

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Implementace metod projektového řízení do vybraného
podnikatelského subjektu**

Viet Tiep Nguyen

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Viet Tiep Nguyen

Projektové řízení

Název práce

Implementace metod projektového řízení do vybraného podnikatelského subjektu

Název anglicky

Implementation of project management methods into a selected business entity

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh procesů pro řízení projektů ve vybraném podnikatelském subjektu, a to za pomoci implementace teorie, nástrojů, postupů a metodiky projektového řízení.

Dílní cíle práce jsou:

- analýza současného stavu řízení projektů a životního cyklu projektu ve vybraném subjektu,
- definování slabých míst v životním cyklu projektu,
- na základě analýzy vybrat vhodné metodiky a nástroje pro řízení projektu,
- návrh implementace vybraných metodik a nástrojů do životního cyklu projektu.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První část teoretická, se bude věnovat definováním základních pojmů, historii projektového řízení, popisu a vysvětlení jednotlivých metodik a standardů projektového řízení. První část diplomové práce bude vypracována za pomoci studia odborné literatury a bude sloužit jako teoretická východiska pro vypracování praktické části.

Druhá část diplomové práci je praktická. Tato část práce se bude věnovat návrhu implementace interní metodiky a teorie projektového řízení do vybraného podnikatelského subjektu, a to za účelem zefektivnění procesu řízení projektů v tomto podniku. V praktické části dojde nejdříve k seznámení se s podnikem a jeho činností. Poté bude uskutečněn sběr dat za pomoci částečně strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci vybraného podniku. Na základě získaných dat dojde k analýze současného stavu řízení projektů, životního cyklu projektu a nástrojů používaných při řízení projektů. Současný stav bude dále porovnán s poznatky získanými z teoretické části a po zjištění nedostatků v procesech řízení projektů dojde k navržení implementace potřebných změn a nástrojů.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

projekt, projektové řízení, standardy, proces

Doporučené zdroje informací

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-24742-75-5.

FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, řízení. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X

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

ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2019

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Implementace metod projektového řízení do vybraného podnikatelského subjektu" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. 3. 2018

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jiřímu Fejfarovi, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost a věcné rady při zpracování této diplomové práce. Mé poděkování patří také zaměstnancům podniku TME solutions s.r.o., kteří mi poskytli cenné informace pro vypracování praktické části práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině a přátelům za psychickou podporu při studiu.

Implementace metod projektového řízení do vybraného podnikatelského subjektu

Souhrn

Diplomová práce se zabývá implementací projektového řízení do podniku TME solutions s.r.o., který realizuje projekty v sektoru farmacie. Hlavním cílem práce je definovat novou podobu procesů pro řízení projektů v podniku s využitím metodiky PRINCE2.

Pro dosažení cíle diplomové práce, je nejdříve vypracována teoretická rešerše, obsahující vysvětlení základních pojmů, metod a nástrojů projektového řízení. Na základě teoretické části je vypracována část praktická.

V praktické části se nachází zhodnocení současného stavu projektového řízení podniku. Pro analýzu současného stavu byly využity rozhovory s výkonným ředitelem podniku a senior projektovým manažerem. Výsledkem rozhovorů byla identifikace nedostatků v současném procesu řízení projektu. Na základě nalezených nedostatků byly navrženy řešení vycházející z metodiky PRINCE2. Správnou implementací metod projektového řízení by mělo dojít k definování, řízení a optimalizaci procesů, které vedou k úspěšnému odbavování projektů.

Klíčová slova: PRINCE2, proces, projekt, projektové řízení, role, odpovědnost, standard, životní cyklus projektu.

Implementation of project management methods into a selected business entity

Summary

The diploma thesis deals with the implementation of project management into the company TME solutions s.r.o., which implements projects in the pharmacy sector. The main goal of the dissertation is to define a new form of processes for project management in the company using PRINCE2 methodology.

In order to achieve the goal of the dissertation, theoretical research is prepared, containing an explanation of the basic concepts, methods, and tools of project management. The practical part is based on the theoretical part.

In the practical part, there is an evaluation of the current state of project management. Interviews with the CEO and Senior Project Manager were utilized to analyse the current situation. The interviews showed a lack of current project management processes. Based on the results, solutions based on PRINCE2 methodology were designed. By correctly implementing project management methods, processes should be managed and optimized, leading to successful project handling.

Keywords: PRINCE2, process, project, project management, role, responsibility, standard, project life cycle.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Projektové řízení	12
3.1.1 Historie projektového řízení	12
3.1.2 Trojimperativ projektového řízení	13
3.1.3 Úspěšné projektové řízení	14
3.1.4 Projekt	14
3.1.5 Program	16
3.1.6 Portfolio	16
3.2 Životní cyklus projektu	17
3.2.1 Zahajovací fáze	18
3.2.2 Plánovací fáze	18
3.2.3 Realizační fáze	19
3.2.4 Ukončovací fáze	19
3.3 Organizační struktura	19
3.3.1 Útvarové projektové řízení	20
3.3.2 Autonomní projektové řízení	21
3.3.3 Maticové projektové řízení	22
3.4 Zainteresované strany v projektu	24
Role v projektu	24
3.4.1 Řídící výbor	25
3.4.2 Projektový manažer	27
3.4.3 Týmový manažer	27
3.4.4 Projektový dohled	28
3.4.5 Podpora projektu	28
3.4.6 Změnová komise	28
3.5 Metodika PRINCE2	29
3.5.1 Aspekty projektu	30
3.5.2 Sedm principů PRINCE2	31
3.5.3 Sedm témat PRINCE2	35
3.5.4 Sedm procesů PRINCE2	41
4 Vlastní práce	46

4.1	Současný stav vybraného podnikatelského subjektu	46
4.1.1	Popis vybraného podnikatelského subjektu	46
4.1.2	Organizační struktura podniku	47
4.1.3	Současný stav řízení projektů	48
4.1.4	Projektové role v podniku	48
4.1.5	Životní cyklus projektu	50
4.1.6	Současně používané nástroje pro projektové řízení	52
4.1.7	Typy projektů, které podnik realizuje	53
4.2	Návrh na zlepšení projektového řízení v podniku	55
4.2.1	Identifikace a analýza slabých míst	55
4.2.2	Návrh organizační struktury podniku	57
4.2.3	Návrh formálního popsání řízení projektů	59
4.2.4	Návrh projektových rolí	60
4.2.5	Toleranční limity	65
4.2.6	Návrh nástrojů projektového řízení	66
4.2.7	Návrh životního cyklu projektu	71
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	76
5.1	Směrnice projektového řízení podniku TME solutions s.r.o.	76
6	Závěr	77
7	Seznam použitých zdrojů	79

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Trojimperativ projektu	14
Obrázek 2:	Projekt jako změna	15
Obrázek 3:	Životní cyklus projektu	18
Obrázek 4:	Útvarové projektové řízení	21
Obrázek 5:	Autonomní projektové řízení	22
Obrázek 6:	Maticové projektové řízení	23
Obrázek 7:	Organizační struktura projektu	25
Obrázek 8:	Sedm procesů dle metodiky PRINCE2	45
Obrázek 9:	Organizační struktura podniku	48
Obrázek 10:	Projektové role v podniku	50
Obrázek 11:	Návrh nové organizační struktury	59
Obrázek 12:	Asana rozdělení projektu na etapy	68
Obrázek 13:	Asana sledování průběhu úkolu a etapy	69
Obrázek 14:	Asana milníky	70

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Identifikované problémy a návrh jejich řešení.	57
------------	---	----

1 Úvod

Způsob rozvoje organizace a realizace zakázek se v dnešní době značně liší od dob minulých. Vzhledem k současné dostupnosti informací a vyvinutých technologií dochází k různorodým změnám a produkci výstupů mnohem rychleji. Nedokážou-li organizace reagovat na příležitosti dostatečně rychle a držet tak krok s konkurencí, jsou předurčeny k zániku. Aby se organizace mohly dostatečně přizpůsobit dynamickému charakteru tržního prostředí, je potřeba aby neustále zaváděly určité změny. Tyto změny mohou být krátkodobé i dlouhodobé, v obou případech je ale vhodné, aby pro jejich implementaci bylo využito projektového řízení.

Projektové řízení je manažerská disciplína, jejímž účelem je určit správný postup pro plánování, řízení, kontrolu a sledování projektů. Znalost této disciplíny umožňuje správně řídit realizaci potřebných změn v organizacích. Popularita tohoto oboru v dnešní době stále roste právě díky možnosti efektivně řídit realizace jednorázových akcí, které si vyžadují specifických přístup.

Důležité uplatnění projektového řízení lze nalézt v oblasti informační technologií. Tuto oblast využívá mnoho organizací z různých odvětví k uskutečnění změn, které jim zrychlí a zjednoduší dosažení požadovaných cílů. To je také důvod, proč je vhodné využít metod projektového řízení, které umožňují řídit rychlé a jednorázové změny, jež jsou pro oblast informačních technologií charakteristické.

Mezi odvětví, která využívají výhod informačních technologií, patří také právě odvětví farmacie. Stejně jako jiná odvětví, farmacie se stále vyvíjí a pro svůj vývoj využívá dostupné možnosti, které umožňují rychleji a lépe léčit pacienty. Informační technologie lze nalézt v tomto odvětví například v podobě sofistikovaných softwarů, které napomáhají lékařům při výkonu jejich činnosti.

Společnost TME solutions s.r.o. využívá informační technologie pro vývoj expertních systémů, které pomáhají lékařům při diagnostice nemocí či zorientování se v indikačním omezení léků. Protože má odvětví farmacie velice přísné požadavky na výstup, je důležité, aby realizace projektů v tomto odvětví byla správně řízena. Tato diplomová práce si klade za cíl navrhnout podobu projektového řízení ve společnosti TME solutions s.r.o. přizpůsobenou charakteristice její činnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh procesů pro řízení projektů ve vybraném podnikatelském subjektu, a to implementací teorie, nástrojů, postupů a metodiky projektového řízení.

Dílčí cíle práce jsou:

- analýza současného stavu řízení projektů a životního cyklu projektu ve vybraném subjektu,
- definování slabých míst v životním cyklu projektu,
- na základě analýzy vybrat vhodné metodiky a nástroje pro řízení projektu,
- návrh uplatnění vybraných metodik a nástrojů do životního cyklu projektu.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První část teoretická, se bude věnovat definování základních pojmů, historii projektového řízení, popisu a vysvětlení jednotlivých metodik a standardů projektového řízení. První část diplomové práce bude vypracována za pomoci studia odborné literatury a bude sloužit jako teoretická východiska pro vypracování praktické části.

Druhá část diplomové práce je praktická. Tato část práce se bude věnovat návrhu implementace interní metodiky a teorie projektového řízení do vybraného podnikatelského subjektu, a to za účelem zefektivnění procesu řízení projektů v tomto podniku. V praktické části dojde nejdříve k seznámení se s podnikem a jeho činností. Poté bude uskutečněn sběr dat za pomoci částečně strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci vybraného podniku. Na základě získaných dat dojde k analýze současného stavu řízení projektů, životního cyklu projektu a nástrojů používaných při řízení projektů. Současný stav bude dále porovnán s poznatky získanými z teoretické části práce a po zjištění nedostatků v procesech řízení projektů dojde k navržení potřebných změn a využití vhodných nástrojů.

3 Teoretická východiska

Teoretická část práce se věnuje vysvětlení základních pojmů, metod a procesů projektového řízení. Popisuje, jak obor projektového řízení vznikl, jaké nástroje v tomto oboru existují, rozebírá role a z nich vyplývající odpovědnost v projektu a jeho životní cyklus. Tato část práce slouží jako teoretické východisko pro praktickou část.

3.1 Projektové řízení

Projektové řízení je proces řízení jednorázových činností neboli projektů, které se realizují k dosažení určitého cíle. Projektové řízení využívá různé postupy a metody, jež pomáhají řídit finanční, pracovní a materiálové zdroje, které byly přiděleny projektu. Pro projektové řízení je charakteristická omezenost v čase a zdrojích. Je tedy nutné umět pracovat s tímto faktorem a dokázat vytvořit s přiděleným časem a zdroji požadovaný výstup. Dalším typickým znakem je nestálý projektový tým, který se může měnit v jednotlivých projektech, ale také v průběhu samotného projektu (Kerzent, 2013).

3.1.1 Historie projektového řízení

Proces řízení projektů lze zaznamenat již ve starověké době, kdy byly vytvářeny monumenty jako pyramidy v Egyptě nebo Velká čínská zeď v Číně. Už v této době bylo nutné organizovat činnosti a úkoly tak, aby takto složité stavby vůbec mohly vzniknout (Doležal, et al., 2012).

Důležitým okamžikem v historii projektového řízení je vznik Ganttova diagramu, který zavedl Henry Gantt kolem roku 1900. Do současné doby slouží tento diagram v projektovém řízení jako jeden z nástrojů pro vizualizaci harmonogramu a plánování projektu.

O zařazení projektového řízení do oboru managementu a vzniku pozice Projektového manažera však lze hovořit až po druhé světové válce. V této době se začaly vyvíjet nástroje, metody a techniky, které napomáhaly řídit realizaci vojenských a kosmických projektů. Mezi metody, které vznikly na přelomu padesátých a šedesátých let a používají se do dnešní doby, lze zařadit například metodu PERT (Program Evaluation and Review Technique) nebo metodu CPM (Critical Path Method). V sedmdesátých letech došlo k rozšiřování

projektového řízení jako profese a v této době také vznikly první profesní společnosti (Svozilová, 2011; Doležal, et al., 2012).

Projekty realizované v minulosti se lišily od současných projektů zejména v rychlosti, dynamice jejich realizace, v časové a zdrojové omezenosti. Například ve starověké době, kdy ještě nebyly tak vyvinuté prostředky komunikace, jako je tomu dnes, bylo sdělování informací zdrojově i časově náročné. Oproti tomu však ve starověku projekty nebyly silně omezeny zdroji ani časem. Dnešní doba je charakteristická svou dynamikou a stále se měnícími podmínkami, kterým se podniky a organizace musí co nejrychleji přizpůsobit, aby neztratily svou konkurenceschopnost a zvýšily tak pravděpodobnost přežití. To je také důvod, proč projektové řízení vzniklo a začalo se rozvíjet jako samostatný obor, jehož úkolem je co nejefektivněji realizovat potřebné změny (Fiala, 2004).

Současné projektové řízení je manažerská disciplína zahrnující plánování, řízení, organizování a kontrolování dostupných zdrojů pro realizaci projektu. K dosažení stanovaného cíle projektu napomáhá soubor norem, technik, metod a nástrojů pro koordinaci projektů. Projektové řízení je charakteristické jistou mírou nejistoty a také měnícím se složením realizačního týmu projektu (Doležal, 2016; Fiala, 2004).

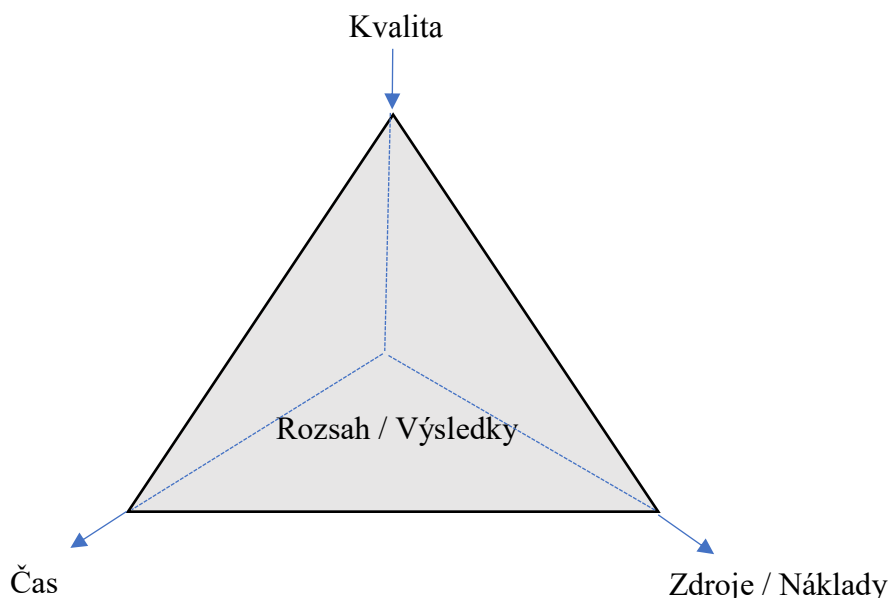
3.1.2 Trojimperativ projektového řízení

Při řízení projektů je nutné sledovat mnoho ukazatelů. Mezi nejdůležitější z nich patří čas, kvalita a náklady. Pro sledování a zkoumání těchto ukazatelů slouží v projektovém řízení nástroj nazývaný se trojimperativ projektového řízení, který graficky znázorňuje jejich provázanost. Principem trojimperativu projektového řízení je vzájemná závislost mezi náklady, časem a kvalitou projektu. Pokud dojde ke zvýšení či snížení jednoho ze tří zmíněných ukazatelů, musí dojít také ke změně alespoň jednoho ze zbylých dvou ukazatelů (Doležal & Krátký, 2017).

