – *Time-bound*                Cíle mají být časově ohraničené.

### 3.3 Životní cyklus projektu

#### 3.3.1 Fáze v životním cyklu projektu

Kerzner (1979) uvádí, že každý program, projekt či produkt lze dělit do vývojových fází, nazývaných též fáze životního cyklu. Jednotlivé rozdělení umožňuje nejen projektovým manažerům, ale manažerům obecně lepší kontrolu zdrojů potřebných k dosažení cílů. Každá fáze sleduje svůj vlastní stanovený cíl a individuální časový rámeček, který byl pro její realizaci stanoven. Rozdělení do jednotlivých fází se liší dle druhů projektů a podprojektů, proto neexistuje ucelený a obecně použitelný model členění na jednotlivé fáze. Některé složitější projekty mohou mít svůj životní cyklus definován ve více sekvencích nebo jsou jeho hlavní fáze rozděleny do dílčích částí. V praxi se mohou jednotlivé fáze dokonce vzájemně prolínat (souběžné fáze). Jednotlivé fáze řízení projektu dohromady tvoří životní cyklus projektu.

Podle Svozilové (2006) jsou fáze životního cyklu projektu jinak řečeno sekvence – stavy projektu a časové úseky jím odpovídající. Přechod z jedné fáze do druhé je uskutečněn při dosažení určitého dříve definovaného stavu projektu, případně souboru plánovaných dílčích výsledků. Přechod mezi fázemi je zpravidla uskutečněn na základě dílčího schvalovacího procesu, který konstatuje připravenost pro přechod do další fáze. Schvalovacím procesem je myšleno rozhodnutí o dalším postupu – přijetí a pokračování podle plánu nebo aplikace korekčních opatření.

V nejobecnějším pojetí jsou fáze životního cyklu projektu definovány takto (Svozilová, 2011):

- Předprojektová (přípravná, definiční),
- projektová (realizační),
- poprojektová fáze (vyhodnocovací nebo ukončovací).

Vzhledem k tomu, že výše uvedené rozdělení jednotlivých fází je příliš obecné, především v projektové (realizační) fázi, je vhodné tuto fázi rozdělit ještě následovně (Svozilová, 2011):

- Zahájení,
- plánování,
- vlastní realizace (implementace),
- ukončení.

Z výše uvedeného vyplývá, že pokud se firma zabývá projektovým řízením, je nutné, aby si před každým projektem stanovila svůj vlastní, charakterizující životní cyklus nebo cykly projektů, které realizuje, a následně je potřeba je neustále aktualizovat a přizpůsobovat konkrétním projektům.

Obecně platí, že by fáze životního cyklu měly definovat (Svozilová, 2011):

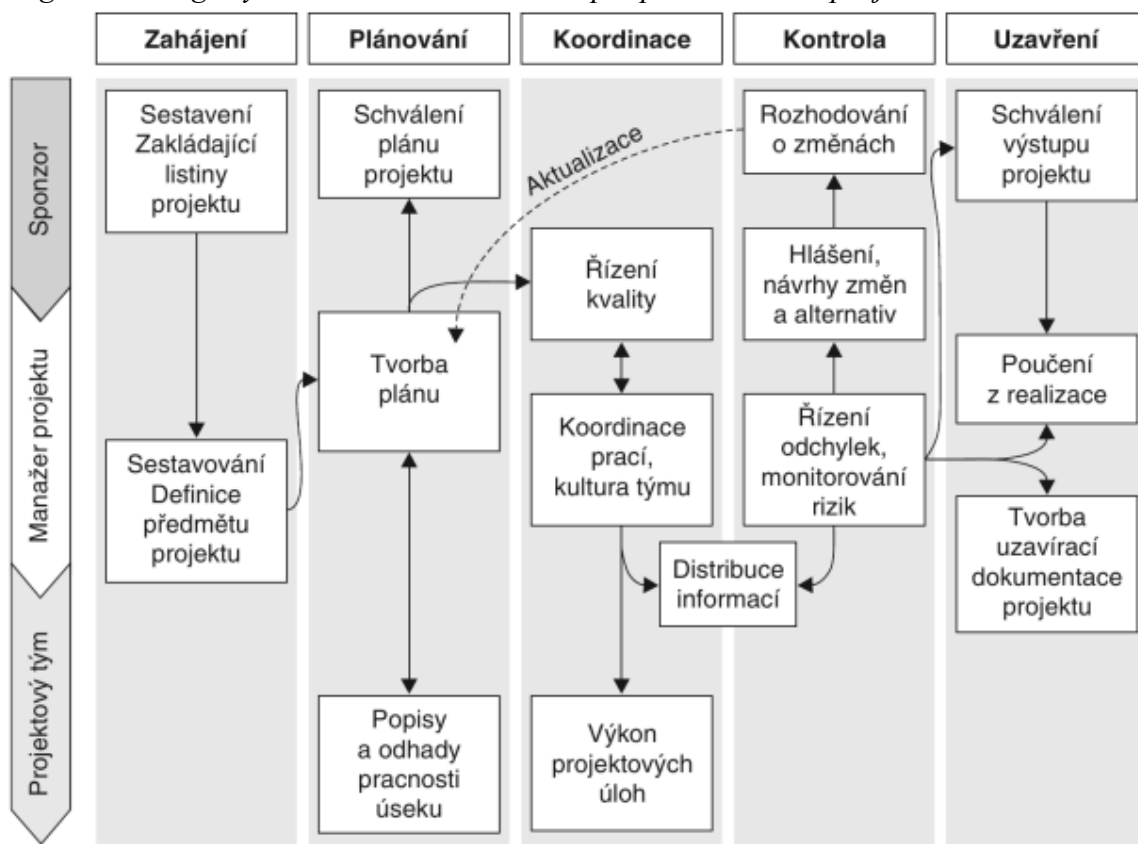
- Jaký typ práce má být vykonán v příslušném stupni rozvoje projektu,
- jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích generovány, jak jsou ověřovány a hodnoceny,
- kdo se zapojuje do aktivit projektu v jeho jednotlivých úsecích.

Dle Svozilové (2011) je přechod mezi jednotlivými fázemi zpravidla uskutečněn na základě dílčího schvalovacího procesu, na jehož základě je rozhodnuto o dalším postupu – přijetí a pokračování dle plánu nebo aplikace korekčních opatření. U zásadních rozdílů mezi plánem projektu a jeho momentálním dosaženým stavem nebo při zvýšeném výskytu a působení rizikových faktorů se může stát, že bude rozhodnuto o přerušení nebo o předčasném ukončení projektu.

### 3.3.2 Procesy v životním cyklu projektu

V další části budou popsány procesy, které se v době své existence vyvíjí a nachází se v různých stádiích, jež tvoří fáze životního cyklu. Pro znázornění detailního rozboru procesů do procesních skupin bude tato práce vycházet z logického modelu dle Svozilové (2011), který obsahuje základní vztahy a orientační přiřazení činnosti na pozici, která je za zpracování a rozhodnutí v daném kroku projektu odpovědná.

Diagram 3.: Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu



Zdroj: Svozilová (2011)

#### Iniciace a zahájení projektu

Cílem tohoto procesu je vytvoření základního popisu projektu v Zakládací listině projektu a získání schválení pro jeho realizaci.

V průběhu procesu je nutné zvážit strategické potřeby podniku a vytyčit konkrétní cíle, kterých má být dosaženo včetně rozhodnutí o způsobu zajištění těchto cílů. Dále je potřeba vymezit podmínky a předpoklady realizace projektu spolu se jmenováním osob, které budou za realizaci projektu v jeho životním cyklu odpovědné. (Svozilová, 2011)

Tabulka 1.: Základní dokumentace procesu iniciace a zahájení projektu

Proces	Vstupy	Výstupy
<b>Iniciace a zahájení projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategické cíle podniku</li> <li>• hlavní faktory podnikatelského prostředí</li> <li>• lidské zdroje podniku</li> <li>• finanční a materiální zdroje podniku</li> <li>• podniková kultura</li> <li>• podnikové systémy</li> <li>• soubor podnikových procesů</li> <li>• podniková pravidla a metodiky</li> <li>• historické informace</li> <li>• souhrn znalostí a zkušeností podniku</li> <li>• popis práce, která má být provedena</li> <li>• rozsah pověření sponzora projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakládací listina projektu</li> <li>• předběžná Definice předmětu projektu</li> <li>• dokumentace k nákupu (při pořízení projektu z vnějšího prostředí)</li> <li>• hodnotící kritéria výběru dodavatele</li> </ul>

Zdroj: Svozilová (2011)

### Plánování projektu

Proces plánování projektu vychází ze Zakládací listiny projektu. Dochází zde k detailnímu rozboru právě tohoto dokumentu do Definice předmětu projektu, která je dále podrobena detailnímu rozboru z hlediska času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů. Dále v tomto procesu probíhá optimalizace a úpravy návrhů plánů a případné vyjednávání a schvalování optimalizovaných plánů. (Svozilová, 2011)

Tabulka 2.: Základní dokumentace procesu plánování projektu

Proces	Vstupy	Výstupy
<b>Plánování projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakládací listina projektu</li> <li>• předběžná Definice předmětu projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definice předmětu projektu</li> <li>• Plán projektu</li> <li>• dohody a kontrakty pro snížení rizik</li> <li>• dohody a kontrakty pro nákup a subdodávky</li> <li>• dokumentace k nákupu subdodávek</li> <li>• hodnotící kritéria výběru subdodavatele</li> </ul>

Zdroj: Svozilová (2011)

## **Koordinace**

V tomto procesu se střetávají všechny aktivity, které jsou zaměřeny na výkon a koordinaci dříve naplánovaných prací projektu. Dále sem spadá projektová komunikace, motivace členů týmů a řízení kvality. Nedílnou součástí je také realizace veškerých změn, které jsou v průběhu projektu navrženy a schváleny ke zpracování. To s sebou přináší nutnost přeplánování a aktualizace původních, již dříve schválených dokumentů a samozřejmě přehodnocení vlivů a dopadů změn. (Svozilová, 2011)

*Tabulka 3.: Základní dokumentace procesu koordinace*

<b>Proces</b>	<b>Vstupy</b>	<b>Výstupy</b>
<b>Koordinace</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plán projektu</li><li>• Definice předmětu projektu</li><li>• schválené změny</li><li>• schválené preventivní akce</li><li>• schválené zprávy o opravách</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• výstupy projektu</li><li>• požadované změny</li><li>• provedené změny</li><li>• provedené nápravné akce</li><li>• provedené preventivní akce</li><li>• provedené opravy</li><li>• hlášení o provedené práci</li></ul>

*Zdroj: Svozilová (2011)*

## **Monitorování a kontrola**

Při monitorování a kontrole se jedná o souhrn všech aktivit, které jsou v souladu výkonu realizačních složek s projektovým plánem, a to z pohledu cílů projektu, času a nákladů, působících rizik a úrovně dosažené kvality. Cílem tohoto procesu je zjišťování a porovnávání skutečného postupu projektu s jeho plánem, a to formou porovnávání kvantifikovaných hodnot ve stanovených měřicích bodech. V případě odchylek skutečného postupu projektu od jeho plánu dochází ke korekci, tedy spuštění akcí, které budou korigovat nežádoucí odchylky. (Svozilová, 2011)



Tabulka 4.: Základní dokumentace procesu monitorování a kontrola

Proces	Vstupy	Výstupy
<p><b>Monitorování a kontrola</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plán projektu</li> <li>• Definice předmětu projektu</li> <li>• schválené výstupy projektu</li> <li>• požadované změny</li> <li>• provedené změny</li> <li>• provedené nápravné akce</li> <li>• provedené preventivní akce</li> <li>• provedené opravy</li> <li>• hlášení o provedené práci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schválené změny</li> <li>• odmítnuté změny</li> <li>• schválené nápravné akce</li> <li>• schválené preventivní akce</li> <li>• schválené zprávy o opravách</li> <li>• Plán projektu – aktualizace</li> <li>• Definice předmětu projektu – aktualizace</li> <li>• doporučené nápravné akce</li> <li>• doporučené preventivní akce</li> <li>• souhrnné zprávy o stavu projektu</li> <li>• výhledy</li> <li>• ověření výsledků oprav</li> <li>• schválené výstupy projektu</li> </ul>

Zdroj: Svozilová (2011)

### Uzavření projektu

Závěrečný proces je vyvrcholením veškerého projektového snažení. Začíná v okamžiku, kdy jsou dokončeny a k závěrečnému schválení připraveny poslední plánované výstupy projektu. Obvykle se jedná o uzavření kontraktu a uzavření projektu. Uzavření kontraktu zahrnuje vypořádání a akceptaci výstupů projektu, závěrečnou fakturaci projektu a přípravu pro převedení produktu projektu do další životní fáze. Uzavření projektu pak spočívá hlavně ve vytvoření závěrečných a hodnotících interních dokumentů o průběhu projektu, dále pak v uvolnění členů týmu a jejich individuálního hodnocení a konečně i z administrativního uzavření projektu, to znamená vypořádání všech majetkových a provozních záležitostí a uzavření účetních agend. (Svozilová, 2011)

Tabulka 5.: Základní dokumenty procesního modelu

Proces	Vstupy	Výstupy
Uzavření projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plán projektu včetně pozdějších aktualizací</li> <li>• Definice předmětu projektu, včetně pozdějších aktualizací</li> <li>• schválené změny</li> <li>• odmítnuté změny</li> <li>• schválené nápravné akce</li> <li>• schválené preventivní akce</li> <li>• schválené opravy</li> <li>• doporučené nápravné akce</li> <li>• doporučené preventivní akce</li> <li>• souhrnné zprávy o stavu projektu</li> <li>• ověření výsledků oprav</li> <li>• schválené výstupy projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schválený produkt, služba nebo jiný výsledek projektu</li> <li>• uzavřený kontrakt</li> <li>• soubor podnikových procesů – aktualizace</li> <li>• administrativní uzavření projektu – dokumentace</li> </ul>

Zdroj: Svozilová (2011)

### 3.4 Projektová kancelář a její úloha vůči projektu

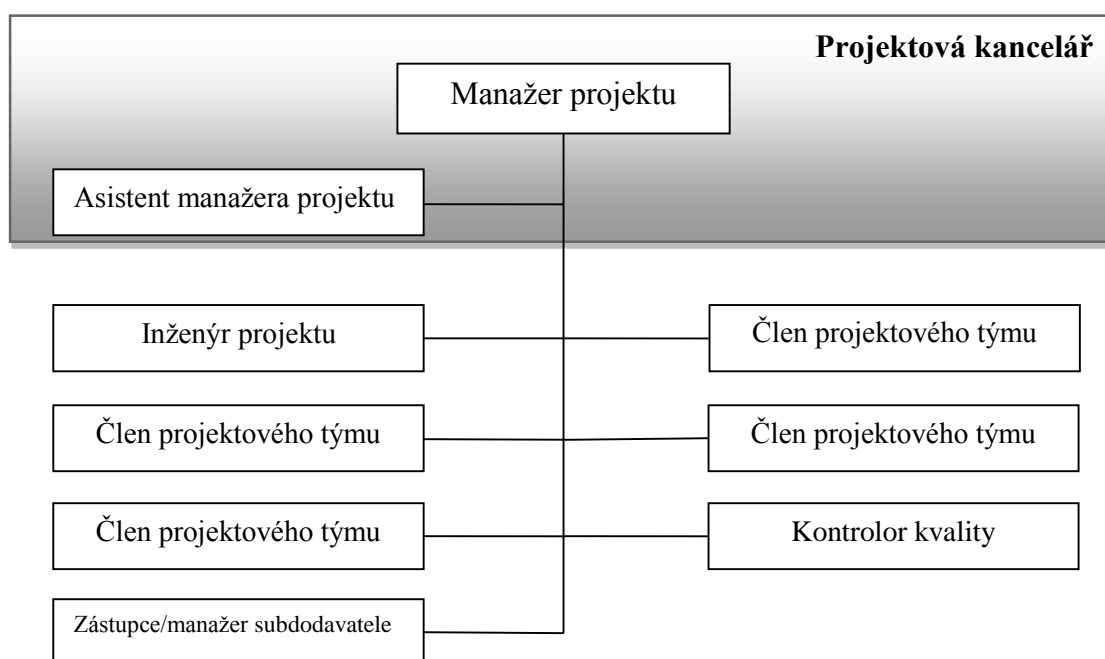
Pod pojmem projektová kancelář si každý představuje něco jiného. Jak se tyto představy mohou lišit a jak by ideálně měla projektová kancelář fungovat, zejména pokud jde o interní či externí projekty, je tedy poměrně těžko definovatelné. Odborná literatura vymezuje projektovou kancelář jako samostatný subjekt ve firmě, který podléhá pouze vrcholovému vedení. Jen tak je možné dosáhnout skutečně objektivního a nestranného přístupu vůči jednotlivým organizačním útvarům a zajištění posuzování projektového portfolia z hlediska celé organizace. Projektová kancelář by měla mít ustálenou strukturu a měla by zajišťovat: iniciaci a řízení projektů, programů a portfolií; koordinaci procesů v projektech; komunikaci u projektů; ukončování projektů. Projektová kancelář má dále za pomoci znalostních center zajišťovat podporu a školení pro manažery a členy projektových týmů. Specifickou funkcí projektové kanceláře je, že jí může být svěřena hlavní rozhodovací pravomoc při jednání se zúčastněnými stranami v projektu. Další funkcí projektové kanceláře může být její role při výběrovém řízení dodavatelů nebo při náboru

nových zaměstnanců. Na základě výše uvedeného lze zhodnotit, že pro správné řízení projektů a rozvoj projektového řízení v podniku je projektová kancelář nenahraditelná.

- Dle Dvořáka, Répala a Marečka (2011): „Sahá rozsah formálního pojetí projektové kanceláře od virtuálního útvaru až po reálně existující oddělení a z pohledu obsahové náplně pak od ryze administrativní organizační složky až po oddělení aktivně podporující chod projektů a poskytující důležité podklady pro rozhodování vedoucích pracovníků organizace.“
- Podle Svozilové (2011): „Je projektová kancelář podpůrný administrativní orgán řízení projektu a je tvořena manažerem projektu a asistentem/asistenty projektu.“

Pro lepší představu je uveden následující diagram, který graficky znázorňuje výše uvedený text Svozilové.

*Diagram 4.: Příklad obecné organizační struktury projektu*



*Zdroj: Svozilová (2011)*

Projektová kancelář by ve vztahu k projektu měla sestavovat týmy, kterým následně bude poskytovat metodologické zázemí pro řízení projektů (školení...) a služby a poradenství (např. právní, IT...).