Například pokud se v projektu zkrátí čas, ale je nutné zachovat danou kvalitu, musí se počítat s navýšením zdrojů, což může znamenat například nasazení dodatečných pracovníků, aby byl úkol splněn dříve. Naopak bude-li potřeba snížit zdroje projektu ale zachovat jeho kvalitu, bude snížen počet pracovníků, kteří tak budou úkol realizovat déle, čímž dojde k prodloužení termínu jeho dokončení. Tato provázanost kritérií funguje v celkovém projektu i na detailnější úrovni jednotlivých činností. Výsledkem trojimperativu

je nutnost uvědomit, že mění-li se jedna ze tří kritérií (čas, zdroj nebo kvalita projektu), nemůže se nikdy měnit samostatně a jeho změna má dopad na ostatní (Rosenau, 2000; Máchal, et al., 2015).

Obrázek 1: Trojimperativ projektu



Zdroj: (Doležal, 2016) + vlastní zpracování

3.1.3 Úspěšné projektové řízení

Obecně lze říci, že úspěšné projektové řízení je takové, které dokáže odbavovat projekty ve stanoveném čase, kvalitě, při dodržení určených nákladů. Je však důležité podotknout, že nedosažení původních cílů projektu nemusí vždy znamenat jeho neúspěšnost. V praxi se pro tuto situaci používají kritéria úspěchu projektu, pomocí kterých lze změřit poměr úspěchu a neúspěchu projektu. Tato kritéria se mohou měnit během realizace projektu (Doležal, 2016; Svozilová, 2011).

3.1.4 Projekt

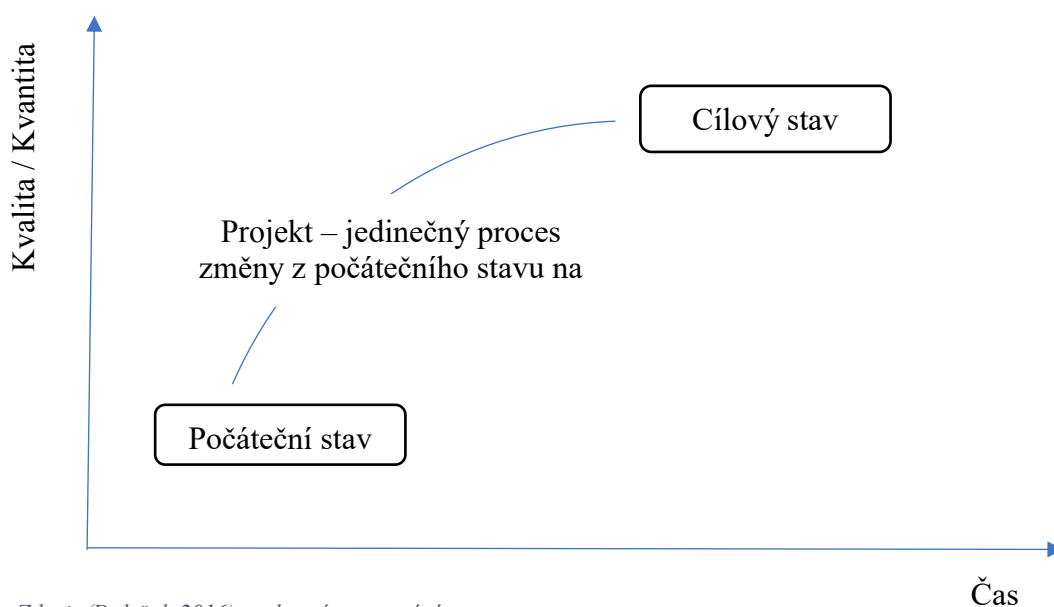
Pro termín projekt v oblasti projektového řízení lze nalézt mnoho různých definic. Co však mají definice všech autorů společné, jsou pojmy jedinečnost, časová ohraničenost a cíl projektu. Projekt je tedy činnost, která je realizovaná pouze jednou, to znamená, že se jedná o aktivitu, která je jedinečná a originální. Činností se zde rozumí transformace vstupů (finanční, materiální, lidské zdroje) na výstupy (výrobky, služby). Tato jedinečná činnost musí být časově ohraničená jasně daným začátkem a koncem. V neposlední řadě je

velmi důležitý smysl projektu. Aby se určitá činnost stala projektem, je nutné stanovit cíl této činnosti. Níže jsou popsány definice pojmu projekt podle 3 nejznámějších standardů projektového řízení.

- IPMA (International Project Management Association) „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky“ (Doležal, 2016, p. 17).
- Pro PMI (Project Management Institute) „Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku“ (Doležal, 2016, p. 17).
- Definicí projektu pro PRINCE2 (Projects in Controlled Environments 2nd version) „Projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného Obchodního případu“ (PRINCE2, 2009, p. 9).

Na základě výše zmíněných definic lze projekt chápat jako proces změn, který mění určitý stav v průběhu času. Na obrázku č. 2 je vidět počáteční stav, který se pomocí projektu, jakožto transformačního procesu, mění ve své kvalitě či kvantitě do stavu cílového.

Obrázek 2: Projekt jako změna



Zdroj: (Doležal, 2016) + vlastní zpracování

Ne vždy je však jedinečná činnost s cílem a časovým ohraničením projektem. Může se jednat o pracovní úkol nebo manažerské rozhodnutí, které není zapotřebí řešit projektovým řízením. Jednou z velice důležitých atributů projektového řízení je efektivní komunikace v týmu. Proto je důležité zjistit, zda je k činnosti nutná týmová práce, tedy zapojení více lidí z různých oborů odvětví a specializací, aby byla zajištěna vhodnost využití projektového řízení. Nutné je také zhodnotit složitost a komplexnost činnosti. Činnost je projektem, pokud je dostatečně složitá a komplexní. Není vhodné používat projektové řízení na triviální problémy a překážky (Fiala, 2004; Máchal, et al., 2015).

Shrneme-li výše zmíněné podmínky, projektem lze nazvat takové činnosti, které jsou jedinečné, časově ohraničené, s určitým cílem, se zapojením více osob a s dostatečnou složitostí. Kombinací těchto podmínek vzniká jistá míra rizikovosti, která tvoří další prvek projektového řízení (Svozilová, 2011).

3.1.5 Program

Programem se v projektovém řízení rozumí souhrn většího množství projektů, které spolu věcně souvisí a jsou řízeny a společně vedeny programovým manažerem k dosažení cíle programu. Program zahrnuje aktivity mimo rozsah jednotlivých projektů, jež je nutné řídit, aby bylo dosaženo přínosů, kterých nelze dosáhnout pouze individuálním řízením projektů. Cílem programového řízení je koordinace výstupů jednotlivých projektů tak, aby bylo možné jejich výstupy integrovat mezi sebou i do stávajícího prostředí (Doležal & Krátký, 2017).

Jednotlivé projekty zahrnuté v programu mají své vlastní cíle a přínosy. Plný užitek však vzniká až propojením výstupů těchto projektů. Tento užitek může vznikat postupně dokončováním dílčích projektů nebo až najednou po ukončení programu. Program se proti projektu soustředí ve větší míře na soulad se strategií organizace a na rozdíl od projektu, u něhož je žádoucí, aby měl stabilní rozsah, program svůj rozsah přizpůsobuje a mění podle strategie organizace (Bentley, 2010; Svozilová, 2016).

3.1.6 Portfolio

Projektové portfolio se skládá z projektů a programů, které spolu věcně nesouvisí a nemusí mít stejné cíle. Slouží k jejich koordinaci za účelem dosažení strategického cíle podniku. Pokud organizace realizuje vyšší počet projektů či programů, může dojít

k nedostatku finančních, pracovních nebo materiálových zdrojů. Úkolem portfolia je tedy přidělit jednotlivým projektům a programům různé úrovně priority. Portfolio manažer by měl umět posoudit, jaké projekty a programy je nutno realizovat prioritně pro dosažení strategického cíle organizace a přidělit jim adekvátní množství zdrojů (Doležal & Krátký, 2017).

Organizace může mít jedno portfolio obsahující všechny projekty a programy, nebo také více portfolií tříděných podle určité charakteristiky, například portfolio s externími projekty a portfolio s interními projekty (Fiala, 2004).

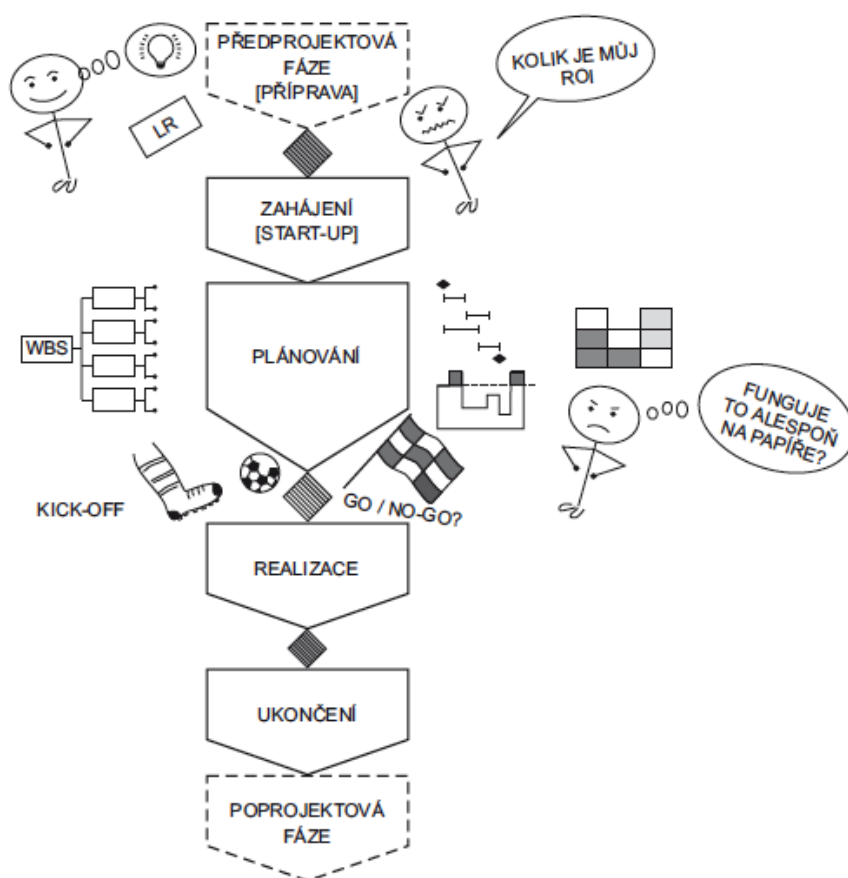
3.2 Životní cyklus projektu

Období od začátku do konce projektu lze definovat jako životní cyklus projektu, který je popsán jednotlivými fázemi. Rozdělení projektu na fáze napomáhá standardizaci procesů, vytvoření určitých pravidel a nástrojů, které jsou použity v jednotlivých fázích. Životní cyklus zvyšuje přehlednost projektu a usnadňuje tak řízení a monitorování projektového portfolia (Svozilová, 2011).

Rozdělení projektu na jednotlivé fáze napomáhá k jeho vyšší kontrole. Konce jednotlivých fází mohou sloužit jako kontrolní body. V těchto bodech je projekt přezkoumán a dochází k rozhodnutí, zda projekt postoupí do další fáze nebo je potřeba jej přeplánovat, pozastavit či zrušit. Tento přístup kontroly projektu využívá například metodika PRINCE2 a nazývá se bránový (stage-gate) model (Rosenau, 2000; PRINCE2, 2009).

Každá organizace by si měla stanovit životní cyklus svých projektů na základě charakteru činností a druhu projektů, které realizuje. Je však důležité zmínit, že není žádoucí přílišná konkretizace životního cyklu projektu. Životní cyklus projektu by měl být dělen do takové míry detailu, která neomezuje flexibilitu organizaci. Počet i názvy fází se mohou lišit dle autorů a toho, jak detailně je nutné projekt rozdělit. Mezi základní fáze projektu patří, zahajovací, plánovací, realizační a ukončovací fáze (Doležal & Krátký, 2017).

Obrázek 3: Životní cyklus projektu



Zdroj: (Doležal, 2016)

3.2.1 Zahajovací fáze

V této fázi dochází k identifikování potřeb organizace, vzniku návrhu řešení, odhadu požadavků na zdroje, sestavování potenciálního realizačního týmu, hodnocení výnosu i rizika projektu. Je důležité tuto fázi nepodceňovat a pečlivě zhodnotit a porozumět projektu ještě předtím, než začne být realizován. Dokážeme tak do jisté míry eliminovat nejistotu při realizaci projektu. Výstupem této fáze může být dokument obsahující například definici odpovědné osoby za projekt, popis zainteresovaných osob, rozpočet projektu a návrh řešení (Svozilová, 2016; Doležal, 2016).

3.2.2 Plánovací fáze

Tato fáze obsahuje rozdělení úkolu na jednotlivé aktivity, u kterých jsou identifikovány vzájemné vazby, požadavky na zdroje a rizikové faktory. V plánovací fázi se využívají různé metody a techniky pro analýzu času, nákladů a zdrojů. Mezi nástroje, které lze využít pro tyto analýzy, patří například síťový graf, Ganttův diagram nebo metoda CPM.

Dále v této fázi dochází k přípravě organizační struktury pro daný projekt, vybírání dodavatelů a uzavírání smluv s nimi (Svozilová, 2011).

3.2.3 Realizační fáze

V realizační fázi dochází k samotnému řízení, kontrole a sledování činností, tak aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Tato fáze může být rozdělena na dílčí etapy. Etapa je souhrn činností, jejichž dokončením dochází k dodání určitého důležitého výstupu, který je nutný pro dosažení cíle projektu. Stejně jako fáze mohou být etapy kontrolními body, ve kterých dochází k přezkoumání, zda je projekt realizován podle plánu (Fiala, 2004).

Pro rozdělení projektu na jednotlivé části a etapy se používají „milníky“ (z anglického „milestones“, což bývaly kameny na cestě, které znázorňovaly vzdálenost). Pomocí milníku lze definovat okamžik, kdy nastane důležitá událost v projektu, která musí být zhodnocena a schválena před přistoupením k dalším krokům. V tomto bodě dochází ke kontrole a rozhodnutí o dalším pokračování v realizaci projektu. V harmonogramu mají milníky nulovou délku trvání (PRINCE2, 2009).

3.2.4 Ukončovací fáze

Poslední fází v řízení projektu je ukončovací fáze, kdy dochází k ukončení činností, předání výstupů klientovi a vyhodnocení úspěšnosti projektu. V této fázi je sepsána závěrečná zpráva, která obsahuje celkové zhodnocení projektu a doporučení pro budoucí podobné projekty (Fiala, 2004).

3.3 Organizační struktura

V projektovém řízení je jedním z nejdůležitějších úkolů organizace lidí. K definici vztahů, odpovědností, pravomocí a povinností slouží organizační struktura. Tu každá organizace přizpůsobuje charakteru své činnosti a zaměření.

Projekty mají na rozdíl od rutinní práce definovaný začátek a konec. Projekt tedy užívá zdroje pouze po určitou dobu, kdežto běžná činnost organizace využívá zdroje na plný úvazek a dlouhodobě. V projektu samotném pak vzniká druhotná organizační struktura, která je dočasná a definuje vztahy a odpovědnosti v daném projektu nezávisle na pevné organizační struktuře firmy. Je tedy velmi důležité si správně definovat způsob

implementace projektového řízení do stávajícího uspořádání organizace tak, aby vznikl soulad mezi běžnou činností podniku a projekty s určitou dobou trvání (Fiala, 2004).

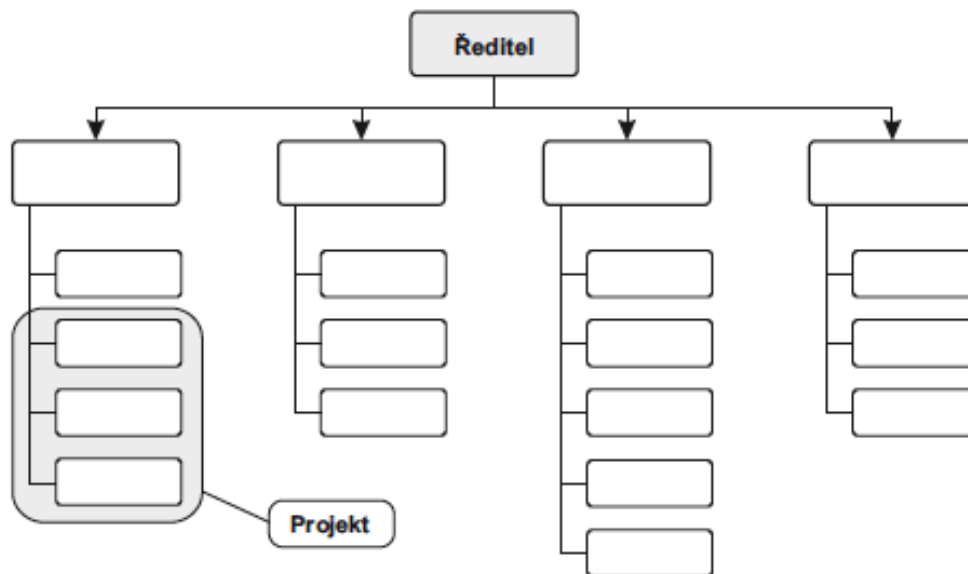
Mezi základní modely organizační struktury, které lze uplatnit v projektovém řízení, patří útvárové projektové řízení, autonomní projektové řízení a maticové projektové řízení (Doležal, 2016).

3.3.1 Útvárové projektové řízení

Tato struktura je typická pro organizace, jejichž hlavní činností je například výroba nebo marketing, které tvoří periodické a opakující se procesy. Útvárové projektové řízení je vhodné využít u organizací, které realizují malé projekty a není-li zapotřebí interakce mezi odděleními. Každé oddělení zajímá pouze vstup a proces dějící se v rámci daného oddělení. Poté co zhotoví svou část práce, předají vlastní výstup do dalšího oddělení. Principem tohoto modelu je rozdělení organizace na odborné útvary podle funkcí, proto se také někdy tato struktura nazývá funkční organizační struktura. Každé oddělení v organizaci se zaměřuje na určitou činnost, například marketing, výroba, finance, vývoj aj. Realizuje-li se projekt v této organizační struktuře, členové podílející se na realizaci projektu zůstávají ve svém útvaru i stávající liniové pozici. Projekty jsou řízeny jednotlivými liniovými manažery útvarů (Fiala, 2004).

Výhodou tohoto modelu je fakt, že projektový tým se skládá z pracovníků ze stejného útvaru, kteří spolu pracují a komunikují i mimo daný projekt, lépe zde tedy vzniká týmová spolupráce. Nevýhodou je obtížná komunikace napříč odděleními. Je-li zapotřebí získat na projekt pracovníky z různých oddělení a je-li nutné, aby spolu komunikovali, není tato organizační struktura vhodná. Útvárová organizační struktura je přizpůsobena pro vertikální tok informací a taktéž pro vertikální rozdělení odpovědností. Veškeré problémy a konflikty, které by vznikaly v rámci projektu, by se soustředily u nejvyššího řídicího útvaru, který zastřešuje všechna oddělení. Tento stav není žádoucí, jelikož nejvyšší management má za úkol řešit strategické problémy, ne konflikty mezi členy projektového týmu (Doležal, et al., 2009).

Obrázek 4: Útvarové projektové řízení

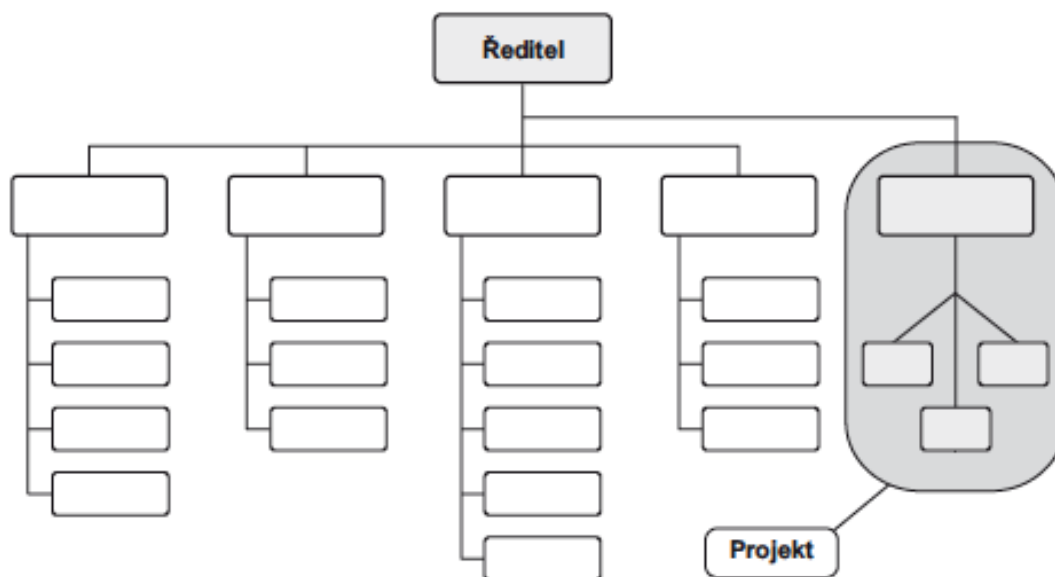


Zdroj: (Doležal, 2016)

3.3.2 Autonomní projektové řízení

Pokud se firma chystá realizovat významný a rozsáhlý projekt, je možné pro něj vyčlenit dočasnou organizační jednotku. Tato organizační jednotka se bude skládat ze zaměstnanců, kteří byli zvoleni pro účast na realizaci projektu a přesunuti sem ze svého stálého pracovního zařazení. Samotný projektový tým je pak zahrnut do stálé organizační struktury jako dočasná organizační jednotka, ve které je vymezena liniová pravomoc pro projektového manažera. Za celý projekt i tým je tak zodpovědný jeden manažer. V projektovém týmu lze dále vytvářet různá odborná oddělení dle potřeb daného projektu (Doležal, et al., 2012).

Obrázek 5: Autonomní projektové řízení



Zdroj: (Doležal, 2016)

3.3.3 Maticové projektové řízení

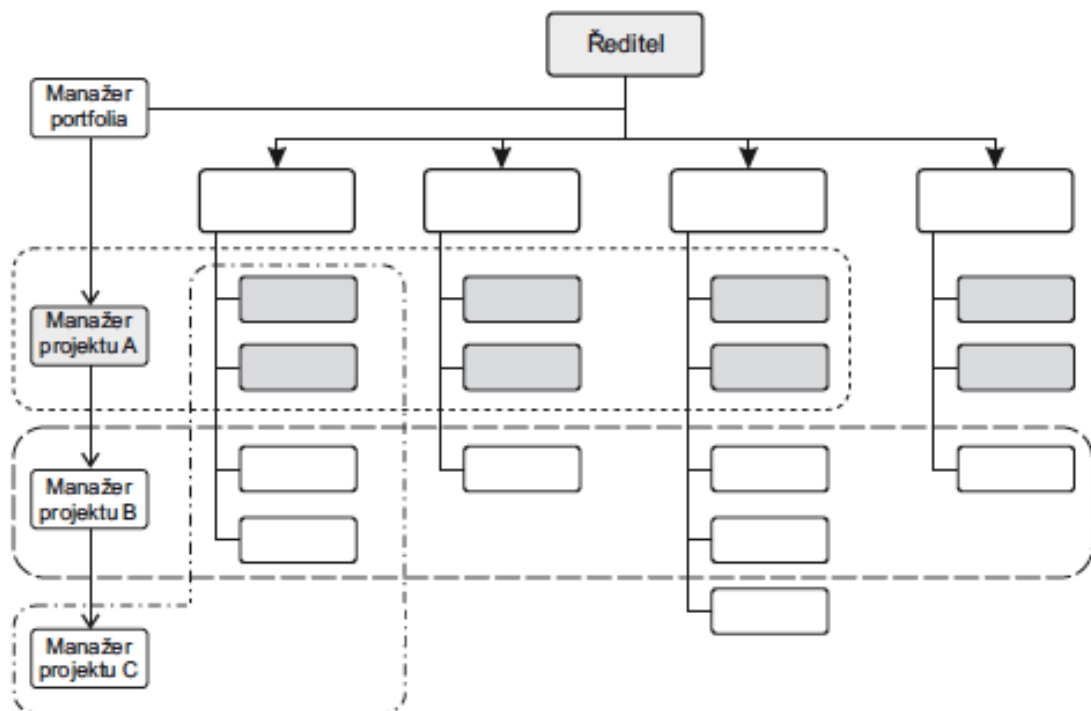
Hlavní podstatou maticového projektového řízení je dělení lidských zdrojů mezi projektové manažery a liniové manažery. Na rozdíl od autonomního projektového řízení v maticovém projektovém řízení členové týmu zůstávají na svých pozicích stále organizační struktury a uvolnění jsou ze své běžné agendy pouze částečně. Členové projektového týmu tedy pracují na projektových i na běžných úkolech. Toto rozdělení způsobuje, že členové projektového týmu budou mít dva nadřízené pracovníky, projektového manažera pro přidělování a řízení projektových úkolů a liniového manažera pro úkoly běžné (Doležal, 2016).

Maticové projektové řízení umožňuje různé rozložení pravomocí a odpovědností mezi projektového a liniového manažera. V maticovém projektovém řízení lze definovat dva extrémy v závislosti na tom, kdo z manažerů má většinu pravomocí.

Má-li většinu pravomocí liniový manažer, hovoří se o slabé maticové struktuře, která je velice podobná tradiční liniové struktuře. V této struktuře musí projektový manažer vyjednávat a žádat liniové manažery o přidělení lidských zdrojů. To má dopad také na členy týmu, kteří více upřednostňují úkoly a cíl oddělení na úkor cílů projektu.

Druhým extrémním případem je silná maticová struktura, ve které má většinu pravomocí projektový manažer. Liniový manažer se v této struktuře stará o to, aby jeho pracovníci byli co nejlépe připraveni k plnění úkolů v projektu. Jelikož má projektový manažer většinu pravomocí, může docházet k neefektivnímu využívání zdrojů v důsledku silné motivace úspěšně dokončit pouze svůj projekt a neohlížet se na projekty ostatních. Neefektivní využívání zdrojů může mít dopad na celkovou efektivitu organizace, a proto by v tomto případě měl existovat kontrolní orgán blízký vrcholovému managementu, který by dohlížel na všechny projekty a projektové manažery v organizaci (Doležal, et al., 2012; Fiala, 2004).

Obrázek 6: Maticové projektové řízení



Zdroj: (Doležal, 2016)

3.4 Zainterесované strany v projektu

Všechny, kteří jsou ovlivněni realizací či výsledkem projektu, lze označit výrazem zainterесovaná strana neboli anglicky „stakeholder“. Zainterесovanou stranou může být jednotlivec i skupina, a to interní v rámci dané organizace nebo externí mimo organizaci, například zákazník či dodavatel.

Role v projektu

V projektu lze definovat projektové role, které mají různou pravomoc a odpovědnost. Při definování rolí a jejich vlastností je vhodné držet se následujících pravidel:

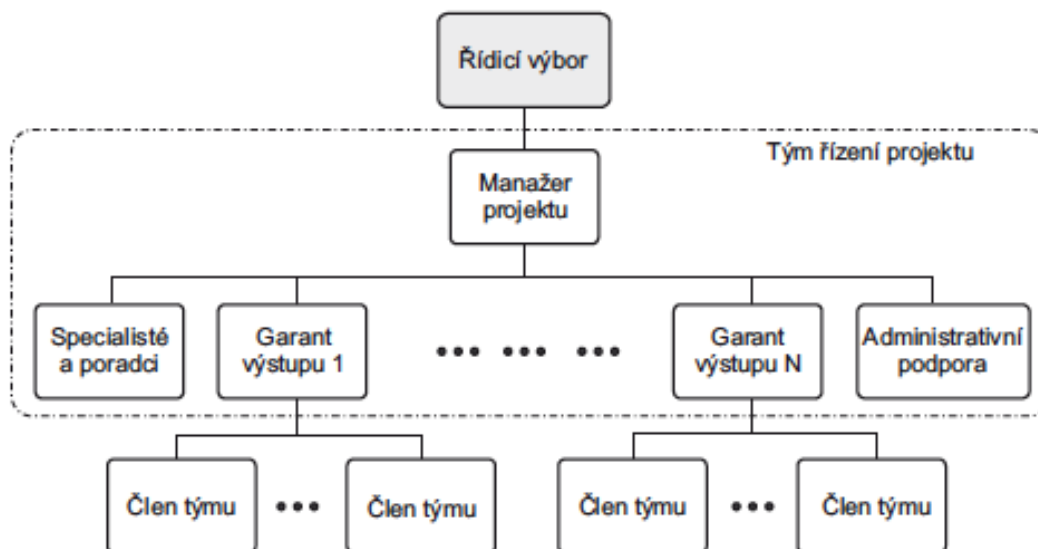
- Jednoznačně definovat přiřazení pravomocí, kdy každá pravomoc je přidělena pouze jednomu ze subjektů v projektové struktuře.
- Delegování pravomocí by mělo být činěno v závislosti na možnostech daného subjektu dosáhnout požadovaného výsledku.
- Zodpovědnost za přidělenou aktivitu by měla být úměrná k delegované pravomoci.
- Příslušná rozhodnutí by měla být provedena na dané úrovni v projektové struktuře a neměla by být předávána na vyšší úroveň.

Pro účely realizace projektu je v organizaci vytvořena dočasná organizační struktura, která uspořádává zdroje zapojené do projektu tak, aby bylo efektivně dosaženo jeho cíle. V této dočasné organizační struktuře lze definovat jednotlivé projektové role (Fiala, 2004).

Rozdělení projektových rolí v PRINCE2 vychází ze základní myšlenky této metodiky, tedy že projekt je obchod, ve kterém musí být reprezentovány zájmy investora, dodavatele a uživatele. Každý člen projektového týmu má definovanou roli a odpovědnost. S ohledem na velikost projektu mohou být role rozděleny či spojeny. Projektový tým vzniká ve fázi zahájení projektu, v případě nutnosti může být upravován v přechodových etapách projektu.

PRINCE2 definuje role, které jsou přidělené pouze jedné osobě, role, které lze sdílet s jinými subjekty a role kombinované v závislosti na daném projektu. Tím zajišťuje flexibilitu struktury pro uplatnění v různých projektech a prostředích (PRINCE2, 2009).