Dle Svozilové (2011) je úkolem projektové kanceláře:

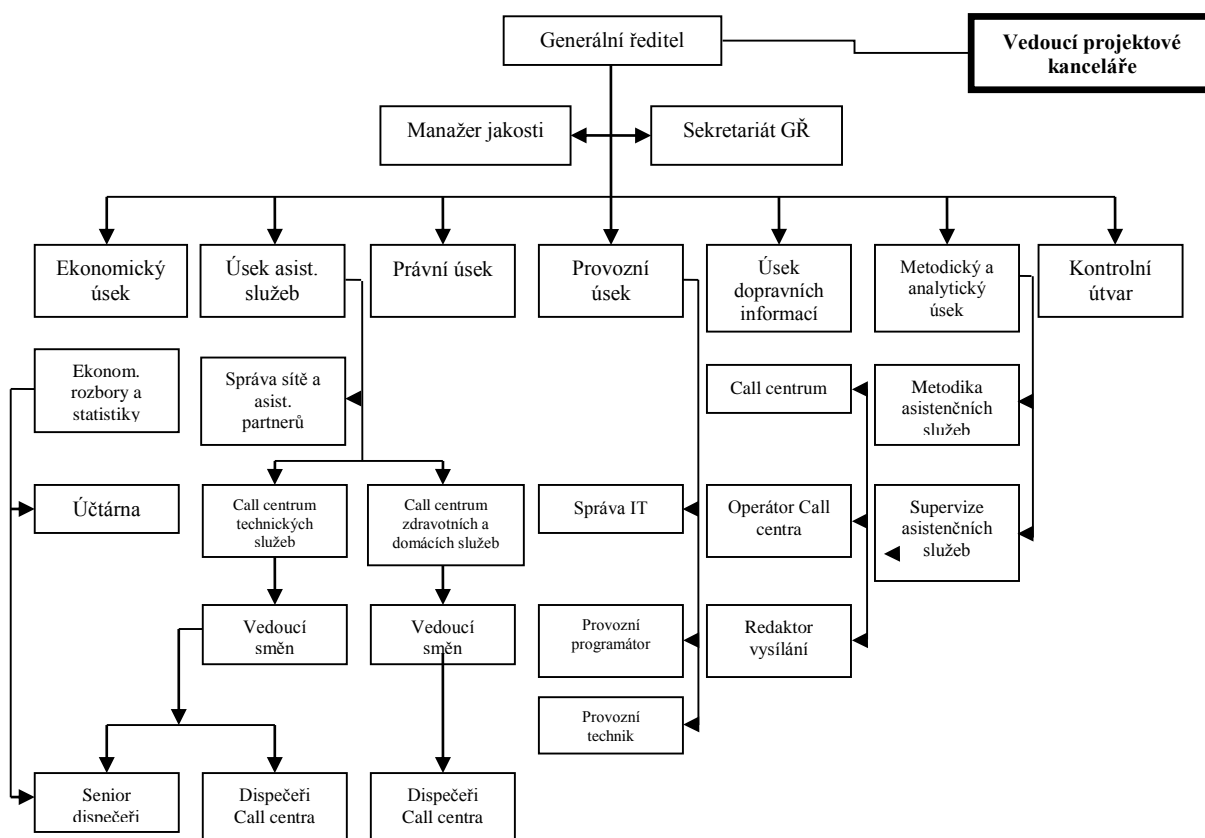
- Obsloužit všechny administrativní a dokumentační potřeby projektu,
- zajistit hladký chod všech informačních toků projektu,
- podpořit kontrolní procesy projektu pod přímým vedením manažera projektu.

Výše uvedené by bylo vhodné ještě doplnit o *poskytování metodiky, standardů, školení, nástroje PM atd. projektovým týmům pomocí znalostních center.*

#### **3.4.1 Projektová kancelář v organizační struktuře firmy**

Projektová kancelář by v organizační struktuře firmy měla zaujmout místo přímo pod vrcholovým vedením, neboť přijímá požadavky a konzultuje projekt právě jen s vrcholovým vedením. V praxi to velice často takto nefunguje a projektová kancelář se v organizační struktuře firmy nachází na různých místech, což vytváří zmatky, který útvar je projektové kanceláři nadřazený, a který je podřazený. Pro účely grafického znázornění pozice projektové kanceláře byl využit aktuální návrh organizační struktury společnosti Global assistance, a. s., která má podobu hierarchické, liniově-štabní a řídicí organizační struktury.

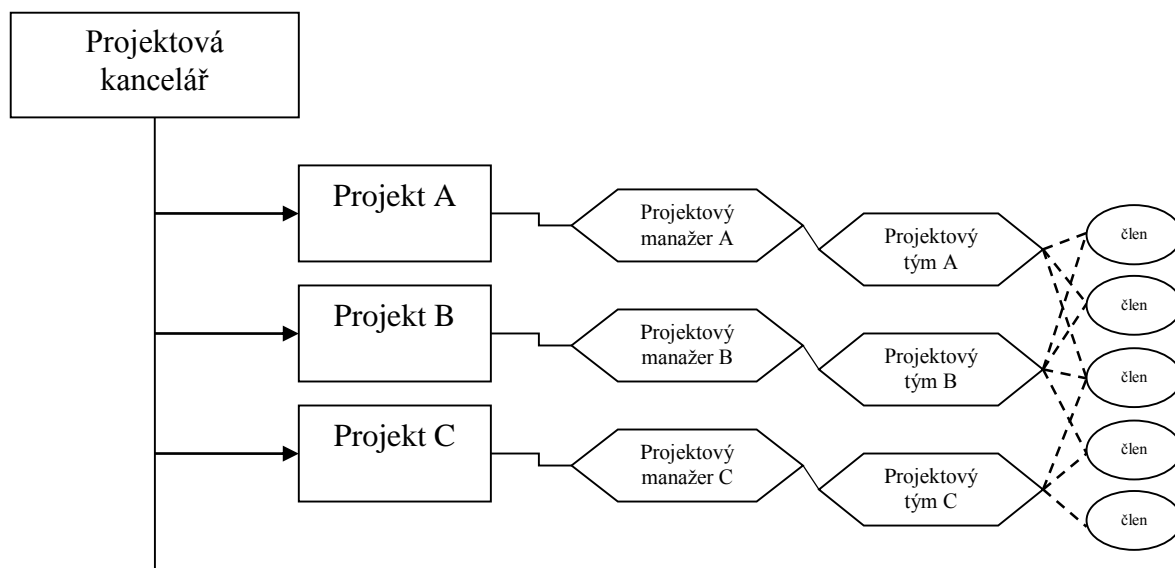
Diagram 5.: Návrh zařazení projektové kanceláře do organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy Global assistance, a. s.

Dle vlastního návrhu byla projektová kancelář zařazena přímo pod vrcholové vedení tak, jak by tomu v praxi správně mělo být, ale velmi často bohužel není. Mezi jeden z hlavních důvodů, proč by měla být projektová kancelář podřízena pouze vrcholovému vedení, je, že vytváří dočasné týmy, které jsou tvořeny z různých částí a oddělení společnosti a k tomu je nutné, aby měla patřičné pravomoci. Projektové týmy pak tvoří často funkcionální/funkční strukturu napříč strukturou hierarchickou, jak znázorňuje diagram níže.

Diagram 6.: Návrh funkcionální/funkční struktury projektové kanceláře



Zdroj: vlastní zpracování dle přednáškových materiálů Ing. Jana Bartošky, Ph.D.

Skupina projektů, která je řízena koordinovaným způsobem, se nazývá program projektů. Program projektů poté řídí nejčastěji projektová kancelář. Každý projekt v programu má pak přiřazeného svého projektového manažera, který informuje o průběhu realizace právě projektovou kancelář, jež následně informuje vrcholové vedení. (Dvořák a kolektiv, 2011)

### 3.4.2 Funkce a aktivity projektové kanceláře

V odborné literatuře je uvedeno několik pojetí projektové kanceláře z hlediska její funkce ve firmě. V zásadě se jedná o vymezení hlavních funkcí, které by měla pokrýt. Dle Taylora (2011) je rozdělení funkcí projektové kanceláře následující:

- **podpůrná** – sestavuje projektové týmy a poskytuje projektovým manažerům expertní a metodickou podporu (směrnice, metodiky, šablony dokumentů a jiné) a dohlíží na její dodržování.
- **kontrolní** – má stejný účel jako podpůrná funkce, ale navíc se uplatňuje v situaci, kdy je třeba dohlížet na průběh projektů a vznikající dokumentaci.
- **řídící** – podporuje a kontroluje projekty, řídí programy a portfolia projektů, tj. zcela zodpovídá za projektové řízení v organizaci. Projektoví manažeři z projektové kanceláře jsou přiřazeni k jednotlivým projektům a reportují o vývoji projektu projektové kanceláři.

Uvedené funkce projektové kanceláře se samozřejmě mohou prolínat. Projektová kancelář může tedy zastávat například funkci řídicí a zároveň funkci podpůrnou.

### **3.5 Mezinárodní standardy a metodiky projektového řízení**

Standardy v oblasti projektového řízení jsou na rozdíl do ostatních standardů a norem spíše souhrnem doporučení a zkušeností nejlepších projektových manažerů než soupisem nutných teoretických norem. Dodržování standardů je nutné pro efektivní řízení projektu, komunikaci uvnitř a vně týmu, ale také pro vyhodnocení a použitelnost získaných poznatků do budoucna. V neposlední řadě využívání standardů pomáhá minimalizovat rizika realizace celého projektu. Mezi hlavní standardy řízení patří následující: PMBoK, PRINCE2 a ICB. Jednotlivé standardy budou popsány v další části.

#### **3.5.1 PMBoK (A guide to the Project Management Body of Knowledge)**

Mezinárodní standard PMBoK vznikl v sedmdesátých letech 20. století na základě použití standardů vytvořených pro americkou armádu. Projektové řízení podle PMBoK se nejvíce uplatňovalo ve firmách vlastněných americkým kapitálem zaměřených na oblast IT, ale později se stal celosvětově uznávanou normou. Některé jeho části byly dokonce zobecněny a převzaty do běžné praxe firem – jedná se například o řízení rizik. Základní dokument PMBoK je vyvíjen neziskovou organizací zaměřující se na projektové řízení – Project Management Institute (PMI). V České republice je dokument PMBoK považován za nejstarší a nejobecnější standard pro řízení projektů.

Metodika PMBoK se zabývá hlavně procesním pojetím projektového řízení. Dále také znalostmi, dovednostmi, nástroji a technikami, obecně uznávanými jako tzv. „*Good practice*“. Důležitou vlastností zmíněné metodiky je, že popsané postupy jsou použitelné pro jakýkoliv projekt v jakémkoliv okamžiku jeho realizace. O tom, co konkrétně je vhodné uplatnit v daném projektu, rozhoduje příslušný projektový tým, který za své rozhodnutí dále nese odpovědnost.

PMBok ustanovuje 44 procesů projektového řízení. Každá skupina obsahuje hlavní a pomocné procesy. Mezi pět hlavních procesních skupin dané metodiky (dle PMI) patří:

- Přípravné procesy,
- procesy pro plánování,
- proces realizace,
- dozorčí a kontrolní proces,
- ukončovací procesy.

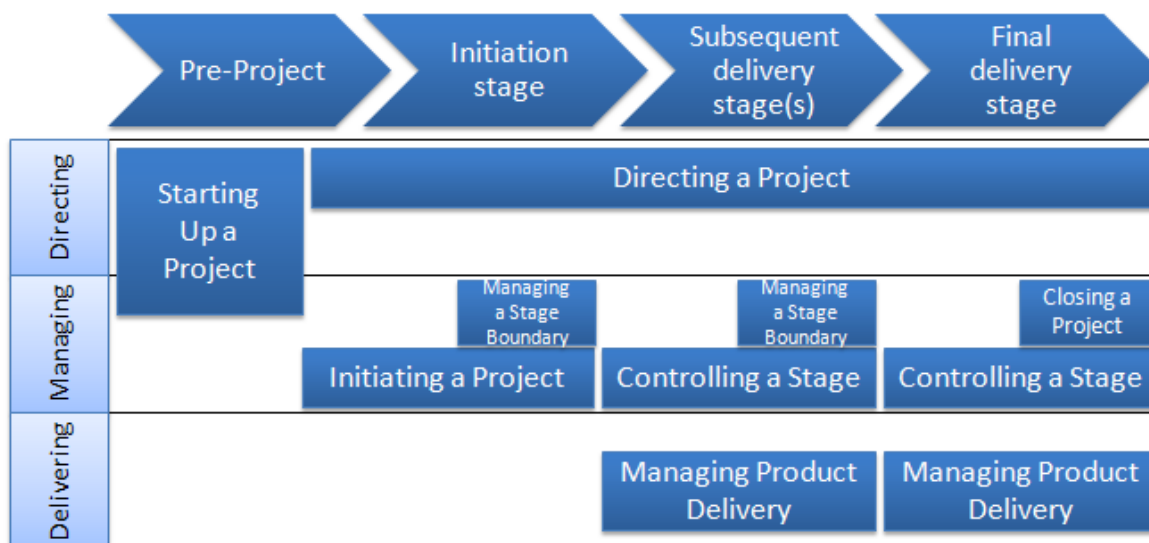
### **3.5.2 PRINCE 2 (Projects in Controlled Environments, version 2)**

Standard PRINCE2 byl vytvořen na požadavek ministerstva průmyslu a obchodu Velké Británie z důvodu potřeby zvýšení a zaručení kvality zadávaných projektů. Pro svoji dobrou použitelnost se stal nutností pro získání vládních zakázek a byl obecně rychle implementován anglickými společnostmi. Projektové řízení podle PRINCE 2 se nejvíce uplatňovalo pro řízení IT firem, ale nyní je nejrozšířenější používanou metodikou v Evropě. Systém byl vyvinut reformní rozvojovou skupinou Velké Británie Office of Government Commerce. V současné době je využíván britskou vládou pro všechny veřejné projekty.

Metodika definuje 7 principů propojených se 7 procesy a popisuje 7 témat. Jde o procesně a produktově orientovanou metodiku řízení projektů složenou z nejlepších postupů ověřených v praxi a založenou na definici procesů a odpovědností. Základním bodem PRINCE2 je možnost přizpůsobit metodiku konkrétnímu projektu v rámci specifického kontrolovaného prostředí. Jednotlivé procesy metodiky PRINCE2 jsou znázorněny na následujícím diagramu.



Diagram 7.: Procesy PRINCE2



Zdroj: PRINCE2 - Projects in Controlled Environments, version 2

### 3.5.3 ICB (International Competence Baseline)

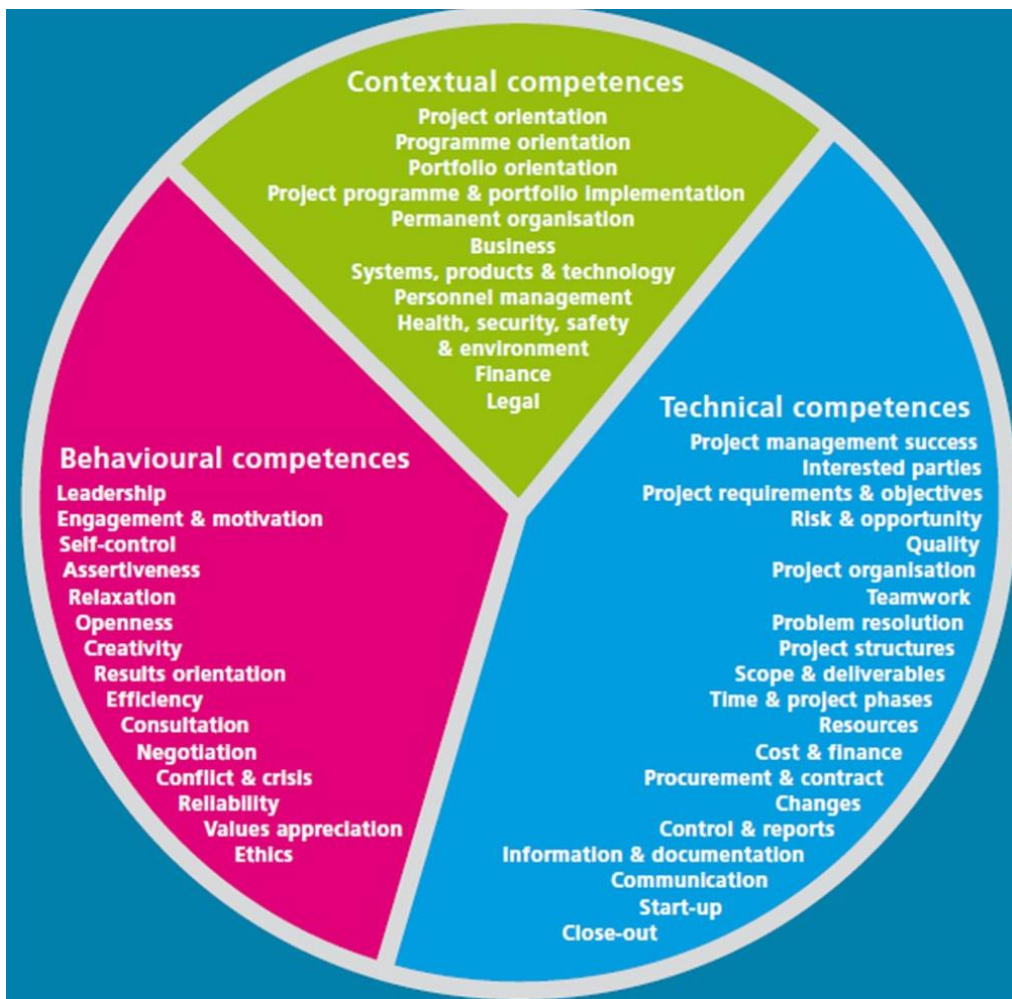
International Project Management Association (IPMA) je nezisková, ve Švýcarsku registrovaná organizace pro podporu projektového řízení v mezinárodním měřítku. IPMA je mezinárodně orientované sdružení pro řízení projektů a je tvořena federací více než 50 národních organizací s více než 40 000 členy na celém světě. Sdružení bylo původně založeno pod názvem „International Management Systems Association“ (IMSA) v roce 1965 ve Vídni. První mezinárodní kongres se konal ve Vídni v roce 1967 a zúčastnilo se ho 30 odborníků z různých zemí. V roce 1979 byla organizace přejmenována na International Project Management Association (IPMA). IPMA se zaměřuje na vývoj a propagaci projektového řízení. Poskytuje normy a stanovuje obecné zásady pro práci profesionálů projektového řízení. Tyto zásady a doporučení jsou prezentovány prostřednictvím dokumentu Baseline (ICB IPMA Competence).

Tento dokument definuje pouze kompetence, kterými by měl projektový manažer disponovat. Pod kompetencí je myšlen soubor znalostí, osobních přístupů, dovedností a souvisejících zkušeností, kterých je pro úspěch v určité pozici potřeba. Doležal a kolektiv (2011) konkrétně definují tři skupiny kompetencí a to:

- Technické kompetence (metody, techniky, nástroje),
- behaviorální kompetence (v podstatě měkké dovednosti),
- kontextové kompetence (integrační a systémové znalosti a dovednosti).

Pro zmíněnou metodiku je charakteristický následující diagram, který znázorňuje propojení všech elementů projektového managementu v průběhu hodnocení konkrétní situace projektovým manažerem.

*Diagram 8.: Oko kompetencí*



*Zdroj: ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0*

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Představení společnosti**

Pro účely vypracování diplomové práce byla vybrána společnost Global assistance, a. s. z důvodu osobní zainteresovanosti autorky této práce a možnosti podrobné analýzy firemního prostředí za spolupráce vedení společnosti. V nadcházejících kapitolách bude dále používána i zkratka společnosti Global assistance, a. s., tedy GA.