Obrázek 7: Organizační struktura projektu



Zdroj: (Doležal, 2016)

3.4.1 Řídící výbor

Projektovému manažerovi by měl být nadřízen orgán, který bude v průběhu projektu řešit požadavky na změnu, které nejsou v kompetencích manažera. Tímto orgánem je v projektovém řízení řídicí výbor, který má na starosti zajištění přidělení požadovaných zdrojů, směřování projektu k úspěchu a rozhodování o velkých změnách mimo rozsah schváleného zadání.

Řídící výbor kontroluje a schvaluje začátek i konec jednotlivých etap v projektu. Jeho úkolem je také schvalovat jmenování projektového manažera, případně rozhodnout o rozsahu delegovaných pravomocí na projektový dohled. V organizační struktuře projektu představuje řídicí výbor nejvyšší autoritu, a aby byla zajištěna zainteresovanost důležitých stran do rozhodování o dění projektu, jsou v řídicím výboru zástupci zadavatele projektu, uživatele projektu a dodavatele projektu (Doležal & Krátký, 2017).

V metodice PRINCE2 jsou tito zástupci označováni pojmy sponzor projektu, hlavní uživatel a hlavní dodavatel, a jsou odpovědní za úspěch projektu.

Sponzor projektu

Má v řídicím výboru z uvedených tří zástupců nejvyšší pravomoc. S podporou hlavního dodavatele a hlavního uživatele odpovídá za to, aby projekt naplnil své cíle a poskytl požadované benefity. Zajišťuje vhodný poměr mezi náklady a plněním požadavků dodavatele a uživatele.

Je odpovědný za vypracování rámcového Business Case (viz kapitola 3.6.2) a následně dohlíží na jeho rozpracování. Sponzor zabezpečuje projektové financování a schvaluje případné další smlouvy s dodavateli. Dohlíží na to, aby hlavní uživatel definoval přínosy zapsané v Business Case a za ně také odpovídal. Zajišťuje, aby hlavní dodavatel dodržoval danou kvalitu produktů a specialistů přidělených na projekt (PRINCE2, 2009).

Hlavní uživatel

Je zástupcem jednoho či více subjektů, které následně vyprodukovaný výstup z projektu budou užívat pro dosažení přínosů, nebo subjektů, pro které je cíl projektu realizován. Hlavní odpovědností tohoto zástupce je specifikace potřeb budoucích uživatelů výsledného produktu z projektu a následně sledování v průběhu projektu, zda jsou požadavky naplňovány v rámci Business Case, a to ve smyslu kvality, funkčnosti a přívětivosti použití.

Odpovědností hlavního uživatele je tedy zajistit, aby výstup projektu byl v souladu s definovanými požadavky a aby tento výstup dokázal uspokojit potřeby uživatelů, pro které byl projekt realizován. Na základě definice požadavků pro projekt hlavní uživatel specifikuje akceptační kritéria projektu, dle kterých se pak řídí úspěšnost projektu (PM Consulting, 2017).

Hlavní dodavatel

Reprezentuje zájmy dodavatelů, kteří navrhují, vyvíjí, produkují a implementují výstup projektu. Hlavní dodavatel je odpovědný za kvalitu dodávaných produktů a služeb a jeho pravomocí je možnost přidělovat či požadovat patřičné zdroje od dodavatelů.

Hlavní dodavatel je odpovědný za to, že návrhy a vývoj výstupu projektu jsou realistické, za zajištění dostupnosti požadovaných zdrojů od dodavatele, za konzistentnost

výstupu v průběhu realizace projektu a dává vlastní stanoviska k navrhovaným změnám v průběhu trvání projektu (PRINCE2, 2009).

3.4.2 Projektový manažer

Je osoba, která zastupuje zájmy projektového výboru a řídí projekt na denní bázi. Nese odpovědnost za plánování, realizaci a výstup z projektu, které musí být v souladu s očekávaným cílem. Úkolem projektového manažera je řídit projekt tak, aby dosáhl definovaného cíle a jeho realizace tedy měla očekávané přínosy, není však odpovědný za to, že dodaný výstup z projektu bude produkovat či dosahovat těchto přínosů, za což nese odpovědnost řídicí výbor, který definuje cíl projektu. V rámci řízení a realizace projektu je projektový manažer odpovědný nejen za soulad reálného výstupu s očekávaným, ale také za realizaci tohoto výstupu v rámci přidělených zdrojů, tedy za to, že požadovaný výstup je dodán v určeném čase a za předem dané náklady. Projektový manažer je také povinen průběžně informovat řídicí výbor o stavu projektu.

K pravomocem projektového manažera pak například patří možnost delegovat odpovědnost za dodání jednotlivých výstupů projektu na týmové manažery, kontrolovat a schvalovat či vracet jednotlivé výstupy dodané týmovým manažerem, podílet se na nominaci a výběru členů projektového týmu, schvalovat určité změny v projektu, které jsou v rámci jeho kompetencí a u nichž není potřeba zásahu řídicího výboru (Fiala, 2004; Doležal, 2016).

3.4.3 Týmový manažer

Člověk v této roli v projektovém řízení odpovídá za dodání části požadovaného výstupu projektu v definovaném čase, při daných nákladech a odpovídající kvalitě. Týmový manažer přijímá požadavky od projektového manažera a po realizaci úkolu předává výsledek zpátky projektovému manažerovi ke schválení. Roli týmového manažera v projektu může zastávat i projektový manažer. Pokud je však projekt rozsáhlý a požaduje pro jednotlivé výstupy specializované znalosti a schopnosti nebo je tým realizátorů projektu geograficky roztržštěn, je vhodné mít samostatnou osobu, , které je delegována odpovědnost za řízení realizačního týmu a dodání dané části výstupu projektu. Zastává-li roli týmového manažera jiná osoba, je povinná včas informovat projektového manažera o průběhu a případných změnách v realizaci úkolů.

Týmový manažér může delegovat odpovědnost za splnění jednotlivých částí činností členům přiděleného týmu, řídit a zadávat úkoly členům týmu a rozhodovat o způsobu realizace dílčího výstupu. Jeho pravomocí je také odmítnout zadání, které je nedostatečné, jelikož přijetím zadání také přijímá odpovědnost za výstup se specifikacemi uvedenými v zadání (Doležal & Krátký, 2017; Rosenau, 2000).

3.4.4 Projektový dohled

Pokud se realizuje v organizaci velké množství projektů, je pro řídicí výbor velice obtížné všechny tyto projekty sledovat a kontrolovat, zda naplňují svůj plán. Pro zajištění dostatečného dozoru na projekty lze v organizační struktuře projektu definovat roli projektového dohledu (anglicky „Project Assurance“), která převezme část úkolů řídicího výboru. Je důležité, aby tuto roli zastávala osoba nezávislá na projektovém manažerovi a zbytku projektového týmu, měla dostatečnou znalost projektového řízení, tak aby mohla poskytovat doporučení pro správné řízení projektu a řešení případných problémů.

Odpovědnost projektového dohledu se může lišit v závislosti na míře delegovaných úkolů od řídicího výboru, je tedy důležité si definovat u každého projektu, zda je zapotřebí projektový dohled, a pokud ano, jakou odpovědnost a pravomoci bude mít. Tato role nemusí fungovat po celou dobu projektu, může být definována pouze na určitou část. Také roli nemusí zastávat pouze jedna osoba ale více osob, které se mohou během projektu měnit (PRINCE2, 2009).

3.4.5 Podpora projektu

Podle potřeby projektového manažera a daného projektu může vzniknout v organizační struktuře projektu role nazývaná podpora projektu. Tato role slouží zejména pro administrativní zajištění projektu. Odpovědností podpory projektu může být shromažďování aktuálních dat projektu, aktualizace plánů, organizace schůzek projektového týmu nebo správa podpůrných nástrojů projektu.

3.4.6 Změnová komise

Řídicí výbor se může rozhodnout delegovat schvalování požadavků na změny v projektu jiné osobě nebo skupině lidí tzv. změnové komisi. Členy změnové komise jmenuje řídicí výbor a na rozdíl od projektového dohledu členem změnové komise může být

i projektový manažer, který ale může rozhodovat pouze o specifických změnách v projektu, které neovlivňují původní zadání projektu.

Odpovědností změnové komise je zamítat či schvalovat požadavky na změnu a případně měnit původní rozpočet v mezích daných řídicím výborem. Nastane-li v projektu změna tak velká, že přesáhne možnost schválení změnovou komisí, je komise povinna nahlásit tuto změnu řídicímu výboru pro vyřešení (PRINCE2, 2009).

3.5 Metodika PRINCE2

PRINCE2 je zkrácený název pro Project in Controlled Environment version 2. Tato metodika pro projektové řízení vznikla ve Spojeném království za účelem řízení veřejných projektů. V současné době je PRINCE2 mezinárodně uznávaná metodika projektového řízení používaná v soukromé i státní sféře po celém světě. Je to metodika ověřená praxí, která je orientovaná na procesy a produkt. PRINCE2 je založen na sedmi principech, které jsou dále propojeny sedmi tématy a sedmi procesy.

Základní charakteristikou metodiky je možnost ji přizpůsobit dle potřeb jednotlivých projektů. Poskytuje doporučení pro řízení projektů v podnicích. Aby však mohla být metodika v podniku použita, je potřeba nejdříve zjistit, jaký typ činností podnik realizuje. Pokud podnik vykonává procesy týkající se výroby stejného výrobku či poskytování téže služby, tyto činnosti lze nazvat jako obvyklé řízení nebo také BAU (Business as Usual), bylo by neefektivní využívat metodiku PRINCE2, která slouží pro řízení projektů (PRINCE2, 2009).

Metodika definuje odlišnosti projektové práce od BAU následovně:

- Projektová práce slouží pro implementaci různých změn v organizaci. Souvisí tedy s určitou změnou.
- Projekty vytváří často něco nového nebo mění podobu něčeho současného, a proto jsou spjaty vždy s určitou mírou nejistoty.
- Charakteristikou projektové práce je dočasně vytvořený tým, který byl sestaven pouze pro účely projektu a po jeho dokončení je rozpuštěn.

- Na rozdíl od BAU jsou jednotlivé projekty ve své podstatě jedinečné. Může se jednat o projekty unikátní, které se ještě nikdy nerealizovaly nebo se může jednat o podobné projekty, ale vždy s určitým odlišným faktorem.
- Posledním specifickým je nutnost zapojení různých lidí z různých oborů a požadavek tyto lidi určitým způsobem spojit proto, aby bylo dosaženo požadovaného výstupu z projektu (PRINCE2, 2009; Doležal, 2016).

3.5.1 Aspekty projektu

Klasický pohled projektového řízení definuje tři základní proměnné projektu, kterými jsou čas, zdroje potažmo náklady a kvalita. Metodika tyto tři proměnné rozšiřuje o další tři aspekty, tj. rozsah, riziko a přínos. Ze známého projektového trojimperativu vzniká tedy šestiimperativ, někdy také nazývaný Diamant PRINCE2. Koncept metodiky PRINCE2 zajišťuje kontrolu nad všemi šesti aspekty projektu (Doležal, 2016).

Čas

Čas je proměnná, která vyjadřuje trvání projektu, ohraničuje projekt termínem začátku a ukončení. Tento aspekt je důležitý pro plánování projektu z hlediska rozpočtu a alokací lidských zdrojů. Cílem řízení projektu je dodržení časového harmonogramu (Bentley, 2010).

Náklady

Všechny projekty musí mít svůj schválený rozpočet, který vzniká odhadem nákladů na realizaci projektu. Tento rozpočet je možné v některých projektech měnit na základě specifikace požadavků v průběhu projektu. Důležité je tento aspekt v čase realizace projektu sledovat a kontrolovat, zda nedochází k překročení plánovaných nákladů. Cílem je dodržení odsouhlaseného odhadu nákladů na projekt.

Kvalita

Důležitým aspektem v projektu je zajištění požadované kvality výstupu. Míra kvality výstupu by měla být vždy definována na začátku projektu. Kvalita produktu či služby, která je předmětem výstupu projektu, by měla být v průběhu projektu sledována a kontrolována. Cílem je dosáhnout požadované kvality výstupu projektu, tak aby byl zákazník projektu spokojen.

Rozsah

Rozsah projektu definuje podobu výsledného výstupu projektu. Určuje hranici možností kladení požadavků na projekt v rámci domluveného rozpočtu a času. Rozsah projektu by měl být znám a odsouhlasen ze strany zákazníka i dodavatele v takové formě, aby bylo naplněno očekávání všech stran. Cílem je zajistit dodání plánované podoby výstupu (PRINCE2, 2009).

Riziko

Jak již bylo zmíněno, PRINCE2 vnímá projekt jako činnost s určitou mírou nejistoty. Tuto nejistotu můžeme definovat jako rizika v projektu, která je potřeba identifikovat, monitorovat, kontrolovat a eliminovat. Každé nalezené riziko v projektu je nutné analyzovat a rozhodnout se, zda jej lze přijmout nebo je potřeba se proti němu bránit. Cílem je úspěšná eliminace či minimalizace dopadů rizik na projekt.

Přínos

Tento aspekt odůvodňuje realizaci projektu. Každý projekt by měl mít přínos, který je v souladu s určitou strategií, bez přínosu nemá realizace projektu smysl. Je nutné přínos projektu v průběhu realizace sledovat a v určitých fázích projektu zkontrolovat, zda stále naplňuje očekávání. Cílem je zajistit odůvodnitelnost realizace projektu po celý jeho životní cyklus (PRINCE2, 2009).

3.5.2 Sedm principů PRINCE2

Metodika definuje sedm principů, které jsou použitelné ve všech projektech. Tyto principy vychází z té nejlepší praxe, jelikož byly ověřeny používáním mnoho let v různých projektech. Principy umožňují přizpůsobovat projektové řízení potřebám podniku, je však důležité, aby bylo zachováno užití všech sedmi principů ve všech realizovaných projektech (Doležal & Krátký, 2017).

1) Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti

Základním dokumentem projektu v metodice PRINCE2 je Business Case neboli česky obchodní případ. Business Case je dokument, který definuje důvod realizace projektu. V tomto dokumentu lze nalézt popis benefitů, které by realizace projektu měla přinést.

Dokument zabezpečuje, aby byl projekt po celou dobu existence v souladu s definovaným cílem organizace a zajistil požadovaný přínos. Metodika stanovuje nezahajovat projekt bez existence Business Case.

Princip neustálého zdůvodňování opodstatněnosti spočívá v monitorování a kontrolování opodstatněnosti projektu nejen v okamžiku jeho zahájení, ale také v průběhu realizace. Metodika radí, aby došlo v pravidelných intervalech ke kontrole důvodu realizace projektu. Je důležité si uvědomit, nemá-li realizace projektu v jakékoliv fázi svoje opodstatnění, je potřeba projekt zastavit. Business Case, ve kterém jsou zaneseny důvody realizace projektu, je průběžně aktualizován. Opodstatnění se tedy může v čase měnit, ale musí zůstat vždy v souladu s úmysly organizace (Bentley, 2010).

2) Definované role a odpovědnosti

Projektové řízení je specifické tvorbou dočasných týmu pro realizaci projektu. Tím se liší od liniového řízení, kde je struktura týmu poměrně stálá. Proměnlivost a dočasnost složení týmu v projektovém řízení může způsobit komplikace pro projektového manažera při řízení projektového týmu. Je proto důležité si před zahájením projektu definovat jednotlivé role a odpovědnosti. Definování struktury projektového týmu napomáhá k efektivní součinnosti a komunikaci v rámci projektu.

Metodika PRINCE2 definuje projektové role tak, aby byly zastoupeny zájmy stran dodavatele, uživatele a sponzora projektu. Tím je zajištěn pohled na projekt z více hledisek. Dále popisuje role v rámci řídicího týmu projektu, který projekt realizuje (Bentley, 2010).

3) Orientace na produkty

V metodice PRINCE2 se projektové řízení zaměřuje na výstup z projektu, nikoli na proces a činnosti vedoucí k jeho dosažení. Ve fázi zahájení projektu dochází k definování požadavků na produkt, na jejichž základě pak dochází k plánování prací a procesů potřebných k zajištění dodání požadovaného produktu (PRINCE2, 2009).