Global assistance, a. s. je akciovou společností, která byla založena za účelem poskytování komplexních asistenčních služeb pro klienty pojišťoven Kooperativy a České podnikatelské pojišťovny. Zápis společnosti do obchodního rejstříku proběhl dne 17. 9. 2004 jediným zakladatelem, firmou Global assist na základě složení základního kapitálu ve výši 10 000 000 Kč. Tehdy se společnost specializovala na poskytování technické asistenční pomoci motoristické veřejnosti a dopravních informací. Později byli pracovníci technické asistence vyškoleni k poskytování medické, domácí a právní asistence. Vzhledem k rychle rostoucímu zájmu o poskytování asistencí se později medická asistence oddělila od technické asistence. Medickou asistenci nejprve zajišťoval jeden pracovník a později byla rozšířena o tři pracovníky na den a jednoho pracovníka na noc. S postupným nárůstem objemu práce se začala rozšiřovat i technická asistence, která stále provozovala i právní asistenci. Nárůst znamenal nejprve rozšíření poskytovaných asistencí technickým call centrem o asistenci nejmenovaných leasingových společností a poté i spolupráci s Českým nehodovým centrem.

Společnost Global assistance, a. s. je v současnosti vlastněna ze 40 % pojišťovnou Kooperativa a z 60 % skupinou VIG, Vienna insurance group.

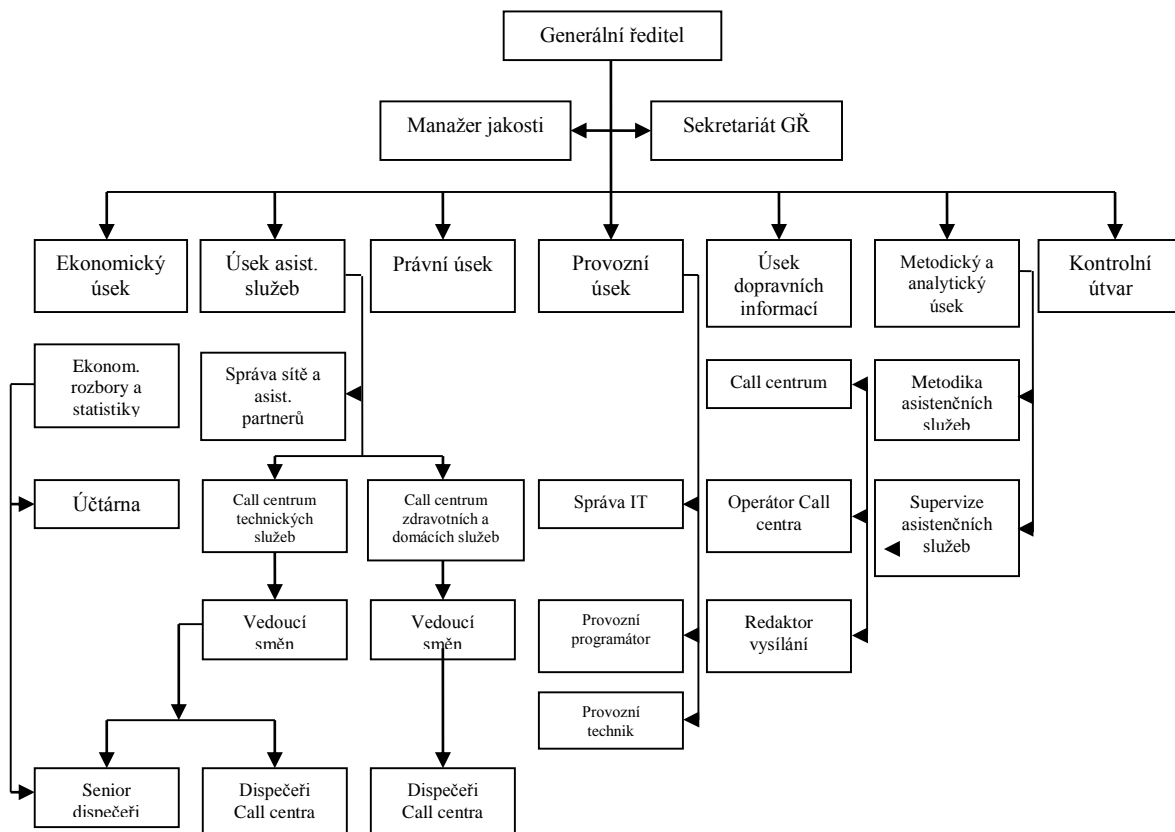
#### **4.1.1 VIG – Vienna insurance group**

Jedná se o mezinárodní pojišťovací skupinu, která byla založena v roce 1824 Georgem Ritterem von Högelmüllerem, jako „Vzájemná c. k. privilegovaná požární pojišťovna“. Během své existence se vyvinula v největší rakouskou pojišťovací skupinu, jejíž akcie jsou

obchodovány na burzách ve Vídni a v Praze. V současné době zahrnuje více než 50 pojišťoven ve 25 evropských zemích.

#### 4.1.2 Organizační struktura

Diagram 9.: Organizační struktura Global assistance, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy GA z roku 2013

V současnosti v GA pracuje 73 zaměstnanců včetně zaměstnanců na mateřské dovolené a 12 externích zaměstnanců.

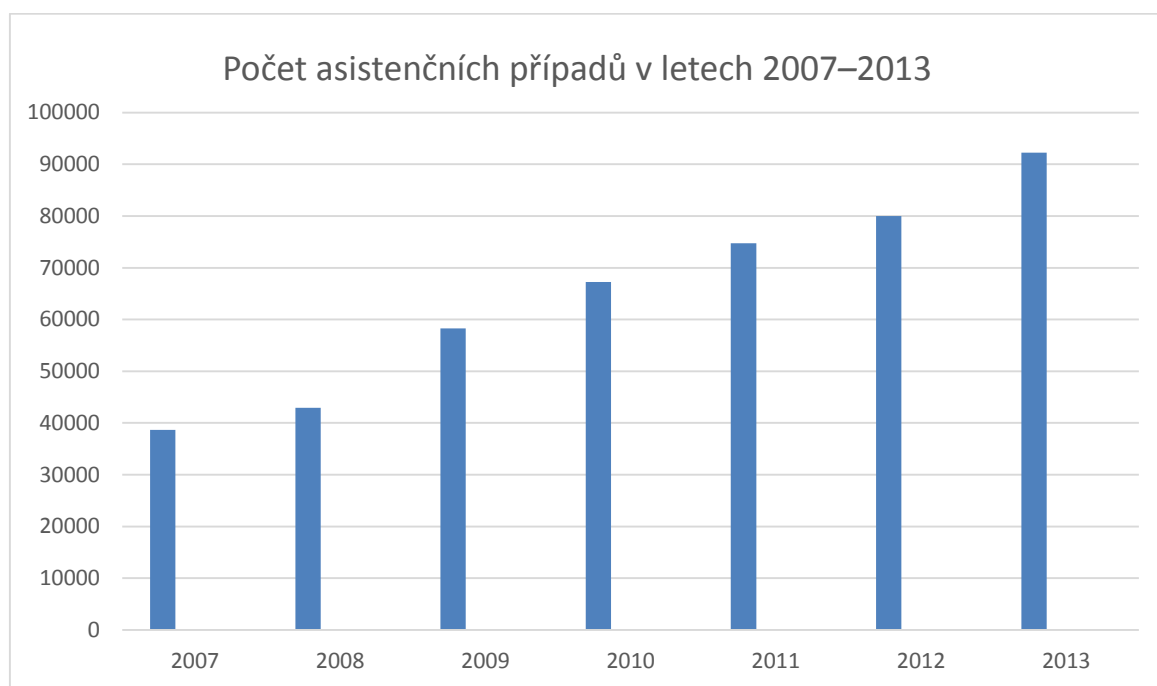
#### 4.1.3 Rozsah asistencí Global assistance, a. s.

Společnost Global assistance, a. s. zajišťuje tyto asistence:

- **Komplexní asistenční služby pro všechny druhy motorových vozidel** ve spolupráci s profesionální sítí smluvních partnerů po celé České republice a na území všech států Evropy. Služby pro motoristy neboli technická automobilová asistence je spojena především s poruchami a nehodami automobilů. V současné době lze v rámci tohoto produktu zajistit například odtah vozidla, opravu na místě, zajištění náhradního vozidla, doplnění paliva nebo i zprostředkování náhradního ubytování po dobu opravy vozidla v servisu. Za účelem zkvalitňování služeb pro klienty je zaveden monitoring smluvních partnerů pomocí GPS lokátorů, díky kterým je možné přesně zaznamenat trasu odtahového vozu během zásahu a dokážou také klientovi sdělit, za jak dlouho odtahový vůz dorazí na místo.
- **Podíl na projektu „Nehodové centrum pojišťoven“**, jehož zakladatelem je České nehodové centrum ve spolupráci s Policií ČR. Cílem projektu je stanovení jednotného telefonického čísla, na které Policie ČR předává požadavky na odtahy vozidel při haváriích a poruchách. Následně je požadavek předán asistenční službě příslušné pojišťovny, u které je vozidlo pojištěno.
- **Asistenční technické služby pro bytové domy a bytové jednotky.** V rámci této asistence získává klient pomoc při zajištění technika na opravy havarijních stavů. Tato asistence náleží k pojištění domácnosti i k pojištění bytových domů, které se může vztahovat pouze na společné prostory, jako jsou chodby, výtahy, sklepy a opláštění bytového domu. Tato služba je poskytována pouze na území České republiky. Mezi nejčastěji využívanými řemesly jsou zámečníci, instalatéři a elektrikáři, ale využívání bývají i sklenáři nebo topenáři. Pro účely poskytování této služby je zapotřebí rozsáhlá síť partnerů, kteří jsou nepřetržitě dostupní na území celé republiky.
- **Zdravotní asistenční služby v zahraničí.** Tato služba zajišťuje zdravotní asistenční služby vyplývající z cestovního pojištění a je organizována po celém světě. Jedná se zejména o spolupráci se zdravotnickými zařízeními při zajišťování repatriace neboli převozu klientů zpět do ČR a při úhradách nákladů za ošetření.

- **Služby právní asistence** slouží především jako ochrana oprávněných právních zájmů pojištěné osoby v oblasti závazkových právních vztahů dle sjednané úrovně pojištění, jestliže dojde bez jejího přičinění k porušení smluvních povinností ze strany fyzické či právnické osoby, s níž pojištěná osoba uzavřela smlouvu.
- **Concierge asistenční služby** se zabývají především poskytováním informací o službách třetích subjektů a zajištění komunikace s těmito subjekty za účelem poskytnutí jejich služeb klientovi. Jedná se zejména o poskytování informací o restauracích, hotelích, barech a případné zajištění rezervace. Dále informace o leteckých, vlakových či autobusových spojích apod.
- **Dopravní informační služby** zajišťují komplexní zpravodajství o aktuální dopravní situaci na dálnicích a silnicích v České republice.

*Diagram 10.: Vývoj asistenčních zásahů v letech 2007–2013*



*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních statistik společnosti GA*

Z výše uvedeného grafu je patrné, že se počet asistencí neustále zvyšuje. Největší část z nich pokrývá právě technická asistence, která své produkty stále rozšiřuje. Vzhledem k neustále se zvyšujícímu počtu realizovaných projektů je vybrané společnosti doporučeno zavedení projektového řízení, které usnadní a sjednotí řízení všech projektů s ohledem na možnosti vybrané společnosti.

## **4.2 Současný stav projektového řízení ve společnosti**

### **4.2.1 Formální ukotvení projektového řízení ve vybrané společnosti**

Řízení projektů ve společnosti Global assistance, a. s. provádí metodicko-analytický úsek (pro účely této práce bude dále používán název „Projektová kancelář“). Není zde definována metodika projektového řízení, kterou by se mohla Projektová kancelář řídit. Veškeré projekty jsou řízeny pouze na základě domluvy Projektové kanceláře mezi sebou a dále s pomocí „selského rozumu“. Tato forma řízení má za následek, že řízení projektů není systematické a finální produkt neodpovídá požadavkům. Jedním z důvodů může být chybná a nedostatečná specifikace požadavků na projekt nebo neřízená komunikace mezi top managementem a Projektovou kanceláří. Dále v projektech často bývají opomenuty základní věci, což poté komplikuje další řešení, neboť musí být dané věci řešeny dodatečně.

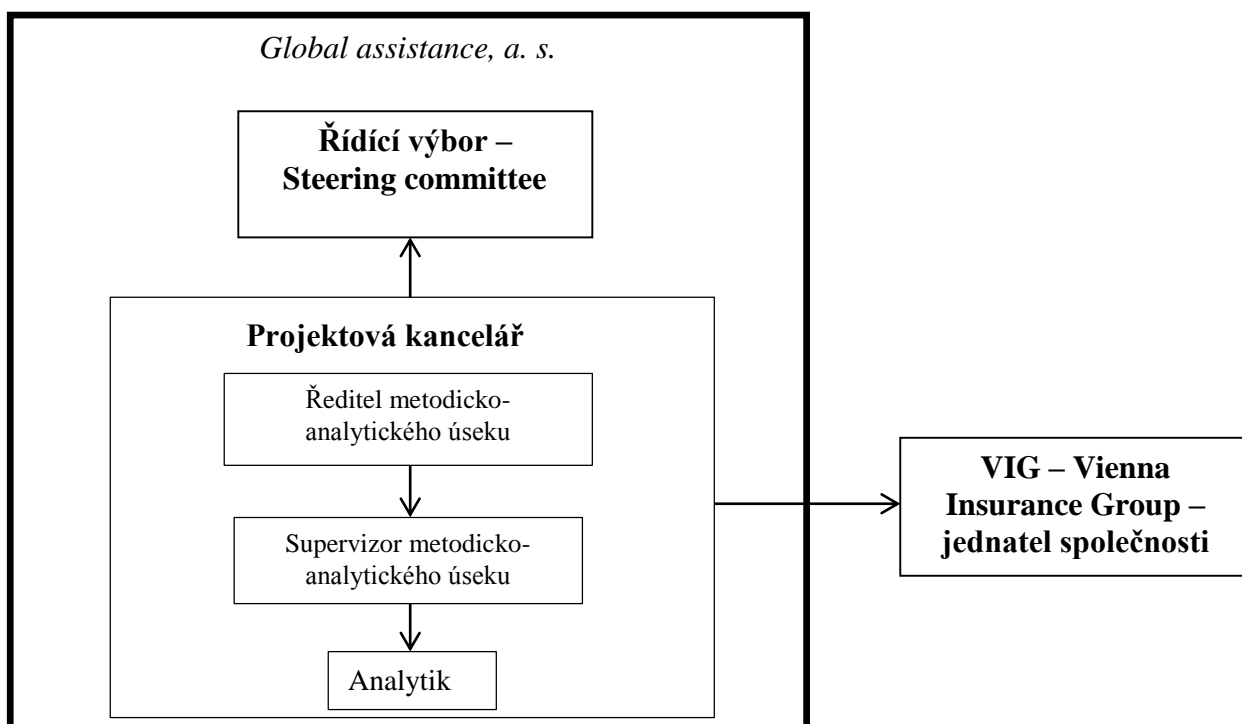
Proces řízení projektů ve vybrané firmě by se dal popsat následovně – nejprve se top management musí rozhodnout, zda bude projekt realizován. To probíhá tak, že se firma buď účastní konkurzního řízení, ve kterém je dále vybrána k realizaci projektu, nebo návrh předloží VIG a top management se rozhodne projekt realizovat. Poté, co je projekt zadán ke zpracování Projektové kanceláři, dochází k naplánování všech činností, které je potřeba provést, aby mohl být projekt dokončen a případně implementován – to provádí pouze Projektová kancelář a informuje o plánu projektu top management. Po určité době, kdy se projekt realizuje, dochází k reportování prozatímních výsledků nedokončeného projektu, specifikaci změn, které je třeba provést, aby mohl projekt dále pokračovat, a jsou navrženy postupy, jak je možné tyto změny řešit. Top management následně vybere jedno z navržených řešení nebo případně navrhne své vlastní řešení, se kterým bude dále Projektová kancelář pracovat. Další report o projektu probíhá před finalizací a případnou implementací projektu. Po implementaci dochází k monitorování a kontrole implementovaného projektu a k řešení objevených chyb a nedostatků.

V předchozí části bylo popsáno, jaká je úroveň projektového řízení ve vybrané firmě a jak probíhá proces řízení projektů od zadání až po implementaci. Základním subjektem, který

se zabývá projektovým řízením, je právě již několikrát zmiňovaná Projektová kancelář, jejíž konkrétní struktura ve vybrané firmě bude popsána dále.

Projektová kancelář se skládá ze tří členů – analytika, supervizora metodicko-analytického úseku a ředitele metodicko-analytického úseku. Pokud bychom jednotlivé členy projektové kanceláře ve vybrané firmě převedli do obecně definovaných rolí, ze kterých by se dle odborné literatury měl projektový tým skládat, pak by analytik byl konzultantem a zároveň asistentem projektového manažera, supervizor projektovým manažerem a ředitel úseku by byl vedoucí týmu/garant výstupu. Projektová kancelář také spolupracuje s jednatelem společnosti VIG – Vienna insurance group, kterého informuje o projektu stejně jako řídicí výbor. Ovšem s tím rozdílem, že jednatel společnosti VIG nemá pravomoc k jakýmkoliv změnám v projektu a nemůže tedy provádět jakákoliv rozhodnutí. Na diagramu 11 je vyobrazena struktura řízení projektů.

Diagram 11.: Struktura řízení projektů



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků řízených rozhovorů



#### **4.2.2 Příprava dotazníkového šetření ve vybrané společnosti**

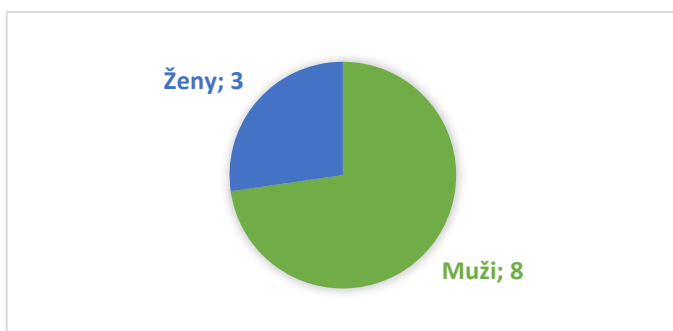
V rámci implementace projektového řízení do vybrané firmy bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo získat podklady k sestavení projektové směrnice ve firmě. Ve vlastní práci budou zpracovány výsledky dotazníků, avšak kompletní dotazník v podobě, který byl předložen zaměstnancům společnosti GA, bude uveden v příloze této práce (viz příloha „Dotazník“).

Dotazník byl sestaven ze čtyř okruhů otázek týkajících se projektového řízení. Jednalo se o okruhy: projektová kancelář, životní cyklus projektu, projektový trojimperativ a nastavení komunikace a odpovědnosti v projektu. Každý okruh obsahoval 2 otázky. První otázka vždy směřovala k obecnému pohledu respondenta na řešenou problematiku a druhá otázka byla zaměřena na to, jakou by měl mít daný okruh ve vybrané firmě dle názoru respondenta podobu. Mezi jednotlivé odpovědi na konkrétní otázku respondenti rozdělovali celkem 10 bodů. Nejvíce bodů získala odpověď, která se respondentovi jevila jako nejpravděpodobnější. Zbytek bodů poté respondent rozdělil mezi zbývající odpovědi. Pro lepší orientaci při vyhodnocování dotazníkového šetření (viz příloha „Výsledky dotazníkového šetření“) byly jednotlivé otázky nahrazeny charakterizujícími proměnnými. Pro dotazníkové šetření byli vybráni respondenti z nevyššího managementu, Projektové kanceláře a liniového managementu ze společnosti Global assistance, a. s.

#### 4.2.3 Výsledky dotazníkové šetření ve vybrané společnosti

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 11 respondentů, z toho 8 mužů a 3 ženy, jak je znázorněno na diagramu 12.

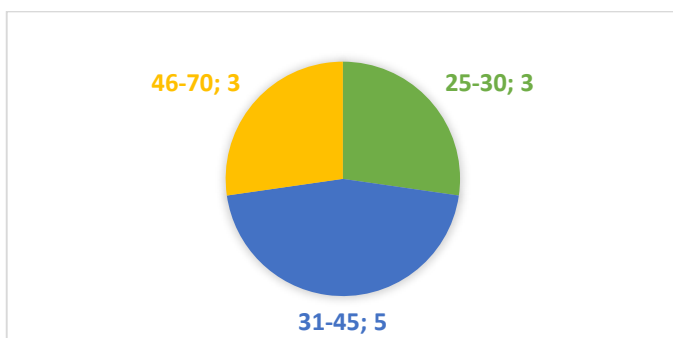
Diagram 12.: Složení respondentů dotazníkového šetření – muži a ženy



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli dále analyzováni z hlediska věku. Z celkového součtu respondentů byli 3 respondenti ve věku 25–30 let, 5 respondentů ve věku 31–45 let a 3 respondenti ve věku 46–70 let, jak vyplývá z diagramu 13. Ze zkušeností z působení ve firmě je zřejmé, že respondenti ve věku 25–30 let jsou vnímáni jako junior manažeři na relativně nízkých pozicích. Respondenti ve věku 31–45 let jsou zkušení pracovníci firmy, kteří poskytují junior manažerům metodickou podporu a starají se o řízení firmy. Naopak respondenti ve věku 46–70 let zastávají pozici senior manažerů. Rozhodují o budoucím vývoji firmy a poskytují v případě nutnosti cenné zkušenosti podřízeným pracovníkům, ale nezasahují aktivně do řízení.

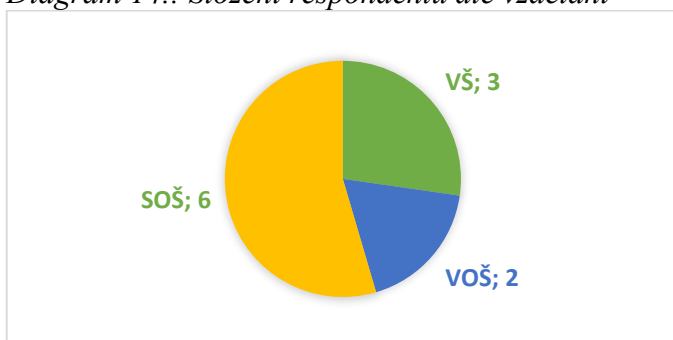
Diagram 13.: Věkové rozlišení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Byl také proveden průzkum vzdělání u jednotlivých respondentů, který je znázorněn v diagramu 14. Dle dosažených výsledků absolvovali vysokou školu 3 respondenti. Další 2 respondenti absolvovali alespoň vyšší odbornou školu a 6 respondentů ukončilo své vzdělání středoškolským studiem nebo gymnáziem. Respondenti s vysokoškolským vzděláním mají zaměření ekonomického charakteru. Jeden pracovník s VOŠ má zaměření lékařského charakteru a druhý pak policejního charakteru. Zaměření SOŠ u ostatních pracovníků zjišťováno nebylo.

*Diagram 14.: Složení respondentů dle vzdělání*



*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.2.4 Diskuze výsledků dotazníkového šetření**

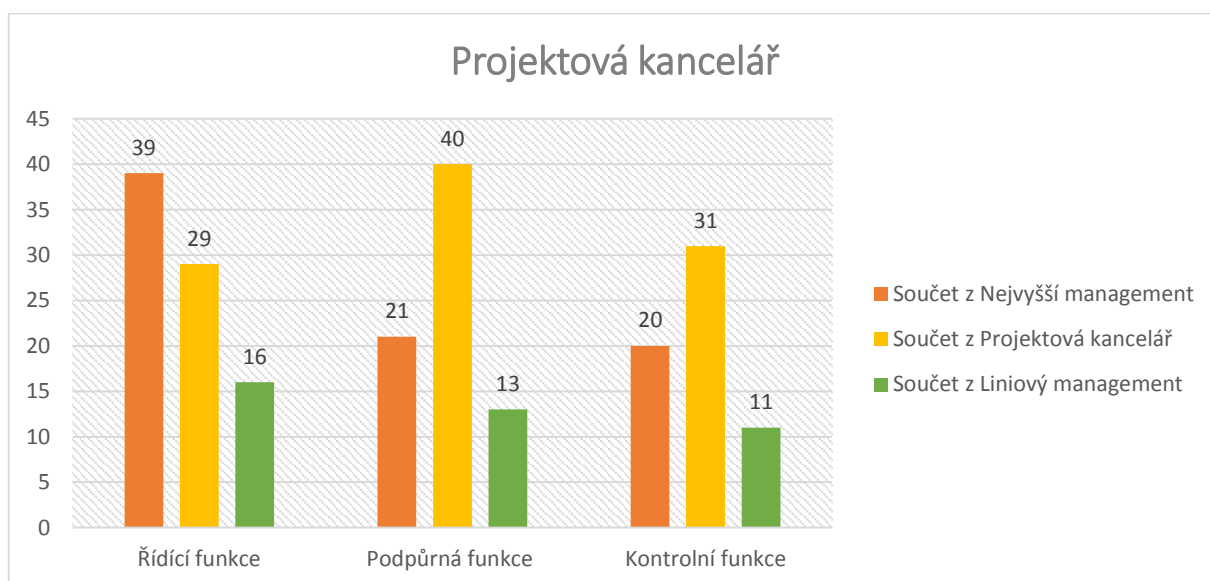
Na následujících stranách práce budou popsány a interpretovány výsledky z dotazníkového šetření, a to ve struktuře otázek dle dotazníku.

##### **Otázka „Projektová kancelář“**

###### Obecný pohled

Z níže uvedeného grafu je patrné, že nejvyšší management, který také představuje představenstvo nebo řídicí výbor firmy, jednoznačně požaduje, aby měla projektová kancelář řídicí funkci, s čímž souhlasí i liniový management. To znamená, že by měla řídit portfolio nebo program projektů a měla by dále zastávat odbornou podporu projektů. Projektový management (Projektová kancelář v GA) naopak vyžaduje, aby projektová kancelář měla podpůrnou funkci. Podpůrná funkce zahrnuje administrativní podporu při přípravě projektů, vytváření metodik a pravidel a dohled nad jejich dodržováním.

Graf 1.: Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření – Projektová kancelář



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Struktura projektové kanceláře v GA

Dle vyhodnocení odpovědí nejvyššího a liniového managementu by měla mít projektová kancelář ve firmě GA strukturu, která jde nad rámec kontrolní činnosti. Projektová kancelář dále přebírá odpovědnost za zdrojové zajištění nebo plnění přínosů projektů. Z hlediska projektového managementu (Projektové kanceláře v GA) by projektová kancelář měla pomáhat projektovým manažerům tím, že jim poskytne expertní a metodickou podporu.

Tabulka 6.: Součet bodů – projektová kancelář

Popisky řádků	Součet z Nejvyšší management	Součet z Projektová kancelář	Součet z Liniový management
Řídící funkce	39	29	16
Podpůrná funkce	21	40	13
Kontrolní funkce	20	31	11
<b>Celkový součet</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>40</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Shrnutí**

Z výše uvedeného vyplývá, že top management preferuje řídicí funkci projektové kanceláře z toho důvodu, aby měl větší vliv na projekty. Požaduje, aby na jednotlivé projekty byli přiřazeni jednotliví projektoví manažeři, kteří budou o vývoji projektu reportovat přímo projektové kanceláři. Pravděpodobně také chybí portfolio řízení. Portfolio zahrnuje všechny realizující se, připravované či přerušené projekty, které se dělí o jednu zdrojovou základnu. Portfolio projektů řídí manažer portfolia, který je zodpovědný obvykle přímo a jen vrcholovému vedení.

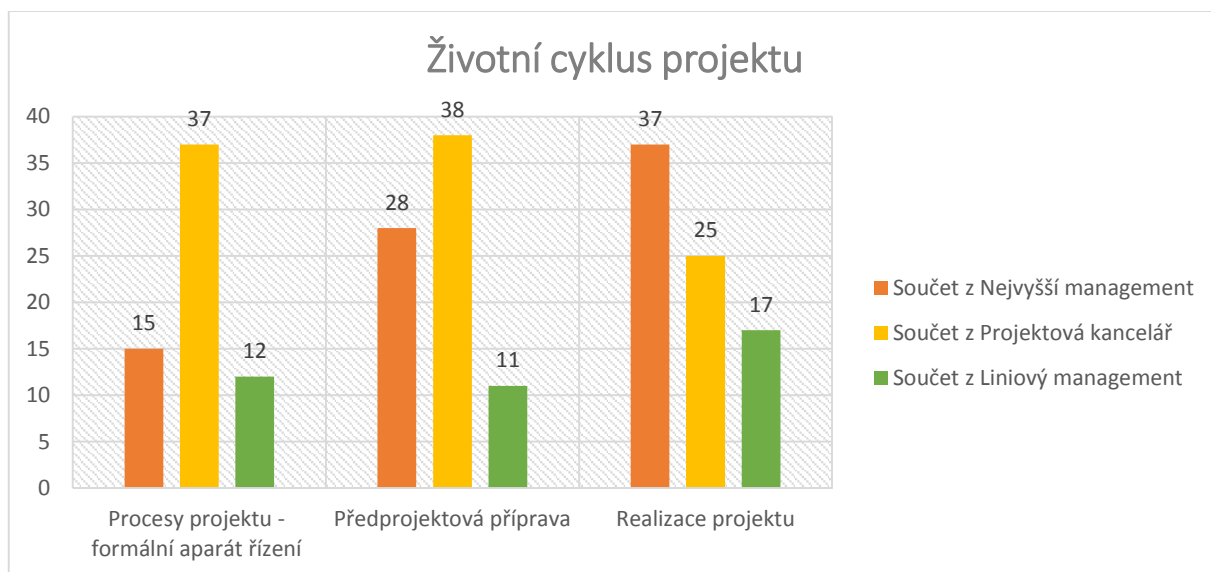
Naopak projektovému managementu (Projektové kanceláři GA) evidentně chybí podpora při řízení rozsahu změn v projektech, což je zapříčiněno absencí komise pro řízení změn, která rozhoduje o řešení při identifikaci jednotlivých problémů. Téměř v každém projektu je nutné dříve či později počítat se změnou, ať už v případě rozsahu projektu, nákladů na projekt nebo například alokace zdrojů. Nejprve by měl být identifikován problém a navrhnuo řešení, které je reportováno komisi pro změnové řízení, jež následně rozhodne o dalším postupu, to znamená, jestli návrh řešení přijme, odmítne, navrhne jiné řešení atd.

## **Otázka „Životní cyklus projektu“**

### **Obecný pohled**

Z grafu je patrné, že ohledně životního cyklu preferuje nejvyšší a liniový management realizaci projektu, která je dána fázemi – iniciací, realizací a uzavřením. Naopak Projektová kancelář zastává téměř shodně předprojektovou přípravu a procesy projektu – formální aparát řízení. Předprojektová příprava je dána fázemi – předprojektová, přípravná, realizační, ukončovací a poprojektová. Formální aparát řízení je vzájemné propojení procesů – iniciační fáze, střední fáze a závěrečné fáze.

Graf 2.: Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření – Životní cyklus projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

### Životní cyklus projektů v GA

Nejvyšší a liniový management se domnívá, že projekty v GA mají životní cyklus odlišný – liší se dle struktury a délky trvání. Naopak Projektová kancelář klade důraz na fázi přípravnou, následuje fáze realizační a zpětná vazba. Shodně jsou projekty řešeny formou předprojektové, přípravné, realizační, ukončovací a poprojektové fáze.

Tabulka 7.: Součet bodů – životní cyklus projektu

Popisky řádků	Součet z Nejvyšší management	Součet z Projektová kancelář	Součet z Liniový management
Procesy projektu – formální aparát řízení	15	37	12
Předprojektová příprava	28	38	11
Realizace projektu	37	25	17
<b>Celkový součet</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>40</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## **Shrnutí**

Nejvyšší management a liniový management preferují hlavně výsledky, výstupy projektu, tj. aby se projekt uskutečnil. Nedbá už tolik na termín, čas a náklady projektu. Zadání projektu není věnována přílišná pozornost. Je definovaný pouze cíl projektu, který má být splněn. Jakým způsobem dojde ke splnění cíle projektu je už pak ponecháno hlavně na projektovém týmu. Na základě toho dochází k tomu, že jsou po implementaci projektu objeveny chyby a je třeba rychlé nápravy.

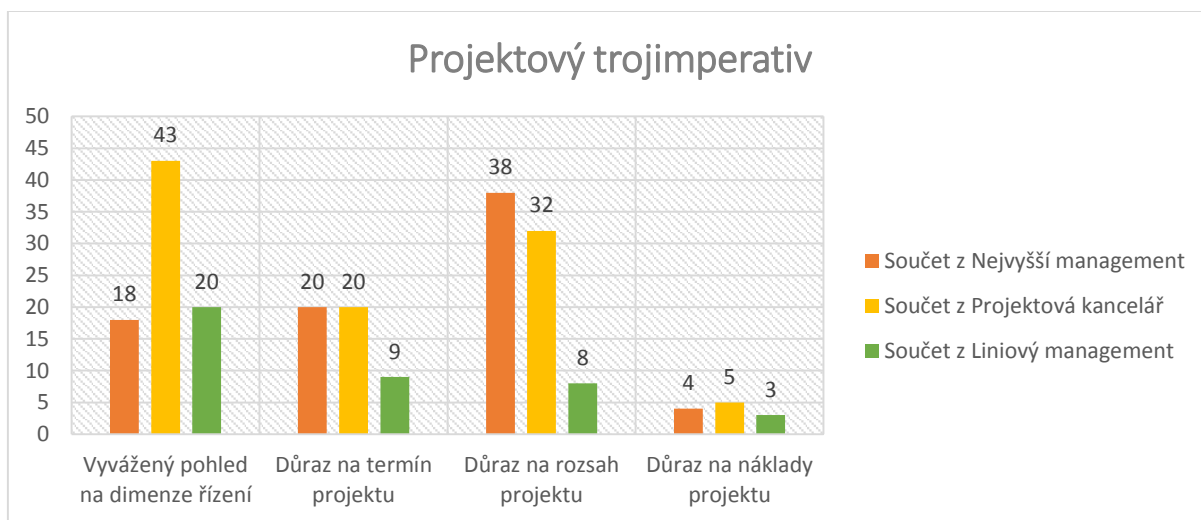
Projektové kanceláři naopak chybí formální aparát. Tím je myšlena metodika nebo směrnice, která by obsahovala rozdělení rolí a odpovědností v projektovém týmu i mimo něj. Další podstatnou součástí směrnice je stanovení životního cyklu projektu a kompletní a podrobný obsah toho, co by každá fáze měla obsahovat, včetně výstupních dokumentů. Směrnice je možné vypracovat na základě jednoho z obecně používaných projektových standardů nebo dle vlastního návrhu, nicméně pro správné řízení úspěšných projektů je pro firmu nezbytná. Tato dokumentace by také měla zahrnovat *lessons learned* a *best practices*, které zavádějí postupy k eliminaci a předcházení chyb. Jedná se o poučení z chyb předešlých projektů.

## **Otázka „Projektový trojimperativ“**

### **Obecný pohled**

Z uvedených údajů vyplývá, že nejvyšší management chápe projektový trojimperativ tak, že rozsah projektu je vždy dán zadáním projektu. Lze ovlivnit pouze náklady a čas. Dle Projektové kanceláře a liniového managementu je každý projekt řízen v dimenzi času, nákladů a rozsahu. Projekt je těmito dimenzemi omezen.

Graf 3.: Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření – Projektový trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování

### Projektový trojimperativ v prostředí GA

Nejvyšší management chápe projektový trojimperativ v prostředí GA tak, že cíl projektu je vždy dán splněním rozsahu a kvality zadání v přijatelném rozpočtu a čase. Projektová kancelář a liniový management jej chápe jako funkci času, nákladů a rozsahu projektů.

Tabulka 8.: Součet bodů – projektový trojimperativ

Popisky řádků	Součet z Nejvyšší management	Součet z Projektová kancelář	Součet z Liniový management
Vyvážený pohled na dimenze řízení	18	43	20
Důraz na termín projektu	20	20	9
Důraz na rozsah projektu	38	32	8
Důraz na náklady projektu	4	5	3
<b>Celkový součet</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>40</b>

Zdroj: vlastní zpracování



## **Shrnutí**

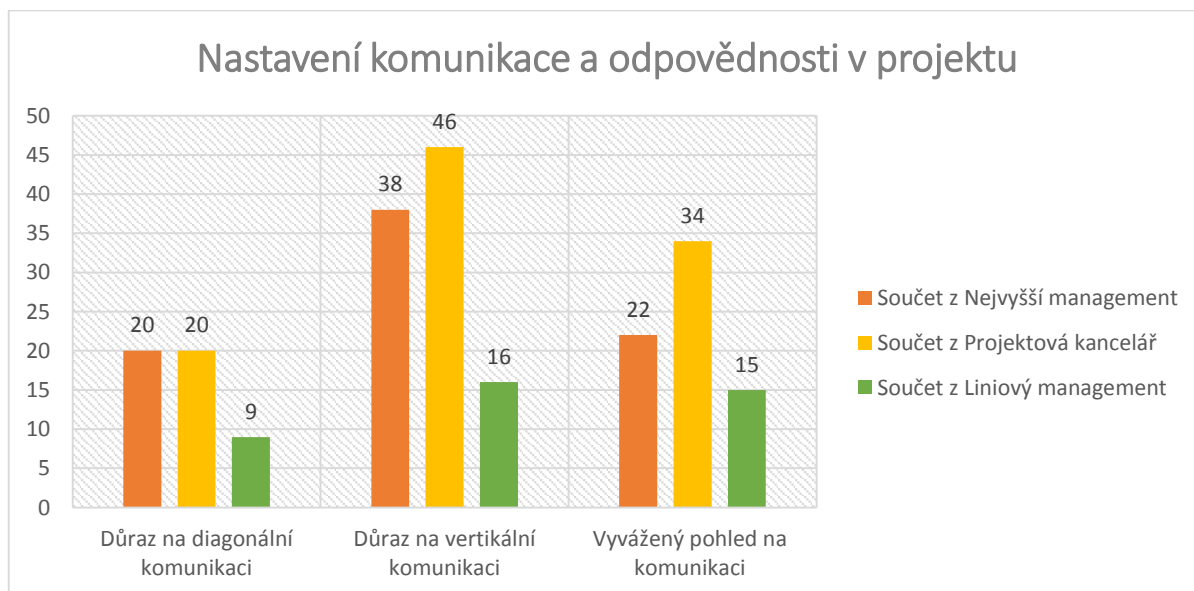
Klíčem je rozsah projektu, tzn. zřejmě také řízení změn a kvality. Řízení kvality je velmi podstatné, neboť zajišťuje, že všechny výstupy odpovídají odsouhlaseným požadavkům. Absence řízení kvality má za následek, že v projektech často něco chybí nebo se na něco zapomene. Při řízení změnových požadavků se velmi často zapomíná na základní pravidla a podceňuje se vliv změn na projekt. Nedostatek rozsahu může také poukazovat na nedostatečnou přípravu projektu, kde by měly být jasně specifikovány dílčí cíle projektu, postup realizace, doby trvání a odhady zdrojů projektu.