Orientace na produkt se promítá v metodách plánování, řízení kvality, řízení rizik a reportování o stavu projektu.

4) Řízení po etapách

Tento princip je založen na představě, že není nutné projektovému výboru kontinuálně sdělovat průběh a stav projektu. Efektivnější je způsob, při kterém se v projektu stanoví milníky, které budou určovat datum kontroly projektovým výborem. V milnících dojde k prozkoumání dosažení vytyčených cílů a k rozhodnutí o dalším pokračování projektu. Dalším důvodem řízení projektu po etapách je nemožnost u některých projektů předem přesně definovat časový rámec i rozsah projektu. Rozdělení projektu do etap umožní detailně plánovat dopředu vždy po jedné etapě a zajistit tak větší přesnost odhadů.

Metodika pojímá rozdělení projektu do etap tak, že rozdělí projektový plán na část s nižší mírou detailu s přehledem o celém projektu a podrobnou část, která obsahuje pouze plány pro nadcházející etapu. Projekt se tedy postupně dělí na jednotlivé etapy, které mají svůj plán a rozpočet. Projektový výbor pak může vždy schválit jednu etapu (Doležal & Krátký, 2017; Bentley, 2010).

Na konci každé etapy dochází k posouzení stavu projektu projektovým výborem, na základě kterého pak výbor rozhoduje o budoucím dění v projektu. V tomto momentu je také navrhován plán pro nadcházející etapu a je aktualizován Business Case dle současného stavu projektu.

Maximální počet etap v projektu není v metodice nijak ohraničen, závisí pouze na potřebách daného projektu. Minimálně by však každý projekt měl mít 2 etapy, a to etapu zahájení a postup projektu (PRINCE2, 2009).

5) Řízení na základě výjimky

V projektu lze v rámci metodiky PRINCE2 definovat čtyři stupně autority, jsou jimi vedení organizace, řídicí výbor, projektový manažer a týmový manažer. Aby nedocházelo k přetěžování vedení organizace veškerým rozhodováním o dění projektu, je postupně delegována autorita na jednotlivé nižší stupně. Delegované autority jsou ohraničené tolerančními limity, které definují prostor, ve kterém může daný stupeň řízení samostatně rozhodovat o projektu. Toleranční limity jsou stanoveny pro všech šest aspektů projektu metodiky PRINCE2 (Bentley, 2010).

Druhy tolerančních limitů podle aspektů projektu:

- Čas: doba, kterou lze zkrátit nebo prodloužit pro dosažení cíle.
- Náklady: množství nákladů, které lze překročit či nevyčerpat.
- Kvalita: stupeň kvality výstupu projektu, od které se lze odchýlit.
- Rozsah: míra odchýlení od stanovaných požadavků na produkt.
- Riziko: stupeň vystavení projektu hrozbám.
- Přínos: míra odchýlení od plánovaného cíle.

Každý stupeň řízení má definované toleranční limity, které stanovila delegující autorita. V intervalu tolerančního limitu může daná úroveň řízení samostatně pracovat a rozhodovat o dění projektu. Pokud budou přidělené limity překročeny, je nutno ihned tuto situaci eskalovat vyššímu stupni řízení. Vyšší stupeň řízení znovu posoudí, zda je problém v rámci jeho tolerančních limitů, pokud ano, problém řeší. Pokud tomu tak není, problém eskaluje na další úroveň řízení. Tento proces se opakuje do té doby, dokud se nedostane k nejvyšší autoritě, kterou je vedení organizace (PM Consulting, 2017; PRINCE2, 2009).

6) Učení se ze zkušeností

Princip učení se zkušeností vychází z konceptu získávání již existujících informací a poznatků pro aplikaci na realizovaný projekt. Každý projektový tým by se měl při zahájení projektu učit z předchozích zkušeností. Informace lze získat interně, v rámci vlastních zkušeností z dosavadní realizace podobných projektů a ze zkušeností v organizaci nebo externě z různých externích zdrojů. Je důležité, aby členové týmu dokázali vyhodnotit, jaké informace jsou pro projekt relevantní a využít je ve prospěch projektu.

Při realizaci projektu dochází k získávání nových cenných zkušeností. Je důležité, aby projektový tým tyto zkušenosti zaznamenával a dále je využil v rámci projektu. Na konci projektu je nutné získané zkušenosti zaznamenat do podoby, která je předatelná a použitelná pro jiné týmy, které budou realizovat podobný projekt (Bentley, 2010) (PRINCE2, 2009).

7) Přizpůsobit PRINCE2 prostředí projektu

Metodika byla navržena tak, aby ji bylo možné přizpůsobit různým projektům v různých prostředích. PRINCE2 lze využít u projektů s různou úrovní komplexity, rizika, rozsahu a důležitosti.

Cílem principu je zajistit efektivní využití projektového řízení ve všech typech projektů a jejich prostředí s požadovanou mírou formality. Metodiku lze chápat jako univerzální postup, který lze použít pro řízení jakéhokoli projektu.

3.5.3 Sedm témat PRINCE2

Témata metodiky PRINCE2 lze vnímat jako filosofii obsahující provázané aspekty projektu. Tato filosofie popisuje důležitost aspektů a jejich použití. Témata jsou aplikována v procesech projektu (PRINCE2, 2009).

1) Business Case

Business Case je dokument, který obsahuje odůvodnění realizace projektu a je vytvářen před zahájením projektu. Teprve po schválení Business Case je možné projekt začít realizovat, tím je zajištěno, že budou realizovány pouze odůvodnitelné projekty. Dokument popisuje projekt ve všech šesti aspektech (čas, náklady, kvalita, rozsah, riziko, přínos). Téma Business Case je spjata s principem neustálého zdůvodňování opodstatněnosti.

Business Case vzniká před zahájením projektu, je však důležité tento dokument v průběhu projektu stále aktualizovat, čímž lze získat možnost prověření životaschopnosti projektu ve všech jeho fázích.

Před zahájením projektu dochází při definici Business Case k tomu, že je následně možné doložit odůvodnitelnost realizování daného projektu. V průběhu projektu dochází k aktualizaci Business Case na základě skutečně vzniklých změn. V projektu jsou stanoveny milníky, kdy dochází k přehodnocení projektu. K hodnocení stavu projektu, jeho realizovatelnosti a odůvodnitelnosti se použije právě aktualizovaný Business Case. Na základě podoby aktuálního Business Case, který by měl reflektovat reálný stav projektu, se pak rozhoduje o budoucím dění v projektu. Projekt by se měl ihned zastavit, pokud je zjištěno, že již neexistuje důvod pro jeho realizaci. Po dokončení projektů slouží dokument

k porovnání skutečně dosažených přínosů s plánovanými (PM Consulting, 2017; Doležal, 2016; PRINCE2, 2009).

2) Organizace

Toto téma vychází z principu definované role a odpovědnosti. Obsahem tématu je vysvětlení struktury řídicích úrovní v projektu a definování jednotlivých projektových rolí a k nim přiřazených odpovědností. Metodika klade velký důraz na to, aby v projektu byly jasně definované role a jejich odpovědnosti, na druhou stranu ale umožňuje projektové role přizpůsobovat dle komplexnosti projektu. Role lze přidělovat jednotlivcům nebo kombinovat a sdílet mezi více pracovníky.

Základní teorií tématu organizace je ta, že projekt je založen na vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem, kteří mají různé požadavky. Z této teorie pak vzniká rozdělení zájmů v projektu do tří skupin. V každém projektu existují zájmy investora, uživatele a dodavatele a je potřeba vytvořit takovou organizaci, která zapojí zájmy všech stran.

Organizace je definována v zahajovací fázi projektu, její podoba je však v průběhu realizace přehodnocována. Pokud si to projekt žádá, je možné při jeho realizaci opakovaně měnit podobu organizace projektu.

Organizace projektu by měla mít dle metodiky tři úrovně, tedy řízení organizace nebo programu, projektový výbor, řídicí tým projektu a členové projektového týmu. Řízení organizace přiděluje rozhodovací pravomoc o projektu projektovému výboru. Projektový výbor však neřídí projekt na denní bázi, pouze rozhoduje o zásadních změnách projektu a jeho zastavení nebo pokračování. Řízení projektu na denní bázi přenechávají projektovému manažerovi. Projektový výbor může v rámci zajištění nestranného pohledu na stav projektu delegovat kontrolu realizace projektu na projektový dohled. V rámci řídicího týmu projektu potom projektový manažer řídí týmového manažera a další členy projektového týmu (Doležal & Krátký, 2017; PRINCE2, 2009).

3) Kvalita

Cílem tohoto tématu je definovat postup řízení kvality v projektu a zajištění toho, že výstup projektu bude v souladu s očekáváním zákazníka. Je tedy důležité, aby při zahájení projektu byla stanovena očekávání kvality výstupu projektu ze strany zákazníka. Následně

aby bylo možné kvalitu kontrolovat a porovnávat, je potřeba stanovit metodu pro měření kvality a její normy. Jelikož se téma zaměřuje na kvalitu produktů projektu, podporuje princip orientace na produkty. Také však vychází z principu definované role a odpovědnosti, protože metodika v rámci řízení kvality definuje různé role a odpovědnosti.

Metodika PRINCE2 rozděluje téma kvality do 3 hlavních činností, kterými jsou plánování kvality, kontrola kvality a zajištění kvality. Plánování kvality je aktivita, při které dochází ke stanovení kritérií kvality výstupů projektu, definování metody pro měření kvality a přidělení odpovědnosti za její splnění. Proces kontroly kvality zahrnuje uplatnění definované metody pro měření kvality. Zajištění kvality je docíleno kontrolou projektu nezávislou osobou, která monitoruje projekt z hlediska definované kvality i z hlediska procesů a organizace.

Projektové role definované v metodice PRINCE2 mají v rámci řízení kvality své odpovědnosti. Sponzor projektu má na starosti schválení popisu výstupu projektu a strategii pro řízení kvality v rámci projektu. Po schválení výstupu hlavním uživatelem potvrzuje akceptaci projektu. Hlavní uživatel je odpovědný za definování akceptačních kritérií a očekávané kvality výstupu. Akceptační kritéria představují měřitelné specifikace výstupu projektu, které je nutné splnit, aby byl výstup akceptován zákazníkem, rozhoduje o akceptaci dodaného výstupu projektu. Hlavní dodavatel schvaluje metodu pro měření a řízení kvality. Projektový manažer připravuje a definuje strategii řízení kvality. Jeho úkolem je zajistit implementaci kontrolních a měřících mechanismů kvality. Dále také zaznamenává očekávání zákazníka, připravuje a aktualizuje popis výstupu projektu. Týmový manažer má na starosti kontrolu prací tak, aby dodal zadaný výstup v požadované kvalitě. Kvalitu výstupů zaznamenává v registru kvality (PRINCE2, 2009).

4) Plány

Téma se zabývá definováním osob, které mají dodat jednotlivé výstupy a stanovením času, místa a způsobu jejich dodání. Plány podporují princip orientace na produkty, jelikož je plánování v rámci metodiky PRINCE2 zaměřeno spíše na výstup než na činnosti. Dále také podporuje princip řízení po etapách, protože plán rozděluje projekt na jednotlivé etapy. Metodika PRINCE2 pohlíží na plánování projektu jako na hierarchii plánů, která má tři úrovně, tj. plán projektu, plán etapy a plán týmu (Doležal, 2016).

Plán projektu je vytvořen projektovým manažerem na začátku projektu a představuje hrubý plán celého projektu. Obsahem tohoto plánu je informace o délce trvání projektu, definice hlavních výstupů projektu a odhadovaný termín jejich dodání. Součástí plánu projektu je také požadavek na lidské a finanční zdroje pro splnění plánu, způsob kontroly a zajištění kvality výstupů a popis identifikovaných rizik.

Detailnější popis projektu a způsobu realizace výstupů lze nalézt v plánech jednotlivých etap, které vytváří opět projektový manažer. Plány etap nevznikají najednou, ale jsou tvořeny postupně, vždy před zahájením nadcházející etapy. Tímto způsobem je zajištěna dostupnost nejaktuálnějších dat a informací, které pomáhají k přesnějšímu odhadu a plánování další etapy (Bentley, 2010).

Na základě komplexnosti a velikosti projektu pak mohou vzniknout plány týmů, které popisují způsob realizace a dodání jednotlivých výstupů. Takové plány mají nejvyšší stupeň detailu ze všech tří úrovní plánů, jelikož specifikují činnosti pro dodání částečných výstupů v rádech dnů.

Kromě plánu projektu a etap může projektový manažer vytvořit plán realizace výjimky, který nahrazuje jakýkoliv plán z definovaných tří úrovní plánů. Plán výjimky vzniká tehdy, hrozí-li nedodržení některých zásadních definovaných aspektů v projektu. Pokud se přepokládá odchýlení od projektového plánu, projektový výbor musí nechat schválit plán výjimky řízení organizace nebo programu. V situaci, kdy hrozí odchýlení se od plánu etap, má projektový výbor ve své kompetenci schválit vytvořený plán realizace výjimky. Je důležité zmínit, že plán realizace výjimky má stejný formát jako plán, který nahrazuje.

Plánování metodika PRINCE2 rozděluje do následujících sedmi kroků:

- Návrh plánu,
- Definování a analýza produktů,
- Identifikování aktivit a závislostí,
- Příprava odhadů,
- Příprava rozvrhu,
- Analýza rizika,
- Dokumentace plánu.

5) Riziko

Jeden z šesti hlavních aspektů projektu, které metodika definuje, je riziko. Jistá míra rizika je obsažena ve všech projektech, a proto je nutné tomuto aspektu věnovat pozornost. Je důležité, aby v průběhu realizace projektu docházelo průběžně ke kontrole a aktualizaci stavu působících rizik. Cílem tématu je popsat postup pro identifikování, kontrolování a vyhodnocení rizik v projektu. Toto téma podporuje princip neustálého zdůvodňování opodstatněnosti, jelikož současná míra rizika je jeden z faktorů, které ovlivňují rozhodnutí o pokračování v projektu (Doležal, 2016).

Na počátku projektu dochází k identifikaci rizik za účelem zjištění, zda má být zahájena realizace projektu. Identifikovaná rizika jsou posuzována z hlediska dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Po identifikaci dochází k analýze nalezených rizik, na jejímž základě je pak rozhodováno o obraně vůči jednotlivým rizikům. V průběhu realizace projektu je nutné aktualizovat a kontrolovat stav identifikovaných rizik i hledat a analyzovat rizika nově vzniklá. K aktualizaci a kontrole rizik dochází na konci jednotlivých etap projektu, je tak možné zrevidovat rizika identifikovaná na začátku etapy i ta, která mohou působit v nadcházející etapě (Bentley, 2010).

Nástrojem pro řízení rizik v metodě PRINCE2 je registr rizik, který by měl obsahovat popis rizik s informací o jejich dopadu a pravděpodobnosti výskytu. V rámci registru by měla být ke každému riziku přidělena osoba odpovědná za řešení rizika. Úkolem projektového manažera je zajištění identifikace rizik a zaznamenávání nalezených rizik a jejich analýz do registru rizik a následně jeho aktualizace dle stavu projektu. Projektový manažer dále také zajišťuje návrh na obranu vůči identifikovaným rizikům. Odpovědností Projektového výboru je stanovit úroveň rizika, která je v rámci projektu akceptovatelná a rozhodovat o doporučených obranách vůči riziku (PRINCE2, 2009).

Metodika definuje proces řízení rizik pěti kroky:

- Identifikovat rizika,
- Posoudit rizika z hlediska dopadu a pravděpodobnosti výskytu,
- Plánovat reakce na rizika,
- Realizovat navrhovaná opatření,
- Komunikovat stav rizika relevantním osobám v rámci projektu.