## **Otázka „Nastavení komunikace a odpovědnosti v projektu“**

### Obecný pohled

Z obecného hlediska je dle všech úrovní managementu ve firmě řízení projektů úspěšné díky přerozdělení odpovědnosti za odváděnou práci mezi konkrétní osoby a pracovní úkoly.

*Graf 4.: Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření – Nastavení komunikace a odpovědnosti v projektu*



*Zdroj: vlastní zpracování*

## Komunikace a odpovědnost v GA

Komunikace a odpovědnost ve společnosti Global assistance, a. s. je vertikální, to znamená, že směřuje z vyšších organizačních stupňů k nižším (od nadřízeného k podřízenému).

*Tabulka 9.: Součet bodů – nastavení komunikace a odpovědnosti v projektu*

<b>Popisky řádků</b>	<b>Součet z Nejvyšší management</b>	<b>Součet z Projektová kancelář</b>	<b>Součet z Liniový management</b>
Důraz na diagonální komunikaci	20	20	9
Důraz na vertikální komunikaci	38	46	16
Vyvážený pohled na komunikaci	22	34	15
<b>Celkový součet</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>40</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Shrnutí**

Z výše uvedených informací je zřejmé, že Projektové kanceláři chybí reakce od nejvyššího managementu. Hlavním problémem zde je, že projektové schůze nejsou pravidelné právě z důvodu časových možností nejvyššího managementu. Na druhou stranu je zde i problém ve vypracovávání aktuálních reportů o stavu projektu Projektovou kanceláří, které jsou nedílnou součástí úspěšného řízení projektů. Obě strany chtějí posílit hlavně vertikální způsob komunikace, tj. formálně, procesně i dokumentačně. Formálním posílení je zde myšlena přesná specifikace, jakým způsobem spolu budou jednotlivá oddělení komunikovat.

### 4.3 Řízené rozhovory dle výsledků dotazníkového šetření

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření byly provedeny řízené rozhovory. Otázky byly odvozeny od výsledků dotazníkového šetření s cílem podrobnějšího rozboru jednotlivých okruhů. Rozhovory byly vedeny se zástupci jednotlivých oddělení a probíhaly formou osobního setkání a debatování nad řešenou problematikou. Oslovení pracovníci si nepřáli být jmenováni. Nejprve vždy byla zadána otázka, ke které měl dotazovaný možnost vyjádřit svůj názor. V textu jsou uvedeny přímé citace, tj. skutečné a původní odpovědi dotazovaného. V případě odchýlení se od řešené problematiky byl respondent nasměrován opět k dané problematice. Vzhledem k tomu, že jednotlivé otázky na daný okruh byly ve vyhodnocování sloučeny (obecný pohled vs. pohled, jak by to mělo být ve struktuře GA), dotazovaný měl možnost vyjádřit se k dané problematice obecně, ale i v souvislosti k vybrané firmě.

Vzhledem k tomu, že řízené rozhovory vycházely z výsledků dotazníkového šetření, byly ponechány jako součást vlastní práce, neboť sledují řešenou problematiku podrobněji než samotný dotazníkový průzkum. Z tohoto ohledu je tedy již možné konkrétně identifikovat nedostatky a problémy ve vybrané firmě a případně navrhnout možnosti úspěšného řešení.

#### **Odpovědi zástupce nejvyššího managementu (anonymně):**

##### **1. Co si představujete pod pojmem řídicí funkce projektové kanceláře?**

*„Šéf projektového týmu by měl mít veškeré pravomoci, díky kterým bude moci řídit projekt do největších detailů, a dále by měl nést veškerou odpovědnost za plnění dílčích cílů projektu. Aby měl tým smysl, musí tam být vzájemná kooperace mezi jednotlivými členy. Každý člen bude mít přesně tolik pravomocí, kolik je třeba k tomu, aby mohl plnit stanovené zadání. Může být i dočasné vyčlenění členů z organizační struktury, kteří budou pracovat jen na konkrétním projektu. Zde je ale třeba, aby vyřazení členové přesně věděli, na jak dlouho budou vyčleněni a případně kdo je zastoupí na jejich pozici. V případě zastoupení je pak nutné, aby zástupce byl pečlivě informován o pozici vyčleněného člena. Tohle všechno by měl právně řídit šéf projektového týmu, který by měl být podřízen pouze nejvyššímu statutárnímu zástupci. V případě firmy GA generálnímu řediteli.“*

## **2. Z jakého důvodu preferujete realizaci projektu?**

*„Vzhledem k velkému konkurenčnímu prostředí zde není příliš možné plánovat jednotlivé projekty do detailu. V tomto případě to funguje tak, že kdo dřív přijde, ten může projekt realizovat. Proto je zde brán důraz hlavně na rychlou realizaci. Po spuštění projektu se pak dodatečně řeší veškeré chyby a upravuje se vše tak, aby projekt splňoval zadání, které se přesně specifikuje a vytváří až v průběhu realizace a implementace. Za těchto okolností se opomíjí kvalita projektu. Důležitější je, aby projekt byl co nejrychleji realizován, a tím pádem firma vyšla s projektem na trh jako první.“*

## **3. Co si představujete pod pojmem „rozsah projektu“? Jak byste definovali tento pojem?**

*„Pod pojmem 'rozsah projektu' si představuji, do jaké hloubky je nebo bylo rozpracováno zadání projektu a vliv projektu na okolí. Rozsah zadání ovlivňuje čas a náklady projektu. Cíl projektu nemusí být nutně splněn pokrytím rozsahu zadání. Čím lépe je specifikováno zadání projektu, tím je kvalitnější plnění. V případě proměnných – čas, náklady a rozsah projektu – jsou na sobě přímo závislé. To znamená, že v případě změn jedné proměnné se musí změnit i ostatní proměnné v závislosti na změněné proměnné.“*

## **4. Co považujete za úspěšný report o projektu? Jak by měl reporting vypadat?**

*„V časových intervalech, které budou stanoveny jako kontrolní čas (kontrolní bod), budou dodány informace o tom, v jaké fázi plnění se projekt nachází. Report by měl obsahovat důležité informace, jako plnění dílčích cílů, které by mělo být v souladu se zadáním, dále že nevznikají žádné vícenáklady a vše je plněno ve stanoveném čase. Je nutné, aby vše bylo zpracováno v písemné formě, nejlépe dle stanovené šablony. Tato šablona by měla obsahovat nejprve to, jaké části se konkrétní report týká, a poté by vše mělo být uvedeno v bodech s následným komentářem. V kontrolní den by měl být report o konkrétní části projektu prezentován přímo vedoucím projektového týmu, který má možnost se ke všemu verbálně vyjádřit. Top management by měl usměrňovat další plnění projektu svým rozhodnutím – měl by to schvalovat. Ze schůzky by měl vyplynout zápis z jednání, kde by měl být jasně zřetelný další postup na projektu. Šéf projektového týmu by to dále měl rozpracovat a zadat jednotlivým členům projektového týmu. V případě vážných problémů, které se mohou při plnění projektu vyskytnout, by zde*

*měla být možnost neplánovaného shromáždění top managementu (který zastává v tomto případě funkci řídicího výboru), kde budou navržena řešení nebo změny v projektu přímo projektovým šéfem a řídicí komise rozhodne o dalším postupu.*

*Při reportování je samozřejmostí naprostá připravenost projektového šéfa. V opačném případě je nutné nápravné opatření – buď plynoucí sankce, nebo změna projektového šéfa. V případě navržených změn musí mít projektový šéf naprosto jasné argumenty, proč má být změna provedena – pouze v tomto případě bude možné schválení potřebné změny řídicím výborem.*

*Projektový šéf realizuje vizi projektu, proto by měl být ve firmě nesmírně vážený člověk s dostatečným vzděláním a přehledem v dané problematice. Jak již bylo řečeno na začátku rozhovoru, je nezbytně nutné, aby měl potřebné pravomoce, ze kterých ale vyplývá i plná odpovědnost za plnění dílčích cílů projektu.“*

### **Odpovědi zástupce Projektové kanceláře (anonymně):**

#### **1. Co si představujete pod pojmem řídicí a podpůrná funkce projektové kanceláře?**

*„Projektová kancelář by primárně měla zastávat funkci řídicí i podpůrnou. V případě řídicí funkce by do řízení projektů neměl zasahovat nikdo jiný, než právě projektový tým. Projektová kancelář by své výsledky měla konzultovat pouze s řídicím výborem. Dále by měla nést veškerou odpovědnost za neplnění cílů projektu a tím pádem by měla mít potřebné pravomoce k řízení projektu. Mezi podpůrnou funkcí by měla patřit administrativní podpora při přípravě projektů a vytváření metodik a pravidel.“*

#### **2. Z jakého důvodu preferujete předprojektovou fázi projektu?**

*„V tuto chvíli je ve firmě preferována hlavně realizace projektu, která je samozřejmě splněna, ale následně se po uvedení projektu do provozu řeší velká spousta oprav a změn. V případě kvalitní předprojektové přípravy by tyto změny a opravy mohly být eliminovány již v průběhu realizace projektu a tím by se mohly ušetřit náklady na projekt.“*

*V tuto chvíli toto ale není možné, protože není čas na to řešit vše zodpovědně z důvodu malé kapacity projektového týmu.“*

### **3. Co si představujete pod pojmem „vyvážený pohled na dimenze projektu“?**

*„Pod tímto pojmem si představuji, že je kladen stejný důraz na náklady, čas a rozsah projektu a tyto tři proměnné se vzájemně ovlivňují. To znamená, že je nutné, aby všechny tyto tři proměnné byly plněny v zadaných kritériích. Cíl projektu je tedy splněn, pokud byly splněny všechny zmíněné proměnné ve stanoveném rozsahu. V praxi to funguje tak, že například při změně rozsahu projektu se mohou zvýšit náklady na projekt nebo i obráceně. Z dlouhodobého hlediska pokud na sebe projekty navazují, je možné udělat robustnější základ v jednom projektu, a ten poté využít i v ostatních. Ale je třeba brát v potaz, že se tím zvyšuje náročnost a chybovost. Tam je pak nutné se zamyslet nad tím, jaké přínosy by z toho projektu mohly být, ale jaká z toho plynou i negativa. Například – pokud dáme přípravě o dva dny víc – nebude to v závěru lepší? K tomu je ale potřeba dlouhodobého přehledu, co se ve firmě děje a kde jsou slabá místa.“*

### **4. Co považujete za úspěšný report o projektu? Jak by měl reporting vypadat?**

*„V závislosti na důležitosti projektů je stanoven interval reportování. Záleží na rozsahu projektu, jak často budou dílčí výsledky reportovány. Součástí reportování by mělo být, co od projektu požadujeme, kde se momentálně nacházíme, co nám zbývá – důvody, proč to zbývá, a dále odhad, jak dlouho si myslíme, že to bude trvat. Samozřejmostí by měly být neplánované schůzky v případě vzniklých problémů.“*

## **Odpovědi zástupce liniového managementu (anonymně):**

### **1. Co si představujete pod pojmem řídicí funkce projektové kanceláře?**

*„Řídicí funkce projektové kanceláře by měla spočívat v tom, že by měla projekt primárně řídit od začátku až do konce. Samozřejmostí je určitě reportování o výsledcích jednotlivých fází projektu a případně konzultace změn nebo problémů, které se během realizace vyskytnou. Projektová kancelář by dále měla být v kontaktu se zadavatelem. Dále by mohla fungovat jako inovátor – navrhovat nové produkty a vylepšení.“*

### **2. Z jakého důvodu preferujete realizaci projektu?**

*„Toto není úplně o preferencích, ale o tom, co je pro firmu nutné. Konkurence je v dnešní době rozsáhlá, a pokud je dána vize nového produktu, není zde čas na to, aby probíhala kvalitní příprava. Zde je právě nutná rychlá realizace, aby s tímto produktem*

*vyšla firma na trh jako první – až poté se řeší nedostatky, změny, chyby atd. Z předešlých zkušeností by bylo vhodné, aby se více zabývalo předprojektovou fází, ale prozatím si to nedokážu dost dobře představit.“*

**3. Co si představujete pod pojmem „vyvážený pohled na dimenze projektu“?**

*„Všechny proměnné se vzájemně ovlivňují. S prodloužením času projektu se zvyšují náklady na projekt atd.“*

**4. Co považujete za úspěšný report o projektu? Jak by měl reporting vypadat?**

*„Jako úspěšný report o projektu považuji, že je v písemné formě shrnuto, jak projekt zatím probíhá. To znamená, že vše běží podle plánu. Realizace projektu odpovídá tomu, jak byl projekt navržen, nebo je to případně lepší. Report by měla vytvářet analytická část projektové kanceláře.*

*Reporting se odvíjí od rozsahu projektu. To znamená, že pokud se jedná o velký projekt, měl by se od toho odvíjet i interval reportingu. Samozřejmě tento interval by měl stanovit projektový tým dle rozvrhnutí dílčích cílů projektu a informovat top management.“*

## **Shrnutí**

Cílem řízených rozhovorů bylo ověření a získání hlubšího popisu nedostatků a problémů, které ve firmě jednotliví respondenti pociťují. Výsledky získané řízenými rozhovory jsou zpracovány a uvedeny v následující kapitole 4.4.1. Na začátek je nutné říci, že implementaci projektového řízení do vybrané firmy by všichni respondenti uvítali, neboť by se tím sjednotil celý systém řízení projektů.

Nejčastěji se respondenti shodli, že největší problémy ve firmě jsou způsobeny nejasným rozdělením pravomocí a odpovědnosti. Dalším problémem je neznalost rozsahu práce zaměstnanců, kteří se podílí na řízení projektů. To způsobuje chaotické řízení a zbytečné prodlužování nebo prodražování projektů.

Dále by bylo dobré rozšíření projektové dokumentace a její kvalitní vedení, aby bylo možné různé postupy starších projektů aplikovat na projekty nové. V každém projektu získává projektový tým nové zkušenosti, ať už pozitivní nebo negativní, a z toho si může

vzít ponaučení pro budoucí realizaci jiných projektů, a předejít tak stále se opakujícím chybám, které ovlivňují projekt.

Všichni respondenti se dále shodli na tom, že firma dbá hlavně na realizaci projektu – tedy aby se uskutečnil v co nejkratší době. Je to dáno primárně tím, že v tomto odvětví je velká konkurence a je tedy potřeba projekt co nejrychleji realizovat a přijít s ním na trh, neboť ostatní firmy ve stejném odvětví již tento projekt poté realizovat nebudou. V případě, že by firma nepřišla s novým projektem na trh dost rychle a jiná firma by byla rychlejší, znamenalo by to pro danou společnost velkou ztrátu.

Na závěr by bylo ještě dobré poznamenat, že je důležité, aby se ve firmě jasně definovala komunikace mezi jednotlivými odděleními. Zrychlí se tak proces komunikace a předejde se tím nedorozuměním plynoucím právě z neinformovanosti důležitých článků.

## 4.4 Vlastní návrhy a doporučení

### 4.4.1 Identifikované nedostatky a problémy

Na základě vyhodnocených výsledků dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s jednotlivými zástupci oddělení byly identifikovány nedostatky a problémy, které jsou vypracovány v tabulce 10 a rozčleněny do příslušných oddílů dle struktury otázek v dotazníku.

*Tabulka 10.: Identifikované nedostatky a problémy*

<i>Tematická oblast otázky</i>	<i>Identifikované nedostatky a problémy</i>
<i>Projektová kancelář</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neúplná administrativní podpora při přípravě projektů (šablony projektové dokumentace, směrnice projektového řízení, softwarová podpora pro řízení projektů a jiné).</li> <li>• Absence metodik a pravidel a dohled nad jejich dodržováním.</li> <li>• Špatně rozdělené odpovědnosti a schopnosti rozhodování, pomalé a komplikované rozhodovací a schvalovací procesy, nejasně nastavené priority.</li> <li>• Nedostatečný rozsah autority projektového manažera, konflikty mezi liniovým a projektovým managementem, nízká podpora nadřízeného managementu.</li> <li>• Chybí řízení portfolia projektů.</li> </ul>



<p><i>Životní cyklus projektů</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problémy s formulací cílů projektu (z věcné i formální stránky, dle techniky SMART, chybí: specifičnost, měřitelnost, dosažitelnost, přidělitelnost jedinému subjektu a časová ohraničenost).</li> <li>• Vágní zadání projektu top managementem (plynoucí z rychlého rozhodnutí a potřeby rychlé realizace projektu).</li> <li>• Nejasné požadavky projektu (nepřesný popis výstupu, měřítka, za kterých bude cíl splněn, a podmínek, které upřesňují představy zadavatele o způsobu splnění cíle).</li> <li>• Důraz je kladen pouze na realizaci projektů – co nejrychlejší spuštění (zanedbávají se přípravné a ukončovací procesy).</li> <li>• Nedostatečné změnové řízení (top management často nedbá na důsledky navrhovaných změn a jejich řešení).</li> <li>• Chybějící projektová dokumentace (např. základní listina projektu, WBS, plán projektu, matice odpovědnosti, komunikační plán, registr rizik a jiné).</li> </ul>
<p><i>Projektový trojimperativ</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neexistence systému řízení a kontroly kvality.</li> <li>• Podceněné nebo naopak nadceněné odhady nákladů na projekt.</li> <li>• Časté nedodržování termínů projektů.</li> <li>• Nedocnění náročnosti a rizikovosti projektu.</li> <li>• Není kladen důraz na rozsah projektu.</li> </ul>
<p><i>Nastavení komunikace a odpovědnosti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chyby v komunikačním plánu, nedostatečná nebo nezvládnutelně objemná komunikace.</li> <li>• Neřízená komunikace při jednáních (hlavně mezi top managementem – časté překřikování se, není dán plán, co vše je potřeba prokonzultovat na konkrétním jednání).</li> <li>• Nedostatečné formální zpracování reportů (vypracované „reporty“ projektovým managementem slouží spíše jako podklad pro proslov člena projektové kanceláře o stavu projektu, chybí zápis z porady).</li> <li>• Nepravidelné reportování (nepravidelné podávání informací o stavu projektu projektovým managementem směrem k top managementu).</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření a řízených rozhovorů*

Vzhledem k velkému počtu realizovaných projektů je vhodné zavést ve firmě směrnici projektového řízení, což dokazuje i velký počet identifikovaných nedostatků a problémů, které byly analyzovány z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Směrnice by firmě měla pomoci například jasně definovat rozsah odpovědnosti a kompetencí při řízení projektů, dále by měla pomoci k detailnímu a systematickému plánování a aktualizování plánu práce. Měla by také obsahovat jasně definovanou projektovou dokumentaci, jako

výstupy jednotlivých fází. Z těchto důvodů bude směrnice projektového řízení pro firmu Global assistance, a. s. navrhována v další části.

#### **4.5 Návrh směrnice projektového řízení pro Global assistance, a. s.**

V následující části jsou uvedeny úryvky návrhu směrnice projektového řízení do firmy Global assistance, a. s. Návrh kompletní směrnice je postaven tak, aby respektoval nároky zaměstnanců firmy, které vyplynuly z dotazníkového šetření a následných řízených rozhovorů. Dále byl kladen důraz na to, aby bylo možné tuto směrnici s co nejmenším úsilím implementovat. Konkrétní návrh směrnice je vyznačen černým orámováním a šedou výplní a pro lepší přehlednost byl přesunut do příloh této práce (viz příloha „Vlastní návrh projektové směrnice pro vybranou firmu“). Vzhledem k tomu, že se jedná o vůbec první návrh projektové směrnice pro firmu Global assistance, a. s., bylo nutné v další části uvést úryvky s komentáři, které popisují obsah výstupu s odkazem na odbornou literaturu či dobré zkušenosti z praxe.

Ve směrnici bylo navrženo organizační schéma projektu, aby byla zřejmá hierarchická struktura řízení. Velký důraz byl kladen na vymezení rolí, odpovědností a nastavení komunikace v projektu s navržením matice odpovědnosti – RACI.

Návrh směrnice dále sleduje průběh fází projektu včetně vymezení rozsahu jednotlivých fází, kterými by se projektový tým měl řídit spolu s požadavky na výstupní dokumentaci projektu. Snahou bylo, aby směrnici mohli využívat všichni členové projektového týmu i bez vzdělání v projektovém managementu, zejména pak vedoucí projektového týmu, který je k dispozici všem členům týmu.

#### 4.5.1 Popis návrhu směrnice projektového řízení pro vybranou firmu

##### 1. Účel a cíl směrnice

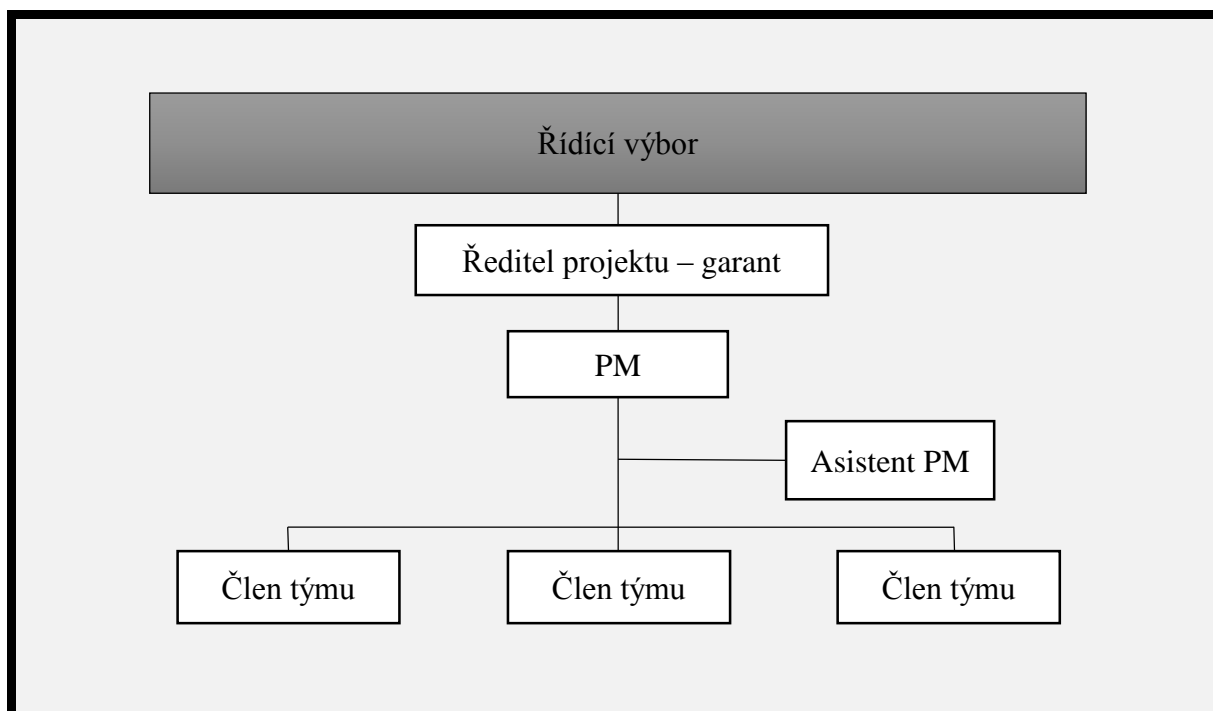
Každý formální dokument, který slouží pro účely vymezení pracovních postupů, by měl mít dle dobré praxe vymezení, k čemu má sloužit a na jaké další normy navazuje, tj. další směrnice organizace, mezinárodní technické normy a zákony ČR.

##### 2. Vymezení základních pojmů

K tomu, aby mohly být jednotlivé projekty řízeny jednotně, je potřeba uceleného vymezení základních pojmů projektového managementu. V praxi se tím předejde případným nedorozuměním plynoucím právě ze špatného výkladu základních pojmů.

##### 3. Organizační schéma projektu

Diagram 15.: Organizační schéma projektu



Zdroj: vlastní zpracování

Návrh organizačního schématu projektu je nedílnou součástí formálního aparátu. Zobrazuje postavení všech členů projektového týmu v řízení a v realizaci projektů. Uvedený návrh je inspirován jednou z knih (Svozilová, 2011) a byl navrhnut podle potřeb vybrané společnosti.

#### 4. Vymezení rolí členů projektového týmu

Vymezení rolí a odpovědností projektového týmu je základem správného fungování a kooperace týmu. Podkladem pro vyčlenění odpovědností a rolí projektového týmu byla odborná literatura od Svozilové (2011).

#### 5. Komunikační pravidla řízení projektu / Komunikační plán projektu

*Tabulka 11.: Návrh způsobů komunikace*

<b>Případ</b>	<b>Způsob komunikace</b>
<b>Osobní komunikace - schůzky</b>	Verbální komunikace, jednání na schůzce Elektronický zápis ze schůzky (zápis je dán na vědomí účastníkům)
<b>Neosobní komunikace</b>	Telefonicky (s potvrzením na email) nebo přímo emailem.
<b>Zadávání úkolů</b>	Osobní setkání nebo emailem Elektronický zápis o rozvržení zadaných úkolů (vyžádání souhlasu, řízení kontroly výsledků).
<b>Výskyt problémů nebo návrh změn</b>	Osobní setkání. Elektronický zápis o průběhu schůze a návrh dalších postupů (zápis je dán na vědomí účastníkům i řídicím úrovním projektu).

*Zdroj: vlastní zpracování dle obecných zásad*

Komunikační plán vychází z obecných pravidel odborné literatury a je jednou z hlavních součástí směrnice. Díky komunikačnímu plánu se mnohdy předejde mnoha

nedorozuměním, která by mohla vážně ohrozit projekt. Součástí je také RACI matice, která definuje role členů projektového týmu na jednotlivých činnostech.

#### 6. Popis jednotlivých fází projektu

Dle Svozilové (2011) je počet a pojmenování jednotlivých fází projektů podřízeno typu a rozsahu projektu a potřebám jeho řízení. Vzhledem k převažujícímu počtu méně rozsáhlých projektů byly ve směrnici definovány 4 fáze, které mohou být upraveny dle potřeb organizace v aktualizované verzi směrnice.

#### 7. Doporučená dokumentace projektového řízení

V seznamu dokumentace projektu jsou uvedeny nejčastější dokumenty, které se běžně v projektovém řízení vyskytují a které jsou dle praxe nezbytné pro kvalitní a efektivní projektové řízení.

#### 8. Závěrečná ustanovení

Závěrečná ustanovení mohou obsahovat informace o uložení projektové dokumentace nebo například odkaz na jiné směrnice.

### **4.6 Návrh nové dokumentace a nástrojů pro běžnou praxi vybrané firmy**

Následující část se bude zabývat podrobným popisem jednotlivých dokumentů s návodem, jak dokumenty správně vyplnit. Navrhnuté dokumenty budou uvedeny v přílohách této práce a byly navrženy tak, aby splňovaly veškerá pravidla obecně použitelných dokumentů, ale zároveň aby byly uzpůsobeny pro konkrétní potřeby vybrané firmy.

#### 4.6.1 WBS – Work Breakdown Structure

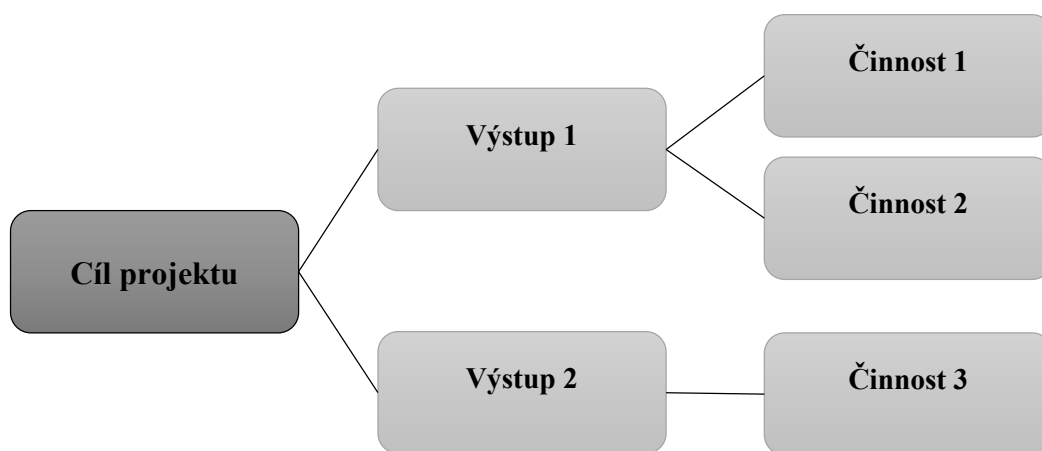
Jedná se o hierarchické zachycení struktury jednotlivých činností v projektu, jež je možné zpracovat ve většině nástrojů, které nabízí Microsoft nebo existující specializované online softwary. WBS se zpracovává na základě výstupů z logického rámce, proto je pro firmu doporučeno i zpracování logického rámce.

Tvorba WBS je odpovědností projektového manažera, jemuž dle potřeb asistuje přidělený projektový tým. Z WBS dle Svozilové (2001) vychází:

- podrobný rozpis dílčích cílů v jejich logické hierarchii
- časový plán projektu – harmonogram

Pro vybranou firmu byla navržena WBS se třemi úrovněmi (diagram níže) pouze jako ilustrativní příklad možného znázornění. U každého projektu je nutné vytvořit novou WBS nebo ji vhodně modifikovat.

*Diagram 16.: Ilustrativní příklad WBS*



*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.6.2 Registr otevřených bodů

Jedná se o dokument projektového řízení, který se využije až ve chvíli, kdy se vyskytne nový problém. V dokumentu je dále znázorněn průběh vývoje problému a ve chvíli, kdy dojde k jeho vyřešení, dojde k uzavření konkrétního problému.

Struktura registru otevřených bodů pro vybranou firmu byla vypracována s pomocí návrhu v metodice PRINCE2 a v první části zahrnuje obecné informace o projektu, tedy název projektu, stručný popis, datum zahájení registru a přidělení odpovědnosti za řízení konkrétní osobě.

V druhé části je nejprve identifikován problém, který nastal. Většinou se problémy identifikují čísly. Dále je nutné poznamenat, o jaký typ problému se jedná. K těmto účelům je vhodné využít zkratky: RFC – návržení změny, OS – jakýkoliv produkt, který chybí/nesplňuje dohodnuté specifikace a P/C – jakýkoliv jiný problém, obava, návrh.

Návrh registru otevřených bodů byl vytvořen pro konkrétní organizaci a je možné jej dále modifikovat. Velmi podstatnou součástí registru je popis problému, který by měl být jasný a stručný. Nejprve se stanoví priorita problému. K tomu je nutné, aby si firma stanovila stupnici, dle které bude hodnotit priority problémů. Nejjednodušším řešením je použití číslování, např. 1 – nejvyšší priorita, 3 – střední priorita, 5 – nejmenší priorita. Poté, co je stanovena priorita, je vhodné uvést stav problému, tzn. zda-li se problém aktuálně řeší nebo je pozastaven. V případě, kdy je problém pozastaven, je nutné poznamenat, kdy jej firma začne řešit.

Posledním bodem v registru je uzavření problému – tedy jestli byl problém již odstraněn či nikoli. Návrh registru, který je uveden v příloze, byl vytvořen pro konkrétní organizaci a je možné jej dále modifikovat.

### 4.6.3 Report o projektu

Report o projektu se podává v písemné formě a měl by obecně obsahovat:

- Zjištění stavu, ve kterém se projekt nachází.
- Provedení operativních zásahů, pokud došlo k odchylce od plánovaného stavu (rozhodnutí, ke kterým má projektová kancelář oprávnění).
- Navržení změn, které je třeba provést v případě komplikací a musí je odsouhlasit top management.
- Zápis z jednání a připomínky, případně návrhy top managementu.

Navrhnutý dokument je poměrně přehledný a je rozvrhnut do tří částí – základní údaje o projektu, samostatný report a kdo report vytvořil.

Mezi základní údaje o projektu patří název projektu, záměr projektu (čeho má být realizací projektu dosaženo), cíl projektu (konkrétní cíl projektu dle techniky SMART), výstupy projektu (projektová dokumentace) a fáze projektu (vyjmenované veškeré fáze projektu).

Část „report“ se vyplňuje dle aktuálních informací. Nejprve tedy datum reportu, report za určené období (stanovené dle domluvy) a fáze projektu, ve které se firma aktuálně nachází. Následují informace plánované náklady a skutečně vynaložené náklady. Pro tyto ukazatele se doporučuje využít pohled z EVM (Earned Value Management) analýza přidané hodnoty (postup vysvětlen níže). Tato analýza se využívá právě pro aktuální popis vývoje projektu.

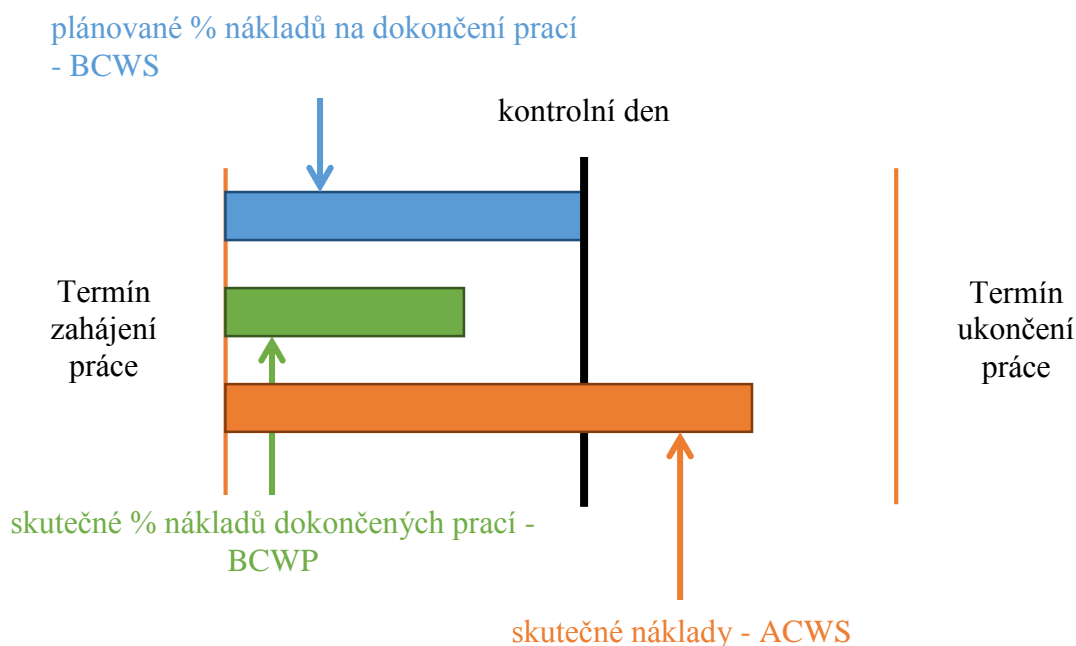
#### **EVA (Earned Value Analysis)**

BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled) = PV (Planned Value)

BCWP (Budgeted Cost of Work Planned) = EV (Earned Value)

ACWS (Actual Cost of Work Performed) = AC (Actual Costs)





Dalšími důležitými ukazateli report dokumentu jsou doba trvání a odchylky od plánovaného rozpočtu a plánované doby trvání. Posledním nezbytným ukazatelem je odhad budoucího vývoje nákladů, který je možné vypočítat dle následujícího vzorce:

$$\boxed{EAC \text{ (Estimate at Completion)} = AC + BAC - EV}$$

Parametry AC a EV jsou popsány výše a jedná se o skutečné náklady vynaložené na projekt a skutečné procento nákladů dokončených prací na projektu. Novým parametrem je BAC (Budget at Completion) a jedná se o plánované náklady na dokončení projektu.

Dle požadavků firmy je později možné rozšířit report dokument ještě o odhad budoucího vývoje projektu v čase a index pro dokončení projektu, který vyjadřuje podíl zbývajících prací a zbývajících plánovaného rozpočtu. (Svozilová, 2011)

Obsahem další části je identifikování problémů a kritických faktorů spolu s identifikováním rizik a návrh na řešení případně návrhy opatření.

Poslední část vytvořeného reportu je diskuse a schvalování opatření top managementem, a případné doplňující informace a poznámky.

Do poslední části se vyplňuje datum podání reportu o projektu, autor reportu a vlastní podpis.