6) Změna

V průběhu realizace projektu může dojít z různých důvodů ke změně určitých dříve definovaných faktorů projektu. Projekt se nachází v dynamickém prostředí, které se neustále mění a často je potřeba již realizovaný projekt prostředí přizpůsobit. Příkladem může být reakce na novou legislativu. Při realizaci projektu se také může stát, že uživatelé změni své požadavky na výstup, případně vytvoří požadavky nové. Potřeba řešit změny může vzniknout i v situaci, kdy se v projektu vyskytnou nečekané problémy s dodavateli nebo členy týmu. Toto téma podporuje princip zaměření na produkt a řízení na základě výjimky (Doležal & Krátký, 2017).

Rozhodnout o změnách v projektu je odpovědností projektového výboru. Ten se může rozhodnout, že v určitém definovaném limitu přenechá rozhodnutí o změnách změnové komisi. Ta má svůj změnový rozpočet, schválený projektovým výborem a sloužící k analýze změnových požadavků. Tento rozpočet je omezen projektovým výborem částkou, která může být použita na jednotlivé změny a celkovou částkou, která může být spotřebována v jednotlivých etapách.

Nástrojem pro řízení změn je registr otevřených bodů a změn, do kterého lze zaznamenávat nejasnosti, chyby, stížnosti, požadavky a dotazy v rámci projektu. Tento nástroj poskytuje možnost formálního kladení otázek a odpovědí (PRINCE2, 2009).

Postup pro řízení změn v projektu se skládá z pěti kroků:

- Zachytit problém,
- Prozkoumat dopady,
- Navrhnout možné reakce,
- Rozhodnout o výběru konkrétního řešení,
- Realizovat vybrané řešení.

7) Progres

Obsahem tohoto tématu je popis způsobu kontroly, monitorování a informování o aktuálním stavu projektu. Pro kontrolu stavu projektu metodika používá určité kontrolní mechanismy, které umožňují do jisté míry předvídat problémy a připravit se na jejich řešení.

Téma podporuje princip řízení po etapách, neustálého zdůvodňování opodstatněnosti a řízení na základě výjimky. Principy řízení po etapách a neustálého zdůvodňování jsou obsaženy v metodě rozdělení projektu na etapy. Kontrolní mechanismus definuje konec etapy jako moment, kdy dochází ke kontrole aktuálního stavu projektu a také k rozhodnutí o jeho pokračování. Princip řízení na základě výjimky je součástí konceptu kontroly projektu jednotlivými řídicími úrovněmi. Každá z řídicích úrovní má své definované toleranční limity šesti aspektů projektu. V rámci těchto tolerančních limitů může daná řídicí úroveň sama rozhodovat o projektu (Bentley, 2010; PRINCE2, 2009).

3.5.4 Sedm procesů PRINCE2

Metodika PRINCE2 je orientovaná na procesy, v rámci kterých popisuje jednotlivé kroky pro řízení projektů. Projekt je rozdělen do sedmi procesů, ve kterých je obsažen celý životní cyklus projektu. Těmito procesy se rozumí zahájení projektu, nastavení projektu, směřování projektu, kontrola etapy, řízení dodávky produktu, řízení přechodu mezi etapami a ukončení projektu. Pokud je projekt řízen metodikou PRINCE2, je potřeba zahrnout do jeho realizace těchto sedm procesů, nicméně je nutné mít na paměti, že metodika umožňuje procesy přizpůsobit potřebám konkrétního projektu (Doležal & Krátký, 2017).

1) Zahájení projektu (Starting up a Project)

Proces zahájení projektu je uskutečněn před realizací projektu, a to ve fázi předprojektové. Vstupem pro tento proces je tzv. projektový mandát udělený vedením organizace. Během procesu zahájení projektu dochází ke jmenování sponzora projektu a řídicích osob týmu projektu, mezi které patří i projektový manažer. Jmenovaným rolím jsou specifikovány jejich odpovědnosti a toleranční limity, čímž je dosaženo principu definovaných rolí a odpovědnosti a řízení na základě výjimky.

Sponzorovi projektu a projektovému manažerovi jsou předány základní informace o projektu. Na základě těchto informací jsou hledány a získávány vědomosti a zkušenosti z předchozích podobných projektů, které lze využít ve prospěch chystaného projektu. Poté sponzor projektu a projektový manažer vytvoří hrubou podobu Business Case. Tento přístup vychází z principu učení se ze zkušeností (PRINCE2, 2009).

Aby byly dodrženy principy řízení po etapách a neustálého zdůvodňování opodstatněnosti projektu, je v tomto procesu zhodnoceno, zda existují dostatečné důvody

pro realizaci projektu. V případě, že vedení projektu shledá projekt přínosným, dojde k plánování dalšího procesu, kterým je nastavení projektu.

2) Směřování projektu (Directing a Project)

Proces směřování projektu je přítomen po celou dobu realizace projektu a popisuje kroky, které by měl projektový výbor v rámci své odpovědnosti provádět, tak aby zajistil správný chod projektu (Bentley, 2010).

Proces definuje pět hlavních kroků, kterými jsou schválení přípravy Business Case a projektového plánu, schválení spuštění projektu, kontrola životaschopnosti projektu a jeho odůvodnitelnost, poskytnutí případné konzultace a rady řídicímu týmu, zajištění úspěšného dokončení projektu.

V procesu jsou obsaženy principy neustálého zdůvodňování opodstatněnosti, řízení na základě výjimek a definování role a odpovědnosti. Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti je přítomno v podobě úkolu projektového výboru, aby zhodnotil v jednotlivých etapách stav projektu a rozhodl o schválení pokračování do další etapy projektu. Projektový výbor řeší případné problémy v projektu jen tehdy, ovlivňují-li definovanou míru základních aspektů projektu, čímž je zajištěn přístup řízení na základě výjimky. Poslední princip definovaných rolí a odpovědnosti je podporován stanovením role projektového výboru v projektu (Bentley, 2010).

3) Nastavení projektu (Initiating a Project)

Za proces nastavení projektu je odpovědný projektový manažer. Tento proces probíhá v iniciační fázi projektu a jeho účelem je definovat, co se v projektu bude dít a poskytnout tak projektovému výboru dostatečné množství informací k tomu, aby se mohl rozhodnout, zda projekt realizovat či ne (Doležal & Krátký, 2017).

V rámci procesu dochází k plánování projektu, kdy projektový manažer vytváří hrubý plán celého projektu, zároveň také detailní plán nadcházející etapy a rozšiřuje Business Case. Součástí je také nastavení projektu z hlediska řízení rizik, komunikace, změny a kvality.

V procesu lze nalézt aplikaci principu učení se ze zkušeností, dle něhož by projektový manažer při plánování a nastavování projektu měl vycházet ze získaných a nastudovaných

zkušeností a znalostí. Dále je také přítomen princip přizpůsobení se projektovému prostředí, podle kterého by při nastavování projektu měl projektový manažer přizpůsobovat metodiku dle charakteristik daného projektu (Bentley, 2010).

4) Kontrola etapy (Controlling a Stage)

Proces kontroly etapy se vyskytuje v realizační fázi projektu a popisuje každodenní aktivity projektového manažera v rámci dané etapy. Účelem procesu je zajistit, aby jednotlivé činnosti v jednotlivých etapách byly realizovány správně.

Proces tvoří jednotlivé aktivity jako zadávání prací a úkolů za účelem dodání částečného výstupu, průběžnou kontrolu realizování dodávek, monitorování projektových rizik a případnou realizaci jejich opatření, reportování a sběr informací o stavu projektu a činností.

Principy obsažené v tomto procesu jsou řízení na základě výjimek, definování rolí a odpovědnosti. Řízení na základě výjimek je zajištěno v podobě úrovní eskalace problémů, které jsou vytvořeny určením tolerančních limitů. Při realizaci jednotlivých činností v rámci etapy by měly být jasně definovány role a odpovědnosti jednotlivých účastníků dané etapy, tak aby byl splněn princip definovaných rolí a odpovědnosti (Bentley, 2010; PRINCE2, 2009).

5) Řízení dodávky produktů (Managing Product Delivery)

Stejně jako proces kontroly etapy je proces řízení dodávky produktů součástí realizační fáze projektu. Tento proces popisuje postup zadávání a přebírání jednotlivých výstupů mezi projektovým manažerem a týmovým manažerem nebo pracovníkem, kterému byla zadána realizace výstupu. Proces obsahuje kontrolní mechanismy, které by měly zajistit, aby zadaný požadavek na výstup byl dodán ve stanoveném čase a s požadovanou kvalitou (Bentley, 2010).

Během této fáze probíhá realizace zadaných výstupů, reportování projektovému manažerovi o stavu výstupu, případně vzniklých problémech a předání a akceptace výstupu projektovým manažerem.

Proces reflektuje principy zaměření se na produkty, definování rolí a odpovědnosti a řízení na základě výjimek. Princip zaměření se na produkty je využit při zadávání dodávek, kdy dochází k popisu produktu a jeho kvality. Princip definování rolí a odpovědnosti je zajištěn stanovením role a odpovědnosti projektového manažera a týmového manažera. V rámci reportování o vzniklých problémech při realizaci jednotlivých výstupů by měl být dodržen princip řízení na základě výjimek, při kterém bude týmový manažer rozhodovat o vzniklých změnách v rámci tolerančních limitů (PRINCE2, 2009).

6) Řízení přechodu mezi etapami (Managing a Stage Boundary)

Proces řízení přechodu mezi etapami je přítomen na konci každé etapy. Účelem procesu je popsat postupy, které zajistí dostatek informací projektovému výboru k přijetí rozhodnutí, zda pokračovat v projektu a schválit realizaci následující etapy (Doležal & Krátký, 2017).

Činnostmi, které tento proces tvoří, jsou hodnocení dokončené etapy z hlediska dodaných výstupů a jejich odchylek od plánu, aktualizace Business Case a posouzení současné odůvodnitelnosti projektu, rozhodnutí o pokračování či zastavení projektu, schválení plánu pro následující etapu případně schválení plánu realizace výjimky.

Proces je propojen s principy neustálého zdůvodňování opodstatněnosti, zaměření na produkty a definování rolí a odpovědností. Projekt je schválen a může pokračovat do další etapy, má-li životaschopný Business Case, je splněn princip neustálého zdůvodňování opodstatněnosti. Princip zaměření na produkty je přítomen v podobě hodnocení dosažených výstupů etapy a plánování výstupů pro etapu nadcházející. Při plánování následující etapy může také dojít k obměně projektových rolí na další etapu, která vychází z principu definování rolí a odpovědnosti (Bentley, 2010).

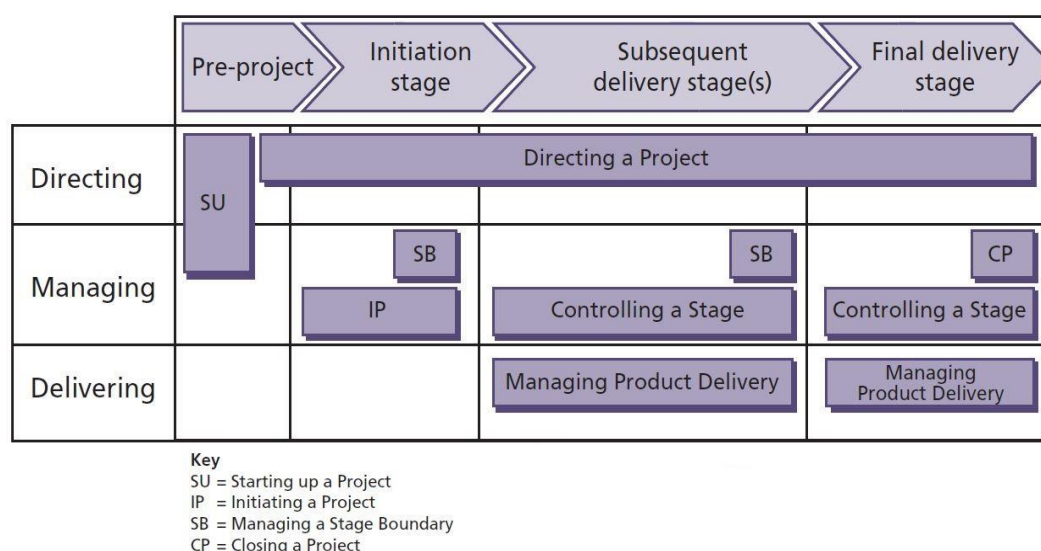
7) Ukončení projektu (Closing a Project)

Každý projekt by měl mít formálně stanovený konec, při kterém dochází k rozpuštění projektového týmu. Konec projektu může nastat po realizaci všech plánovaných činností anebo také předčasně. O předčasném konci projektu rozhoduje projektový výbor. Během procesu ukončení projektu dochází ke kontrole a schválení všech dodaných výstupů, jsou také zaznamenány získané poznatky a zkušenosti z projektu. Je zároveň důležité, aby došlo

k hodnocení úspěšnosti projektu měřeného na základě splnění cílů definovaných na počátku projektu, je třeba získat potvrzení od zákazníka o spokojenosti s produktem a vytvořit plán na podporu údržby výstupu. Projektový manažer v této fázi žádá projektový výbor o oficiální ukončení projektu (PM Consulting, 2017; PRINCE2, 2009).

Tento proces nese principy neustálého zdůvodňování opodstatněnosti projektu a učení se ze zkušeností. Rozhodnutí, zda bude projekt ukončen v řádném termínu nebo předčasně, závisí na hodnocení stavu projektu, které vychází právě ze zmíněného principu neustálého zdůvodňování opodstatněnosti projektu. Důležitá součást procesu ukončení je také zaznamenání získaných znalostí a zkušeností, které lze využít pro následovné projekty, tento přístup podporuje princip učení se ze zkušeností.

Obrázek 8: Sedm procesů dle metodiky PRINCE2



Zdroj: (PRINCE2, 2009)

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce bude rozdělena do dvou kapitol. První kapitola praktické části se bude věnovat současnému stavu projektového řízení ve vybraném podnikatelském subjektu. Tato část bude obsahovat popis zkoumaného podniku, rozbor současně používaných procesů a nástrojů pro řízení projektu a popis typů projektů, které firma realizuje.

V kapitole následující dojde na základě analýzy současného stavu projektového řízení zkoumaného podniku k definování nedostatků a navržení postupů pro zlepšení. V této části budou aplikovány teoretické znalosti ze známých metodik projektového řízení. Metody a nástroje projektového řízení budou navrženy a přizpůsobeny dle charakteristiky zkoumaného podniku.

4.1 Současný stav vybraného podnikatelského subjektu

Popis současného stavu zkoumaného podniku byl vytvořen na základě rozboru organizační struktury podniku, vlastních zkušeností autora diplomové práce a částečně řízeného rozhovoru s výkonným ředitelem podniku. V práci bude dále pro tuto pozici využita zkratka CEO (Chief executive officer) podniku. Cílem rozhovoru bylo získat informace o charakteristice podniku a současné podobě procesů řízení projektů. Obsahem rozhovoru bylo také definování typů projektů, které firma realizuje, a vize, na jaký typ projektů by se v budoucnu chtěla soustředit.

4.1.1 Popis vybraného podnikatelského subjektu

Společnost TME solutions s.r.o. byla založena v roce 2013 a zaměřuje se na poskytování služeb farmaceutickým společnostem v oblasti informačních technologií a marketingu.

V oblasti marketingových činností společnost realizuje kvantitativní průzkumy v podobě elektronických dotazníků vytvořených vlastním softwarovým programem. Dále také provádí kvalitativní průzkumy, do kterých patří telefonické a osobní řízené rozhovory s respondenty. Mimo zmíněné průzkumy podnik poskytuje další marketingové služby, například grafické a textové zpracování propagačních materiálů, následně pak zajištění tisku těchto materiálů atd.

Ve sféře informačních technologií TME solutions s.r.o. vyvíjí webové, počítačové i mobilní aplikace a programy sloužící lékařům k usnadnění jejich práce. Podnik také vlastní e-learningovou platformu pro vzdělávání lékařů. Vyvíjené aplikace a programy usnadňují lékařům diagnostiku nemocí nebo napomáhají k identifikování indikačních omezení léků a ověření, zda pacient má právo na předepsání daného léku.

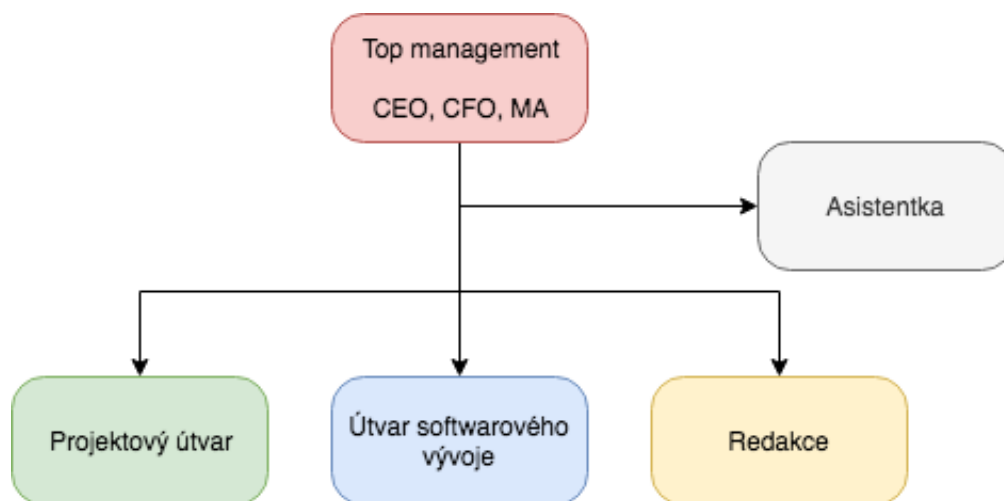
4.1.2 Organizační struktura podniku

Jelikož se jedná o malý podnik, jeho organizační struktura je jednoduchá a má liniový charakter. Společnost má v současné době 14 interních zaměstnanců, které lze rozdělit do 4 útvarů.

První útvar je top management skládající se z CEO, CFO (Chief Financial Officer) a MA (Medical Advisor). CEO společnosti, má na starosti strategická rozhodnutí firmy. CFO společnosti, finanční ředitel, má na starosti veškeré finance podniku a kontroluje, zda je podnik svou činností rentabilní. Medical Advisor je osoba, která má na starosti veškeré faktické informace týkající se medicinských záležitostí, slouží jako konzultant a kontrolní orgán pro realizaci projektů souvisejících s farmacií. Top management má k dispozici asistentku, která funguje jako administrativní podpora.

Top managementu je podřízen projektový útvar, který tvoří projektoví manažeři a asistentka projektových manažerů. Tento útvar má na starosti řízení realizace přidělených projektů. Dalším útvarem je tzv. útvar softwarového vývoje, který má na starosti vývoj počítačových, mobilních a webových aplikací. Posledním útvarem společnosti je redakce, která se stará o veškerý textový obsah, který společnost produkuje. Tedy provádí jazykovou korekci, překlady materiálů a tvorbu textů.

Obrázek 9: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.3 Současný stav řízení projektů

Řízení projektů v TME solutions s.r.o. nevychází z žádné známé metodiky projektového řízení. Společnost nemá projektovou kancelář a procesy řízení projektů nejsou formálně definované. Neexistují vnitropodnikové směrnice ani jiné formální dokumenty popisující projektové řízení podniku. Celý proces řízení projektů je dán neformálně. Zaměstnanci jsou seznámeni s kroky a procesy řízení projektů vždy při nástupu do firmy, a to při rozhovoru s CEO podniku. V současné době jsou v podniku 4 projektoví manažeři, kteří jsou podřízeni CEO podniku.

4.1.4 Projektové role v podniku

Nejvyšší autoritou projektu je člen top managementu, který se účastnil první obchodní schůzky s klientem a dohodl realizaci projektu. Tato osoba se stará o smysluplnost projektu, jelikož předává projektovému manažerovi informace o definici a cíli projektu. Rozhoduje a schvaluje s klientem velké změny v projektech. Slouží jako nejvyšší eskalační bod v rámci projektu. Je informován o případných zpožděních a problémech v konkrétním projektu. Tuto roli může zastávat i CEO podniku, pokud to byl právě on, kdo domluvil spolupráci na projektu s klientem.

Dohled nad projektovými manažery vykonává CEO podniku. Stará se o to, aby projektoví manažeři plnili své úkoly napříč všemi přidělenými projekty. Na týdenní bázi

se schází s jednotlivými projektovými manažery a probírá s nimi status dílčích projektů. Obsahem této schůzky není rozbor jednotlivých činností v přidělených projektech, ale informace o jejich obecném stavu. V případě problémů slouží jako konzultant, rádce a řešitel sporů. Pokud je potřeba, zajišťuje, aby měl projektový manažer k dispozici v rámci projektu softwarového vývojáře. Jeho úkolem je také schvalování rozpočtů projektů a tvorba cenových kalkulací.

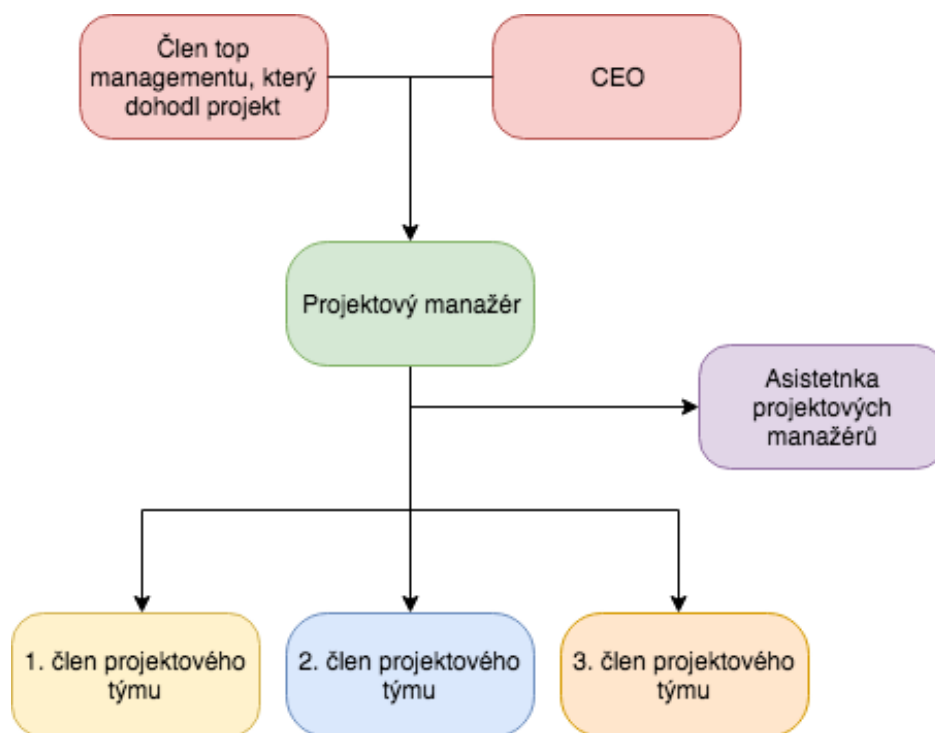
Projektový manažer je osoba, která by měla mít největší přehled o konkrétním projektu. V přiděleném projektovém týmu je nejvyšší autoritou a odpovídá za naplnění jednotlivých činností, které by měly vést k požadovanému výstupu projektu. Členům projektového týmu rozděljuje úkoly, kontroluje jejich naplnění, konzultuje a komunikuje s týmem možná řešení. Zařizuje či vytváří podklady potřebné pro realizaci činností. Interně komunikuje s CEO podniku a členem top managementu, který domluvil spolupráci na projektu. Jeho úkolem je eskalovat případné problémy či změny. Externě komunikuje s klientem a dodavateli. Odpovídá za dodržení časového harmonogramu, čerpání rozpočtu dle plánu a také za kvalitu výstupu projektu. Členy projektového týmu eskalují své problémy vznikající při práci na projektu projektovému manažerovi. Jelikož podnik realizuje projekty v oblasti farmacie, je nutné průběh činností ověřovat a konzultovat s Medical Advisorem, který zajišťuje faktickou a legislativní správnost projektu. Tyto konzultace provádí projektový manažer a získané informace předává dál projektovému týmu.

Další projektovou rolí je asistentka projektových manažerů. Osoba v této roli má na starosti administrativní agendu projektu. Pomáhá projektovému manažerovi s vytvářením podkladů pro tým a s operativními činnostmi v rámci projektu. V podniku tuto roli zastává jeden člověk, který vypomáhá všem projektovým manažerům. V případě volné kapacity a v rozsahu dovedností může být této osobě přidělen také projekt menšího rozsahu, za který je odpovědná stejně jako projektový manažer.

Členové projektového týmu jsou variabilní, voleni dle typu projektu. Pokud se jedná o marketingový projekt, bývá do týmu zahrnut externí dodavatel. Mezi časté dodavatele patří marketingový specialista, který se stará o sestavení dotazníku či scénáře pro průzkum, moderátor či call centrum, které realizuje rozhovory s respondenty, a také statistik, který vyhodnocuje výsledky. Pokud se realizují projekty týkající se vývoje aplikací a softwaru,

jsou členy týmu softwaroví vývojáři, interní nebo externí. Členové projektového týmu jsou odpovědní za realizaci a splnění přidělených úkolů, a to v požadované kvalitě a termínu. Členové týmu jsou podřízeni projektovému manažerovi, kterému dodávají v průběhu projektu výstupy své práce.

Obrázek 10: Projektové role v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.5 Životní cyklus projektu

Projekt vzniká při obchodní schůzce mezi jedním z členů z top managementu společnosti a klientem. Klientem bývá nejčastěji farmaceutická společnost, ale také nemocnice nebo lékař či profesor z oblasti medicíny. Na této schůzce dochází k definování požadavků klienta a návrhu řešení ze strany podniku, vzniká tak hrubé zadání projektu.

Projekt je poté přidělen konkrétnímu projektovému manažerovi. Přidělení projektu je uskutečněno na základě rozhodnutí CEO, který má na starosti všechny projektové manažery a vývojáře ve společnosti. Pokud je projekt z oblasti informačních technologií, je projektovému manažerovi přidělen také vývojář. O alokaci vývojáře rozhoduje rovněž CEO. Někdy se však stává, že je proces rozhodnutí CEO vynechán a o volbě projektového manažera rozhodne jiný člen top managementu.

Po přidělení projektu je svolána schůzka s projektovým manažerem a osobou, která se zúčastnila první obchodní schůzky s klientem. Na této schůzce jsou předány informace o projektu a probíhá definování zadání projektu, jeho cílů a harmonogramu, součástí je také konzultace postupu pro realizaci projektu. Projektový manažer si zaznamenává poznámky ze schůzky dle svého uvážení a pro své účely. Pokud z první obchodní schůzky s klientem není dostatečně definován projekt, dochází v této fázi k domluvení veškerých chybějících parametrů a následně ke komunikaci s klientem vedoucí k odsouhlasení podoby projektu.

Na základě předaných informací má projektový manažer za úkol vytvořit interní kalkulaci obsahující odhad hodin a nákladů, které budou potřeba na realizaci projektu. Odhad hodin na řízení projektu činí přidělený projektový manažer. Hodiny členů týmů odhaduje spolu s konkrétními osobami, které budou do projektu zapojeny. Odhad nákladů získává projektový manažer odvozením od známosti hodinových sazeb dodavatelů, případně přímým kontaktováním dodavatele s požadavkem ocenění potřebné práce či služby.

Interní kalkulace je zaslána CEO společnosti, který kalkulaci schvaluje nebo s projektovým manažerem upravuje. Na základě odhadovaných hodin a nákladů pak CEO projekt finančně nacení. Informaci o ceně projektu zašle prostřednictvím emailu projektovému manažerovi, který cenu zahrne do nabídky pro klienta. Vytvořená nabídka, která obsahuje popis projektu a jeho cenu, je klientovi poslána prostřednictvím e-mailu. E-mail vždy posílá osoba, která byla na první obchodní schůzce s klientem a přidává do kopie e-mailovou adresu projektového manažera. Nabídka slouží také jako zadání projektu, dle kterého se pak porovnává dodaný výstup.

Pokud klient nabídku přijme, učiní objednávku a projektový manažer tak může přistoupit k realizaci projektu dle harmonogramu. Projektový manažer řídí k tomuto účelu přidělený tým a v případě potřeby vytváří zadání pro jednotlivé členy týmu. Zároveň kontroluje a porovnává skutečné čerpání hodin a nákladů proti původnímu plánu, zajišťuje komunikaci mezi členy týmu a klientem, zadává úkoly a kontroluje jejich plnění, kontroluje také to, zda je výstup projektu v souladu s původním zadáním. Na týdenní bázi dochází ke kontrole ze strany CEO, který svolává schůzku s projektovými manažery a kontroluje stav projektů. Na těchto schůzkách se probírá průběh realizace projektů a konzultují se nadcházející činnosti a úkoly. Konflikty a problémy v rámci týmu jsou eskalovány CEO, změny v projektu pak osobě, která byla na první obchodní schůzce s klientem.

Po dokončení realizace projektu je výstup předán klientovi, který jej zkontroluje. Klient tento výstup schválí, případně zažádá o úpravy. Osoba, která se účastnila první obchodní schůzky, rozhoduje, zda požadované úpravy od klienta budou realizovány v rámci rozpočtu původního projektu, nebo budou účtovány vícepráce.

Zkušenosti a poučení z realizovaného projektu nejsou u této společnosti nikde zaneseny. Proto jsou často projekty děleny podle své charakteristiky a rozdělovány projektovým manažerům na základě množství zkušeností z realizace podobných projektů. V případě, že projektový manažer nemá zkušenosti s realizací přiděleného projektu, má možnost získat informace a rady od CEO společnosti, který mu informace osobně předá nebo jej nasměruje na jiného projektového manažera, který již má zkušenosti s daným typem projektu.

4.1.6 Současně používané nástroje pro projektové řízení

Mezi hlavní nástroje, které projektový manažer v rámci své činnosti v podniku používá, patří především nástroje sloužící ke sdílení souborů, interní a externí komunikaci, tvorbu dokumentů a přidělování a sledování úkolů.

V podniku jsou mezi zaměstnanci sdíleny soubory prostřednictvím datového úložiště na síti. Soubory jsou uloženy na cloudovém úložišti, ale i v jednotlivých počítačích zaměstnanců. Přístupová práva do jednotlivých složek schvaluje CEO podniku. Složky jsou děleny podle názvu klienta a dále podle názvu projektu. Projektový manažer vytvoří složku projektu přiřazenou k danému klientovi. Projektovému týmu je poté sdělen název klienta a název projektu, na základě toho pak tým ukládá potřebné soubory do jednotné složky projektu.

Nástroje používané pro komunikaci v podniku se dělí na interní a externí. Pro interní komunikaci je užíván software s názvem Slack. Do tohoto softwaru mají přístup pouze zaměstnanci podniku. V případě nutnosti vyplývající z charakteristiky daného projektu může být dočasně přidělen přístup externímu pracovníkovi. Do interní komunikace lze zahrnout také interní Google kalendář, který je sdílen mezi zaměstnanci podniku pro účely plánování schůzek a jejich přehlednost.

Pro tvorbu dokumentů, využívá projektový manažer balíček programů Microsoft Office. Pro tvorbu interní kalkulace je využíván program Microsoft Excel, ve kterém

zapisuje projektový manažer odhad hodin a nákladů projektu. Nabídka pro klienta je tvořena v programu Microsoft PowerPoint, kde Projektový manažer popíše projekt a jeho cíl. Do nabídky je zahrnuta cena projektu, která je dodána CEO podniku. Pro popis zadání práce vývojáři či grafikovi je použit program Microsoft Word.