Interval podávání hlášení (reportu) o projektu si firma stanovuje sama. Taktéž není jednoznačně naformulovaná struktura toho, jak by měl dokument, který slouží právě k těmto účelům, vypadat. Vše si stanovuje firma dle svých požadavků a potřeb, případně přímo ředitel projektu – garant. Navržená struktura dokumentu by pak měla být zachována po celou dobu reportování o stavu projektu. Důležité je zmínit, že report by měl zpracovávat ředitel projektu – garant ve spolupráci s projektovým manažerem, avšak před top management ho prezentuje a obhajuje již jen ředitel projektu. V případě potřeby navržení a odsouhlasení okamžitých změn top management se schůze svolává ihned.

#### **4.6.4 Registr rizik**

Cílem registru rizik je nalezení a pojmenování co nejvíce rizik v projektu. Úspěšná identifikace rizik se odvíjí od důkladné dekompozice prostředí a okolí firmy a projektu. Navržený dokument vychází ze základních potřeb, které jsou nutné k zaznamenání rizika a jeho řešení, a je koncipován pro potřeby konkrétní firmy. Ta si jej může později upravit dle aktuálních potřeb.

Aktuální navržený dokument obsahuje dvě části. První část obsahuje základní informace o projektu – název a popis. Dále je nutné uvést, kdy bylo riziko identifikováno a kdo nese odpovědnost za jeho řízení.

Druhá část registru rizik obsahuje nejprve identifikaci rizika. Jednotlivá rizika je vhodné identifikovat čísly, ale záleží na konkrétní firmě, jakou formu identifikace rizik zvolí. Je důležité, aby používala jednotný systém identifikace. Dále je nutné zaznamenat jednoznačný a konkrétní popis rizika (např. chybějící analytik) a scénář. Scénář vychází z popisu situace vyskytnutí rizika.

Základem registru rizik je číselné vyjádření hodnoty rizika, které stanovuje nejprve výskyt neboli pravděpodobnost vzniku a naplnění rizika, a dále dopad, který charakterizuje následky při vzniku a naplnění rizika. Stupnici číselného vyjádření si stanovuje každá firma dle svých potřeb. Vzhledem k tomu, že vybraná firma ještě s registrem rizik nepracovala, je doporučeno využívání stupnice od 1 do 5 (1 velmi nízká, 5 velmi vysoká).

Vynásobením těchto hodnot se stanoví obecně očekávaná hodnota (v registru značeno jako OHR). Rizika s nejvyšší hodnotou OHR mají nejvyšší prioritu a naopak.

Dále je nutné, aby si firma stanovila jednotný systém plánování obranné strategie. Autorkou práce je navržen následující způsob:

- Odmítnutí rizika – změna projektu (přeplánování činností, výstupů).
- Přenesení rizika na jiný subjekt (pojištění).
- Omezení rizika (dopad rizika je aktivně snižován, riziko se stává zanedbatelným).
- Přijetí rizika (tvorba rezerv).

Na základě stanovení obranné strategie je dále potřeba stanovit preventivní opatření, neboli „návod“, jak riziku předejít.

V poslední části je nutné zaznamenat krizový scénář. Krizový scénář se stanovuje pro případ, že se nepodaří riziko odstranit nebo jej minimalizovat.

## 5 Diskuze vlastních návrhů

Vlastní část diplomové práce obsahuje zejména podrobný popis prostředí firmy. Tato analýza poskytla základ pro identifikaci nedostatků a problémů, se kterými se Global assistance, a. s. potýká. Zjištěné nedostatky a problémy byly konzultovány s ředitelem metodicko-analytického útvaru.

Ve většině případů se názor ředitele analyticko-metodického útvaru shodoval s autorkou, avšak bylo zjištěno několik diferencí. Jedná se konkrétně o „nedostatečný rozsah autority projektového manažera, konflikty mezi liniovým managementem a projektovým managementem, nízká podpora nadřízeného managementu“, „nedostatečné změnové řízení (top management často nedbá na důsledky navrhovaných změn a jejich řešení“ a „neřízená komunikace při jednáních (hlavně mezi top managementem – časté překřikování se, není dán plán, co vše je třeba prokonzultovat na konkrétním jednání)“. Výše uvedené body nejsou dle názoru ředitele metodicko-analytického útvaru zcela pravdivé a neodpovídají skutečnosti. Naopak identifikované nedostatky a problémy, jako „Podceněné nebo naopak nadceněné odhady nákladů na projekt“ a „Nedocnění náročnosti a rizikovosti projektu“ nejsou chybné, ale také se nedá říci, že by se vyskytovaly ve všech projektech. U ostatních identifikovaných nedostatků a problémů panuje shoda.

Na základě identifikovaných nedostatků a problémů byla navrhována směrnice projektového řízení, jejíž implementace je pro jejich eliminaci nezbytná. Směrnice v první řadě vytyčuje pojmy, které velice úzce souvisí s projektovým řízením. Pro jednotné řízení projektů je nezbytně nutné, aby tyto pojmy byly všemi zaměstnanci chápány stejně, a nedocházelo tak k nedorozuměním plynoucím právě ze špatného výkladu jednoho z pojmů, které mohou mít velký vliv na jeden nebo více z hlavních faktorů projektu – čas, náklady nebo kvalitu. Při řízení prvního projektu pomocí této směrnice je třeba, aby firma pro další projekt doplnila vhodné pojmy, které v této směrnici zatím nejsou uvedeny.

V druhé části bylo navrženo organizační schéma projektu, které jasně vytyčuje pozici ředitele projektu i celého projektového týmu. Na základě tohoto schématu je pak jasné, kdo

je komu v projektovém týmu nadřizený nebo podřizený a nebude tedy v tomto ohledu docházet ke konfliktům mezi jednotlivými členy týmu.

Další část projektové směrnice je zaměřena na vytyčení rolí a pravomocí, což je nezbytně nutné ke kvalitní, jednotné a bezkonfliktní spolupráci týmu. Každý člen projektového týmu má svou roli a je nutné, aby ji plnil do veškerých detailů. K tomu je potřeba, aby každá pozice v projektovém týmu měla jasně specifikovaný rozsah pravomocí a aby byl tento rozsah zřejmý hlavně členům týmu. Díky tomu je možné předejít konfliktům mezi jednotlivými členy.

Směrnice dále obsahuje návrh komunikačního plánu mezi všemi členy projektového týmu. Měly by být tedy zřejmé způsoby komunikace při osobních schůzkách – jednáních, neosobní komunikaci, dále při zadávání úkolů jednotlivým členům týmu a při návrhu na změny v projektu nebo identifikaci problému. Definovaný plán tak předchází komunikačním šumům a pozdní informovanosti projektového týmu.

Na komunikační plán navazuje RACI matice, která definuje odpovědnost členů projektového týmu za plnění jednotlivých činností. Ta byla ve směrnici navržena ve formě přehledné matice i s poznámkou, jak správně matici vyplnit, aby dokonale splnila svůj účel.

Navazující část byla věnována rozfázování životního cyklu projektu dle platných mezinárodních standardů. Každá fáze je jednoznačně ohraničena vyjmenováním všech činností, kterých je potřeba pro přechod do další fáze. S tím úzce souvisí dokumentace projektu, která byla navržena dle jednotlivých fází, aby bylo zřejmé, jaké jsou vstupy a výstupy jednotlivých fází. Seznam dokumentace byl navržen na základě doporučení. Jaké dokumenty bude firma v průběhu projektu zpracovávat, už záleží pouze na ní. Nicméně dle zavedené praxe je vhodné, aby všechny navržené dokumenty byly vypracovány, neboť to nesmírně ulehčuje i dokumentuje celý proces řízení projektu, což je nezbytné pro eliminaci nedostatků. Navržená směrnice byla posouzena velice kladně a bude firmě poskytnuta pro další účely.

V závěrečné části vlastní práce byly navrženy šablony vybraných dokumentů. Jednalo se o WBS – Work Breakdown Structure, která slouží k hierarchickému znázornění cíle projektu, jeho výstupů a následně rozpadu na jednotlivé činnosti. Dalším navrženým dokumentem je registr otevřených bodů, jenž zaznamenává veškeré problémy, které se během projektu vyskytly, a jejich průběžné řešení. Mezi další navržené dokumenty patří dokument report, který poskytuje dobrý základ ke kvalitnímu reportování, a registr rizik, do něhož se zaznamenávají všechna rizika, a navrhuje se obrana pro každé z nich. I navržené dokumenty byly velice kladně hodnoceny a v budoucím vývoji firmy je možné uvažovat o jejich zavedení.

Závěrem diskuse autorky a ředitele metodicko-analytického úseku bylo domluveno, že finální podoba diplomové práce bude poskytnuta firmě Global assistance, a. s. pro další účely.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývá problematikou implementace projektového řízení do vybrané firmy. Její součástí je analýza vnitřního prostředí firmy, která dala základ pro identifikaci problémů a nedostatků. Následně byla vytvořena směrnice projektového řízení, jejíž snahou je eliminace identifikovaných nedostatků a zlepšení celkového řízení nejen projektů, ale i firmy samotné. V závěru byly navrženy vybrané dokumenty projektového řízení.

V teoretické části byly popsány pojmy projektového řízení, které tvoří základ pro pochopení dané problematiky. Podrobněji byl rozebrán životní cyklus projektu, kde byla pozornost směřována hlavně na fáze a procesy, které životní cyklus projektu tvoří. Velmi podstatná část byla věnována pozici a úloze projektového řízení v organizaci se zaměřením na postavení projektové kanceláře a její strukturu. Závěr teoretické části se věnoval popisu základních principů hlavních světových standardů projektového řízení, které jsou východiskem většiny současných vnitropodnikových metodik.

Ve vlastní části práce byla stručně prezentována vybraná firma a aktuální formální ukotvení projektového řízení. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření, po kterém následovaly řízené rozhovory se zástupci jednotlivých úrovní řízení. To dalo základ pro identifikaci nedostatků a možnost navrhnutí jejich řešení. Významná část vlastní práce proto byla věnována návrhu směrnice projektového řízení pro vybranou firmu tak, aby splňovala požadavky a nároky respondentů a aby ji bylo možné s co nejmenším úsilím implementovat.

Vlastní přínos práce spočívá ve vytvoření nového návrhu směrnice projektového řízení. Ta byla postavena na teoretických základech mezinárodních standardů a metodik projektového řízení.

Obsah směrnice byl přizpůsoben prostředí a podmínkám vybrané firmy. Dále byly navrženy vybrané dokumenty, které tvoří základ pro zavedení projektového řízení. Vybrané dokumenty byly vytvořeny tak, aby splňovaly základní požadavky projektové dokumentace, a je možné je kdykoliv modifikovat a přizpůsobovat novým požadavkům.

V závěrečné části byly jednotlivé části diplomové práce konzultovány s ředitelem metodicko-analytického úseku, který by dle názoru autorky zavedení projektového řízení do vybrané firmy uvítal. Proto bude finální podoba diplomové práce této firmě poskytnuta s možností jejího budoucího uplatnění. Je tedy možné, že tato práce bude sloužit jako podklad pro budoucí zavedení projektového řízení do vybrané firmy.



## Seznam literárních zdrojů

- DOLEŽAL, Jan – MÁCHAL, Pavel – LACKO, Bronislav a kolektiv (2012): *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 526 s., ISBN:978-80-247-4275-5.
- SVOZILOVÁ, Alena (2011): *Projektový management. 2.* vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 380 s., ISBN 978-80-247-3611-2.
- ROSENAU, Milton D. (2007): *Řízení projektů. 3.* vydání. Brno: Computer Press, 344 s., ISBN 978-80-2511-5060.
- KERZNER, Harold (2001): *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling.* New York: John Wiley&Sons, Inc., ISBN 0471393428.
- SCHWALBE, Kathy – RÉPAL, Martin – MAREČEK, Martin (2011): *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce. 1.* vydání. Brno: Computer Press, 632 s., ISBN 978-80-251-2882-4.
- LOCK, Dennis (2007): *Project management. 9th ed.* Burlington: Gower Publishing Company, ISBN 978-0-566-08772-1.
- ŠTEFÁNEK, Radoslav (2011): *Projektové řízení pro začátečníky. 1.* vydání. Brno: Computer Press, 304 s., ISBN 978-80-251-2835-0.
- Office of Government Commerce (2009): *Managing successful projects with Prince2. 5th ed.* London: TSO, 327 s., ISBN 978-011-3310-593.
- *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide). 4th ed.* Ne-wton Square: Project Management Institute, 2008, xxvi, 467 s., ISBN 978-1-933890-51-7.
- CHIU, Y. C. (2010): *An introduction to the history of project management. From the earliest times to A.D.1900.* Delft: Uitgeverij Eburon, ISBN 90-597-2437-2.
- TAYLOR, Peter (2011): *Leading successful PMOs: how to build the best project ma-nagement office for your business.* Burlington, VT: Gower, xiv, 186 s., ISBN 14-094-1838-3.
- DVOŘÁK, Drahoslav - RÉPAL, Martin – MAREČEK, Martin (2011): *Řízení portfolia projektů: nejlepší praktiky portfolio managementu. 1.* vydání. Brno: Computer Press, 198 s., ISBN 978-80-251-3075-9

- FUHRMANNOVÁ, Bianca (2014): *Projekt Voodoo: Jak zachránit i beznadějně projekty a dovést je k úspěšnému konci*. Brno: BizBooks, 224 s., ISBN 978-80-265-0222-7
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše – FIBÍROVÁ, Jana (2010): *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 224 s., ISBN 978-80-247-2759-2
- SVOZILOVÁ, Alena (2011): *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 232 s., ISBN 978-80-247-3938-0

## Seznam webových odkazů

- *Global assistance, a.s.: Výroční zpráva 2013* [online].  
Dostupné z: <http://www.globalassistance.cz/?art=491>
- *Global assistance, a.s.: Asistenční služby* [online].  
Dostupné z: <http://www.globalassistance.cz/?art=205&cat=115&>
- *Projektový manažer 250+: O projektovém řízení jinde* [online].  
Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/projektove-rizeni>
- *Prince2, nebo PMI?* [online].  
Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/sprava-it/prince2-nebo-pmi.htm>
- *Prince2 : Téma PRINCE2* [online].  
Dostupné z: [http://prince-2.cz/index.php/index/page/1056\\_temata-prince2](http://prince-2.cz/index.php/index/page/1056_temata-prince2)
- *ICB, IPMA Competence Baseline Version 3.0* [online].  
Dostupné z: <http://www.itmforum.cz/wp-content/uploads/2015/01/ipma-icb-competences.jpg>
- *PRINCE2 - Projects in Controlled Environments, version 2* [online]  
Dostupné z: <http://www.isframeworks.com/wp-content/uploads/prince2-2009-processes.png>

## **Přehled Diagramů**

Diagram 1.: Rámec projektového řízení

Diagram 2.: Trojimperativ projektu

Diagram 3.: Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu

Diagram 4.: Příklad obecné organizační struktury projektu

Diagram 5.: Návrh zařazení projektové kanceláře do organizační struktury

Diagram 6.: Návrh funkcionální/funkční struktury projektové kanceláře

Diagram 7.: Procesy PRINCE2

Diagram 8.: Oko kompetencí

Diagram 9.: Organizační struktura Global assistance, a.s.

Diagram 10.: Vývoj asistenčních zásahů v letech 2007–2013

Diagram 11.: Struktura řízení projektů

Diagram 12.: Složení respondentů dotazníkového šetření – muži a ženy

Diagram 13.: Věkové rozlišení respondentů

Diagram 14.: Složení respondentů dle vzdělání

Diagram 15.: Organizační schéma projektu

Diagram 16.: Ilustrativní příklad WBS

## **Přehled grafů**

Graf 1.: Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření – Projektová kancelář

Graf 2.: Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření – Životní cyklus projektu

Graf 3.: Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření – Projektový trojimperativ

Graf 4.: Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření – Nastavení komunikace a odpovědnosti v projektu

## **Přehled tabulek**

Tabulka 1.: Základní dokumentace procesu iniciace a zahájení projektu

Tabulka 2.: Základní dokumentace procesu plánování projektu

Tabulka 3.: Základní dokumentace procesu koordinace

Tabulka 4.: Základní dokumentace procesu monitorování a kontrola

Tabulka 5.: Základní dokumenty procesního modelu

Tabulka 6.: Součet bodů – projektová kancelář

Tabulka 7.: Součet bodů – životní cyklus projektu

Tabulka 8.: Součet bodů – projektový trojimperativ

Tabulka 9.: Součet bodů – nastavení komunikace a odpovědnosti v projektu

Tabulka 10.: Identifikované nedostatky a problémy

Tabulka 11.: Návrh způsobů komunikace

## Přílohy

### 1. Příloha: Dotazník

**„Implementace projektového řízení do vybrané firmy“  
Dotazník**

Vážení,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku sloužícího jako podklad pro diplomovou práci na téma „Implementace projektového řízení do vybrané firmy“.

Dovoluji si Vás rovněž požádat o vyplnění na základě subjektivního vnímání dané problematiky.

System vyplnění: mezi každou otázkou je třeba rozdělit 10 bodů dle důležitosti, tzn. odpověď, kterou považujete za nejpříjemnější, ohodnotíte nejvíce body. Mezi zbylé odpovědi poté rozdělíte zbývající počet bodů.

Předem děkuji za spolupráci.

#### Projektová kancelář

**1. Mezi funkce projektové kanceláře patří:**

- a) Administrativní podpora při přípravě projektů.
- b) Vytvoření metodik a pravidel a dohled nad jejich dodržováním.
- c) Řízení portfolia nebo programu projektů a odborná podpora.
- d) Kontrolní činnost nad výstupy projektů.

**2. Jakou úlohu by ve struktuře firmy GA měla mít projektová kancelář?**

- a) Podpůrná: pomáhá projektovým manažerům tím, že jim poskytuje expertní a metodickou podporu.
- b) Kontrolní: uplatňuje se v situaci, kdy je třeba dohlížet na průběh projektů a vznikající dokumentaci.
- c) Řídící: jde nad rámec kontrolní činnosti a přebírá odpovědnost za zdrojové zajištění nebo plnění přínosů projektů.

#### Životní cyklus projektu

**1. Životní cyklus projektů je obecně vyjádřitelný:**

- a) Jako posloupnost 5 fází – předprojektová, přípravná, realizační, ukončovací, poprojektová.
- b) Je především dána projektovými fázemi – iniciací, realizací a uzavřením.
- c) Jako vzájemné propojení procesů – iniciační fáze, střední fáze a závěrečné fáze.

## **2. Životní cyklus projektů v GA je následující:**

- a) Důraz je dbán na fázi přípravnou, poté následuje fáze realizační a zpětná vazba.
- b) Životní cyklus jednotlivých projektů je odlišný – liší se dle struktury a délky trvání.
- c) Projekty jsou řešeny formou předprojektové, přípravné, realizační, ukončovací a poprojektové fáze.

## Projektový trojimperativ

### **1. Projektový imperativ je jedním z principů projektového řízení. Jak byste jej popsali?**

- a) Každý projekt je řízen v dimenzi času, nákladů a rozsahu. Projekt je těmito dimenzemi omezen.
- b) Pokud je zkrácen na projektu termín ukončení, musí zákonitě narůst náklady projektu, pokud nemá dojít ke zkrácení rozsahu projektu.
- c) Rozsah je dán vždy zadáním projektu, co lze ovlivnit jsou náklady a čas.

### **2. Projektový trojimperativ v prostředí GA je možné chápat:**

- a) Jako funkci času, nákladů a rozsahu projektů.
- b) Cíl projektu je vždy dán splněním rozsahu a kvality zadání v přijatelném rozpočtu a čase.
- c) Úspěšnost projektu je dána především dodržením rozpočtu a nepřekračováním nákladů.
- d) Pokud není dodržen termín projektu, dosažený cíl přestává být pro zákazníka zajímavý.

## Nastavení komunikace a odpovědnosti v projektu

### **1. Řízení projektu je obecně úspěšné kvůli:**

- a) Otevřené a dostatečné komunikaci na všech úrovních.
- b) Přerozdělení odpovědnosti za odváděnou práci mezi konkrétní osoby a pracovní úkoly.
- c) Dohodou o užívání zdrojů v projektu mezi projektovým týmem a ostatními částmi podniku.

### **2. Komunikace a odpovědnost v GA je řešena v podobě:**

- a) Horizontální – komunikace pracovníků na stejné organizační úrovni (komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, skupinami, úseky, organizačními jednotkami).
- b) Vertikální – směřuje z vyšších organizačních stupňů k nižším (od nadřízeného k podřízenému).
- c) Diagonální – probíhá na různých úrovních organizační struktury, tzn. může obcházet nadřízené.

***Dotazník slouží ke studijním účelům a informace budou zpracovány k dalšímu použití.***

## 2. Příloha: Bodové ohodnocení otázek

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
<b>Projektová kancelář</b>											
<b>1. otázka – obecný pohled</b>											
Odpověď a) – Podpůrná fce	3	1	0	2	2	2	1	6	3	1	3
Odpověď b) – Podpůrná funkce	2	1	3	1	3	3	2	0	0	2	1
Odpověď c) – Řídící funkce	3	7	5	4	3	2	3	1	5	5	4
Odpověď d) – Kontrolní fce	2	1	2	3	2	3	4	3	2	2	2
<b>2. otázka – projektová kancelář v GA</b>											
Odpověď a) – Podpůrná fce	2	3	1	2	4	5	3	5	1	3	3
Odpověď b) – Kontrolní fce	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	2
Odpověď c) – Řídící fce	5	4	6	5	2	2	4	1	6	2	5
<b>Životní cyklus projektu</b>											
<b>1. otázka – obecný pohled</b>											
Odpověď a) – Předprojektová příprava	5	5	6	8	5	4	5	1	6	5	3
Odpověď b) – Realizace projektu	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2
Odpověď c) – Procesy projektu - formální aparát řízení	3	3	3	0	4	4	3	7	3	3	5
<b>2. otázka – životní cyklus projektů v GA</b>											
Odpověď a) – Předprojektová příprava	2	1	1	0	7	2	5	2	1	1	2
Odpověď b) – Realizace projektu	5	8	8	9	1	4	2	7	3	8	5
Odpověď c) – Procesy projektu - formální aparát řízení	3	1	1	1	2	4	3	1	6	1	3



<b>Projektový trojimperativ</b>											
<b>1. otázka – obecný pohled</b>											
Odpověď a) – Vyvážený pohled na dimenze řízení	5	5	3	0	2	4	6	6	4	8	5
Odpověď b) – Důraz na termín projektu	3	3	1	10	1	2	4	3	2	1	3
Odpověď c) – Důraz na rozsah projektu	2	2	6	0	7	4	0	1	4	1	2
<b>2. otázka – trojimperativ v GA</b>											
Odpověď a) – Vyvážený pohled na dimenze řízení	1	1	3	0	4	3	5	5	4	6	1
Odpověď b) – Důraz na rozsah projektu	7	6	5	10	3	2	3	4	4	2	3
Odpověď c) – Důraz na náklady projektu	1	2	1	0	1	1	1	1	1	1	2
Odpověď d) – Důraz na termín projektu	1	1	1	0	2	4	1	0	1	1	4
<b>Nastavení komunikace a odpovědnosti v projektu</b>											
<b>1. otázka – obecný pohled</b>											
Odpověď a) – Vyvážený pohled na komunikaci	3	4	3	2	6	4	4	1	3	4	5
Odpověď b) – Důraz na vertikální komunikaci	3	3	6	6	3	4	5	7	6	4	3
Odpověď c) – Důraz na diagonální komunikaci	4	3	1	2	1	2	1	2	1	2	2
<b>2. otázka – komunikace v GA</b>											
Odpověď a) – Důraz na horizontální komunikaci	2	2	1	5	2	4	3	4	3	4	2
Odpověď b) – Důraz na vertikální komunikaci	6	6	6	2	6	3	1	4	7	4	5
Odpověď c) – Důraz na diagonální komunikaci	2	2	3	3	2	3	6	2	0	2	3

### 3. Příloha: Součet bodů u jednotlivých proměnných

Proměnné	Nejvyšší management	Projektový management	Liniový management
Podpůrná funkce	21	40	13
Řídící funkce	39	29	16
Kontrolní funkce	20	31	11
Proměnné	Nejvyšší management	Projektový management	Liniový management
Předprojektová příprava	28	38	11
Realizace projektu	37	25	17
Procesy projektu – formální aparát řízení	15	37	12
Proměnné	Nejvyšší management	Projektový management	Liniový management
Vyvážený pohled na dimenze řízení	18	43	20
Důraz na termín projektu	20	20	9
Důraz na rozsah projektu	38	32	8
Důraz na náklady projektu	4	5	3
Proměnné	Nejvyšší management	Projektový management	Liniový management
Vyvážený pohled na komunikaci	22	34	15
Důraz na vertikální komunikaci	38	46	16
Důraz na diagonální komunikaci	20	20	9

Ženy	Muži	Věk 25 - 30 let	Věk 31 - 45 let	Věk 46 – 70 let	VŠ	VOŠ	SŠ
3	8	3	5	3	3	2	6

## 4. Příloha: Vlastní návrh projektové směrnice pro vybranou firmu

Global assistance, a.s., Dopraváků 749/3, 184 00 Praha 8 – Dolní Chabry, IČ: 27181898		
 <p><b>Global assistance, a.s.</b></p>	<p><b>SMĚRNICE číslo</b></p> <p><b>XX-XXX 2015</b></p>	<p>Výtisk číslo: XX</p> <p>Vydání: 1</p> <p>Autor: XXX</p> <p>Účinnost od: XXX</p> <p>Účinnost do: neomezeně</p> <p>Určeno: zaměstnancům GA</p>
<p><u>Obsah:</u></p> <p>Titulní strana .....X</p> <p>1 Účel a cíl směrnice .....X</p> <p>2 Vymezení základních pojmů .....X</p> <p>3 Organizační schéma projektu .....X</p> <p>4 Vymezení rolí a odpovědností projektového týmu .....X</p> <p>5 Komunikační pravidla řízení projektu .....X</p> <p>6 Popis jednotlivých fází projektu .....X</p> <p style="padding-left: 40px;">Zahájení projektu .....X</p> <p style="padding-left: 40px;">Plánovací fáze .....X</p> <p style="padding-left: 40px;">Realizační fáze .....X</p> <p style="padding-left: 40px;">Ukončení projektu .....X</p> <p>7 Seznam dokumentace projektu .....X</p> <p>8 Závěrečná ustanovení .....X</p>		

## 1. Účel a cíl směrnice

Účelem této směrnice je vymezení projektového řízení ve společnosti Global assistance, a. s. Především pak jeho správného řízení a realizace projektů dle pravidel projektového řízení. Cílem je zajištění jednotného řízení projektu ve vybrané firmě.

## 2. Vymezení základních pojmů

**Projekt:** je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifikovaným požadavkům, včetně omezení daným časem, náklady a zdroji.

**Výstup projektu:** vedením požadované měřitelné cíle projektu. Měřitelné cíle se týkají obvykle termínů, nákladů projektu a zejména parametrů očekávané změny (kvalita, funkčnost a jiné).

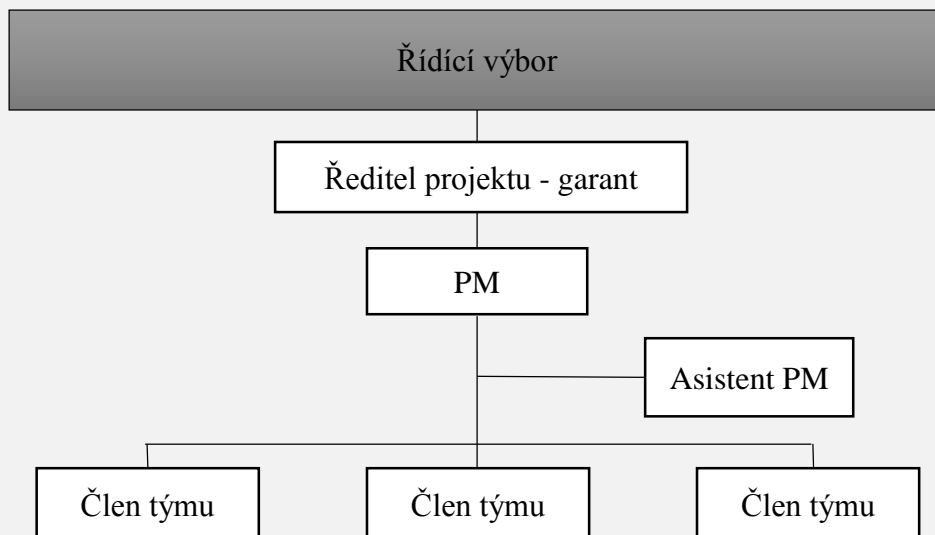
**Projektové řízení:** je systém organizace práce, který umožňuje efektivní řízení projektů a efektivní koordinaci více projektů v organizaci.

**Cíl projektu:** stanovení pomocí techniky SMART. Důraz je kladen na specifičnost, měřitelnost, přijetí, reálnost a termínovanost cíle.

**Projektový tým:** je dočasně a formálně ustanovená skupina osob, které se realizačně podílejí na splnění cíle projektu a po dobu projektu podléhají řízení projektového manažera, a to v rozsahu přiděleného času nebo určité pracovní kapacity a v rámci přidělených oprávnění a odpovědností.

### 3. Organizační schéma projektu

Diagram 1.: Organizační schéma projektu



Zdroj: vlastní zpracování

### 4. Vymezení rolí a odpovědností projektového týmu

#### Řídící výbor

Jedná se o nejvyšší orgán projektového řízení. Rozhoduje o směřování projektů (pro koho a v jakém oboru budou projekty realizovány). Řídící výbor schvaluje zahájení, ukončení a významné změny v projektu.

#### Ředitel projektu – garant

Ředitel projektu má plnou odpovědnost za plnění projektu dle stanovených požadavků. Propojuje projektový management s řídicím výborem, tzn. napřímo komunikuje s řídicím výborem, má naprostý přehledem o projektu, konzultuje případné změny v projektu a předkládá reporty.

Ředitel projektu dále dohlíží na správné dodržování směrnice a zodpovídá za její aktualizaci.

### Projektový manažer

Projektový manažer je klíčovou osobou, pod jejímž přímým vlivem je veškeré projektové dění. To zahrnuje tvorbu projektového plánu, obsazení jednotlivých odborných pozic projektu, koordinaci úkolů, finalizaci a předání výstupů projektu zákazníkovi a administrativní uzavření projektu. Je zodpovědný za projekt, tj. za dosažení cíle projektu v definovaném rozsahu, času a nákladech.

### Asistent PM

Asistent PM vykonává dílčí úkoly projektového manažera projektu a to pod jeho přímým vedením nebo s definovanou omezenou samostatností. Odpovídá za to, aby měl PM k dispozici vždy relevantní informace o stavu projektu. Dále bude pomáhat se správou a vedením projektové dokumentace. V případě nepřítomnosti PM bude moci v krajním případě učinit rozhodnutí, které jinak náleží PM. Provádí obvykle zápis na projektových schůzkách. Věcně naplňuje komunikační plán projektu.

### Člen týmu

Vykonává práci, která mu byla zadána projektovým manažerem, a je odpovědný za její řádné dokončení a odevzdání požadovaných výstupů. O výsledcích informuje projektového manažera. V průběhu jeho účasti na projektu dodržuje pravidla směrnice. Člen týmu může být ustanoven na pozici týmového vedoucího, a to pokud odpovídá za dodání konkrétního výstupu o větším rozsahu.

## 5. Komunikační pravidla řízení projektu / Komunikační plán projektu

Forma komunikace je znázorněna v tabulce uvedené níže.

Tabulka 1.: Komunikační pravidla projektu

Případ	Způsob komunikace
<b>Osobní komunikace – schůzky</b>	Verbální komunikace, jednání na schůzce.  Elektronický zápis ze schůzky (zápis je dán na vědomí účastníkům schůzky).
<b>Neosobní komunikace</b>	Telefonicky (s potvrzením na email) nebo přímo emailem.
<b>Zadávání úkolů</b>	Osobní setkání nebo emailem.  Elektronický zápis o rozvržení zadaných úkolů (vyžádání souhlasu, řízení kontroly výsledků).
<b>Výskyt problémů nebo návrh změn</b>	Osobní setkání.  Elektronický zápis o průběhu schůze a návrh dalších postupů (zápis je dán na vědomí účastníkům i řídicím úrovním projektu).

Zdroj: vlastní zpracování

Dále je povinnou součástí komunikačního plánu komunikační matice v podobě matice RACI, která byla navrhnutá níže.

*Tabulka 2.: RACI matice*

	<b>Řídící výbor</b>	<b>Ředitel projektu</b>	<b>PM</b>	<b>Asistent PM</b>	<b>Člen projektového týmu</b>
<b>Činnost 1</b>					
<b>Činnost 2</b>					
<b>Činnost 3</b>					
<b>Činnost 4</b>					

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn. k RACI matici

RACI matice má podobu jednoduché matice, kde jsou v řádcích uvedeny jednotlivé činnosti na projektu, které je nutné vykonat, a ve sloupcích jsou uvedeny role, které se daných činností účastní. Na průsečících matice je pak pomocí písmen – R (realizátor), A (odpovědný), C (konzultant), I (informovaný) zachyceno, jakou má daná role v rámci dané činnosti odpovědnost. Je možné, aby jedna osoba zastávala více rolí.



## 6. Popis jednotlivých fází projektu

### 6.1. Zahájení projektu

Vstupem této fáze je rozhodnutí o realizaci projektu a výstupem pak definované zadání pro definovaný projektový tým s jasnými pravidly průběhu realizace.

Hlavní náplň:

- Návrh zadání projektu.
- Schválení identifikační listiny projektu.
- Sestavení projektového týmu.
- Kick-off setkání – první setkání projektového týmu se sponzorem projektu.
- Jsou provedeny předběžné analýzy.
- Je vypracován logický rámec projektu dle stanovené šablony.

### 6.2. Plánovací fáze

Tato fáze slouží k přípravě realizační fáze tak, aby došlo k naplnění cílů projektu včas a s danými zdroji.

Hlavní náplň:

- Vypracování WBS.
- Vytvoření plánu projektu.
- Analýza zainteresovaných stran.
- Tvorba komunikačního plánu.
- Analýza rizik a plánování obrany.

### 6.3. Realizační fáze

V této fázi realizuje projektový tým činnosti v pořadí, jak byly uspořádány v časovém harmonogramu.

Hlavní náplň:

- Zadávání a realizace činností.
- Sběr informací o průběhu realizace.
- Kontrola a intervence prací.
- Vyhodnocování stavu projektu.
- Reportování o stavu projektu.

### 6.4. Ukončení projektu

V této fázi dochází k naplnění cílů projektu a je nutné celý projekt vyhodnotit a oficiálně ukončit.

Hlavní náplň:

- Vyhodnocení dosažených cílů.
- Kompletace a předání výstupů projektu.
- Tvorba zpětných vazeb.
- Kompletace poučení z projektu.
- Uzavření projektové dokumentace.

## 7. Seznam dokumentace v projektu

### Zahájení projektu

- Studie příležitosti.
- Studie proveditelnosti.
- Investiční studie.

### Plánovací fáze

- Projektový záměr / Zadání projektu.
- Logický rámec.
- WBS.
- Identifikační listina projektu.
- Registr zúčastněných/zainteresovaných stran.
- Registr rizik.
- Komunikační plán.
- Matice odpovědnosti.
- Rozpočet a finanční plán.
- Směrný plán (harmonogram).

### Realizační fáze

- Zápisy z porady.
- Reporty o stavu projektu.
- Registr otevřených bodů.
- Registr jakosti.
- Změnový požadavek.

### Ukončení projektu

- Předávací protokol.
- Akceptační protokol.
- Závěrečná zpráva.
- Zpráva o dosažení přínosů.
- Lessons learned – poučení.

## **8. Závěrečná ustanovení**

Dokumentace k projektu bude po ukončení a předání projektu uložena na sekretariátu generálního ředitele, kde bude volně k nahlédnutí projektovému týmu.

## 5. Příloha: Registr otevřených bodů – vlastní návrh

Název projektu:	
Popis projektu:	
Datum zahájení registru:	
Odpovědná osoba za řízení:	

<b>Registr otevřených bodů</b>							
Identifikace problému	Typ problému (RFC, OS, P/C) <sup>3</sup>	Datum výskytu	Odpovědná osoba za řízení	Popis problému	Priorita	Stav	Uzavření problému

*Zdroj: vlastní zpracování dle šablony PRINCE2*

3

RFC – Request for changes: navržení změny  
 OS – Off specification: jakýkoli produkt, který chybí/nesplňuje dohodnuté specifikace  
 P/C – Problem/Concern: jakýkoliv jiný problém, obava, návrh

## 6. Příloha: Report dokument – vlastní návrh

<b>Základní údaje (identifikace projektu)</b>	
Název projektu:	
Záměr projektu:	
Cíl projektu:	
Výstupy projektu:	
Fáze projektu:	
<b>Report</b>	
Datum reportu:	
Report za období:	
Aktuální fáze projektu, ve které se nachází:	
Plánované náklady na dokončení:	
Skutečně vynaložené náklady:	
Doba trvání projektu:	
Odchylka od plánovaných nákladů:	
Odchylka od plánované doby trvání:	
Budoucí vývoj nákladů:	
Identifikované problémy a kritické faktory:	
Návrhy řešení:	
Identifikovaná rizika:	
Návrhy opatření:	

Diskuze a schvalování opravných opatření top managementem:	
Doplňující informace / Poznámky:	
<b>Vytvořil</b>	
Vytvořeno dne:	
Autor:	Podpis:

*Zdroj: vlastní zpracování dle návrhů zástupce top managementu v řízeném rozhovoru*

## 7. Příloha – Registr rizik – vlastní návrh

<b>Analýza rizik projektu</b>	
Název projektu:	
Popis projektu:	
Datum identifikace:	
Odpovědná osoba za řízení rizika:	

<b>Registr rizik</b>								
ID	Popis rizika	Scénář	Výskyt	Dopad	OHR	Obranná strategie	Preventivní opatření	Krizový scénář

*Zdroj: vlastní zpracování dle Svozilové (2011)*