Nástroj, který se používá pro přidělování úkolů a sledování stavu přiděleného úkolu je webová a mobilní aplikace s názvem Asana. Do aplikace mají přístup zaměstnanci firmy, ale přístupy mohou být přiděleny i externím pracovníkům. Do aplikace jsou zaznamenávány úkoly s požadovaným termínem splnění. Projektový manažer v aplikaci založí projekt a jejím prostřednictvím přiděluje úkoly sobě i členům svého projektového týmu. Upozornění o splnění či nesplnění úkolů v požadovaném datu přichází na e-mail osobě, která úkol založila.

4.1.7 Typy projektů, které podnik realizuje

Hlavní činností podniku je poskytování marketingových služeb a vyvíjení webových, mobilních a počítačových aplikací v oblasti farmacie. Tyto činnosti jsou realizovány v podobě jednotlivých projektů.

Projekty realizované v oblasti marketingu bývají menšího rozměru. Takové projekty většinou realizuje malý projektový tým skýtající 2 až 3 členy. Nebývají náročné z hlediska času ani nákladů. Mívají trvání 1 až 6 měsíců.

Projekty obsahující vývoj aplikací již vyžadují větší projektový tým, delší čas a s tím spojenou větší alokaci nákladů. Projekty vyvíjející aplikace mohou trvat měsíce až roky. Aplikace, které podnik vyvíjí, nazývá „checkery“ a dělí je na dva typy. Prvním typem jsou „diagnostické checkery“, které lze popsat jako platformy a mechanismy usnadňující lékaři diagnostický proces. Jsou to podrobné návody k jednotlivým onemocněním v elektronické podobě, které slouží k rozpoznání diagnóz. Druhým typem „checkerů“ jsou „indikační checkery“. Tento typ aplikace pomáhá lékaři lépe se zorientovat ve složitém indikačním omezení úhrady léků. Lékaři stačí zadat v aplikaci zdravotní údaje pacienta a následně získá informaci, zda bude či nebude pacientovi hrazen lékařský přípravek.

Realizované projekty lze rozdělit na interní a externí. Interní projekty jsou projekty, které jsou financovány podnikem samotným. Klientem u těchto projektů je osoba z interního

prostředí, nejčastěji se jedná o osobu z top managementu. U externích projektů je klient z externího prostředí, nejčastěji farmaceutická společnost, nemocnice či lékař.

Dále lze projekty v podniku rozdělit podle charakteristiky výstupu na dva typy projektů. Jedním typem jsou takové projekty, ve kterých není předem přesně definován výstup. U těchto projektu se výstup definuje postupně během jeho realizace. Projekt má daný cíl, ale není možné určit podobu výstupu před realizací projektu. Druhým typem projektu jsou ty, při nichž je předem znám výstup a lze přesně definovat zadání projektu.

Příklady realizovaných projektů z oblasti marketingu:

- Kvantitativní průzkum na téma syndrom vyhoření u lékařů v České republice.
- Individuální rozhovory s lékaři z České a Slovenské republiky na téma plicní arteriální hypertenze.
- Grafické zpracování sborníků obsahující kazuistiky pacientů postižených psoriázou.

Příklady realizovaných projektů z oblasti vývoje aplikací:

- Mobilní aplikace pro hlasování a pokládání dotazů na lékařských kongresech.
- Webové aplikace pro kontrolu indikačních omezení léků v oblasti diabetologie.
- Webové aplikace pro diagnostiku nemocí v oblasti pneumologie.
- Webová aplikace pro realizaci neintervenní studie na biologický přípravek.

Plánem podniku je do budoucna nadále realizovat projekty, které přináší jistý a stálý příjem pro podnik. Bývají to často malé projekty, které nejsou náročné na realizaci, nemají dlouhého trvání a nevyžadují velké náklady. Typické pro tyto projekty je také předem známý výstup. Jedná se o marketingové projekty a projekty, které již byly realizovány v minulosti. Důvodem realizace těchto projektů je zaručení určitých finančních jistot podniku, udržení si současné klienty a získávání nových klientů. Tato snaha tvoří základ pro realizaci dlouhodobého cíle podniku.

Dlouhodobým cílem podniku je soustředit se zejména na projekty týkající se sofistikovaných aplikací, které mají pomáhat lékařům a nemocnicím ve vykonávání jejich práce. Tyto projekty jsou ale často charakteristické nejasně definovaným výstupem. Jsou rizikovější, jejich realizace trvá déle a vyžadují zapojení většího týmu, než je tomu u malých

projektů. Jedná se o různé pozastavené interní projekty a projekty typu „diagnostický checker“ a „indikační checker“.

4.2 Návrh na zlepšení projektového řízení v podniku

V této části diplomové práce dojde k identifikaci, analýze a popisu slabých míst současného stavu projektového řízení podniku. Na základě identifikace slabých míst bude navrženo zlepšení projektového řízení v podniku za pomoci aplikace projektové metodiky. Metodika, která bude aplikována na projektové řízení v podniku TME solutions s.r.o. je PRINCE2. Tento standard byl zvolen kvůli svému zaměření na procesy a možnosti přizpůsobení malým podnikům s malými i velkými projekty. Principy a procesy PRINCE2 také umožňují řešit identifikovaná slabá místa v projektovém řízení podniku.

K aplikaci metodiky PRINCE2 je nutné při definování nové podoby projektového řízení podniku dodržet sedm principů, které jsou charakteristické pro tento standard.

Sedm principů PRINCE2:

- Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti projektu,
- Definované role a odpovědnosti,
- Zaměření se na produkty,
- Řízení po etapách,
- Řízení na základě výjimek,
- Učení se ze zkušeností,
- Přizpůsobení PRINCE2 prostředí okolí projektu.

Tyto principy je potřeba dodržet u všech realizovaných projektů bez ohledu na jejich velikost a typ. Používáním všech zmíněných principů je zajištěno řízení projektů dle metodiky PRINCE2.

4.2.1 Identifikace a analýza slabých míst

Slabá místa byla identifikována a analyzována na základě porovnání současného stavu projektového řízení s metodikou PRINCE2 a kvalitativních rozhovorů. Rozhovory byly vedeny s CEO podniku a senior projektovým manažerem. Tyto dvě osoby byly vybrány pro své znalosti a zkušenosti se současným stavem řízení projektů v podniku. Kvalitativní rozhovory byly částečně řízeny autorem diplomové práce a konaly se vždy odděleně.

Jednotlivých rozhovorů se účastnil vždy jeden z dotazovaných – CEO podniku nebo senior projektový manažer. Tak byl zajištěn nestranný pohled na danou problematiku. Oběma osobám byla autorem práce představena metodika PRINCE2. Následně byly vysvětleny rozdíly mezi standardem a současným způsobem řízení projektů. Na základě tohoto seznámení byly identifikovány a analyzovány hlavní nedostatky v projektovém řízení podniku.

Při porovnání řízení projektu s principy metodiky PRINCE2 podnik splňuje částečně principy definování rolí a odpovědnosti, zaměření se na produkty a řízení na základě výjimek. Je však potřeba tyto principy v projektovém řízení podniku dále posílit, jelikož jejich současná podoba je nedostačující. Ostatní principy metodiky PRINCE2 v podniku chybí.

Výsledkem rozhovorů byla identifikace nedostatků, které byly zaneseny do tabulky č. 1, která je rozdělena na 3 sloupce. V prvním sloupci lze nalézt identifikované problémy, druhý sloupec představuje aplikaci principů metodiky PRINCE2 pro daný problém, třetí sloupec pak tvoří návrh výsledného řešení.

Tabulka 1: Identifikované problém a návrh jejich řešení.

Problém	Princip PRINCE2	Řešení
Přílišné vytěžování kapacity CEO podniku.	Definované role a odpovědnosti, řízení na základě výjimek.	Přidání středního managementu do organizační struktury. Obsaženo v kapitole 4.2.2.
Absence standardizovaného postupu řízení projektů	Řízení po etapách.	Vytvoření podnikové směrnice řízení projektů s popisem životního cyklu projektu. Obsaženo v kapitole 4.2.3 a 4.2.7.
Nejasné definování odpovědností při realizaci projektu.	Definované role a odpovědnosti.	Stanovení jasných projektových rolí a jejich odpovědností v rámci každého projektu. Obsaženo v kapitole 4.2.4 a 4.2.5.
Absence šablon dokumentů.	Neustále zdůvodňování opodstatněnosti projektu.	Vytvoření šablon projektové dokumentace. Obsaženo v kapitole 4.2.6.
Absence znalostní báze podniku.	Učení se ze zkušeností.	Zapisování zkušeností z projektů do vytvořené šablony a uložení na přístupné místo. Obsaženo v kapitole 4.2.6.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Návrh organizační struktury podniku

Na základě rozhovoru s CEO podniku bylo zjištěno, že s postupným růstem podniku a zaměřením na složitější projekty, je potřeba změnit současnou podobu organizační struktury. V současné době CEO podniku v rámci projektů řídí a alokuje projektové manažery a softwarové vývojáře. Vznikl úsudek, že podnik již je dostatečně velký na to, aby vznikl střední management a spolu s ním i pozice, která by nahradila CEO podniku v přímém řízení zaměstnanců. Vzniklou pozicí by se uvolnila kapacita CEO podniku, která by mohla být využita pro strategické řízení podniku.

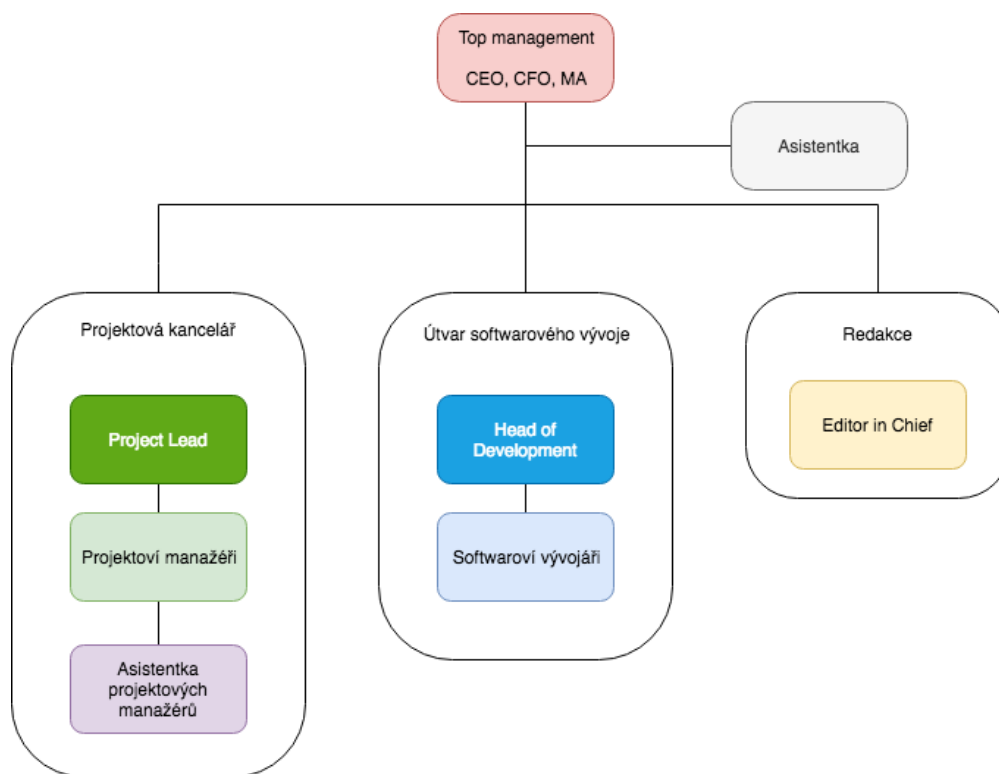
V rámci útvaru projektových manažerů by vznikla pozice s názvem Project Lead, která by byla nadřizena všem projektovým manažerům. Project Lead by měl na starosti sledování kapacity projektových manažerů, na základě toho by pak rozhodoval o jejich alokaci na

jednotlivé projekty. Dále by zastoupil CEO podniku v týdenních schůzkách s projektovými manažery ohledně statusů projektů. Problémy a konflikty v rámci projektů by se již neeskalovaly CEO podniku, ale právě Project Leadu, který by rozhodoval, zda je v jeho možnostech problém vyřešit, nebo bude nutné dál předat problém projektovému výboru.

Vytvořením této pozice by se útvar projektových manažerů změnil na projektovou kancelář. Project Lead by měl tedy na starosti chod projektové kanceláře a podobu projektového řízení v podniku. Byly by u něj soustředovány informace o probíhajících projektech, vytvářel by potřebné šablony dokumentů, aktualizoval podobu procesů a postupů pro řízení projektů. Top management by se obracel na projektovou kancelář, konkrétně na Project Leada s požadavkem na přidělení projektového manažera na daný projekt.

Pro útvar softwarových vývojářů by vznikla nová pozice Head of Development. Osoba zastávající tuto pozici by byla vedoucím pracovníkem všem softwarovým vývojářům v podniku. Měla by na starosti sledování jejich pracovní kapacity. V případě projektu souvisejícího s vývojem aplikací by rozhodovala o alokaci jednotlivých softwarových vývojářů na projekt. Pozice by měla být zastávána senior pracovníkem, který dokáže odhadnout pracnost jednotlivých požadavků na softwarový vývoj v rámci projektu. Tak bude zajištěno správné plánování prací softwarových vývojářů. Dále by měl mít Head of Development také dostatečné znalosti a zkušenosti, aby s ním bylo možné konzultovat vývojové stránky projektu. Problémy v rámci projektu týkající se softwarových vývojářů a vývoje samotného by se měly eskalovat Head of Development.

Obrázek 11: Návrh nové organizační struktury



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.3 Návrh formálního popsaní řízení projektů

Hlavní identifikovaný nedostatek v rámci procesu řízení projektů je absence jeho formálního popsaní. Proces by měl být definován a zanesen do interní směrnice projektového řízení, která by měla být vnímána všemi jako oficiální dokument podniku. S tímto dokumentem by měli být seznámeni všichni zaměstnanci, kteří se podílí na realizaci projektů v podniku. Dokument by měl sloužit jako návod pro projektového manažera a jeho tým.

Formální popsaní postupů a procesů zajistí jejich standardizaci a možnost kontroly dodržování stanovených postupů a tím dojde i k zefektivnění činností v podniku. Vytvořením dokumentů se také odstraní nutnost CEO podniku seznamovat nové zaměstnance s procesem projektového řízení podniku. Dokument bude předložen novým zaměstnancům k nastudování a v případě dotazů či připomínek se mohou obrátit na odpovědnou osobu.

Není ale žádoucí, aby v podniku byly všechny procesy do detailu definovány a aby bylo požadováno jejich striktní dodržování. Přílišné lpění na formálních vazbách by mohlo mít za následek stav, kdy je podnik založen pouze na byrokracii, tento stav způsobuje naopak

neefektivitu činností. Je tedy potřeba najít rovnováhu mezi formálními a neformálními přístupy a postupy.

4.2.4 Návrh projektových rolí

Protože jeden z principů standardu PRINCE2 je definování rolí a odpovědností, je potřeba v podniku stanovit a popsat jednotlivé role vyskytující se v projektu a k nim přiřazené odpovědnosti. V současné době jsou v podniku popsány některé projektové role, tento popis je však z hlediska vybraného standardu nedostatečný. U některých rolí chybí jejich název a nejsou u nich přesně definovány odpovědnosti.

V metodice PRINCE2 jsou role děleny do dvou skupin. První skupinu tvoří projektový výbor, který se skládá z hlavního dodavatele, sponzora a hlavního uživatele. PRINCE2 umožňuje jednotlivé role rozdělovat a spojovat dle velikosti projektů. Možnost sjednocení a oddělení jednotlivých rolí je vhodná pro podniky, které realizují různě velké projekty, ale také pro podniky, které mají malý počet zaměstnanců, jako je to právě v případě zkoumaného podniku. V podnicích s menším počtem zaměstnanců bývá častá situace, kdy je potřeba, aby jeden zaměstnanec zastával více rolí, tak aby bylo zajištěno pokrytí všech nutných činností.

Hlavní dodavatel

Hlavní dodavatel by měl reprezentovat zájmy všech stran, které se podílí v projektu na dodání jednotlivých produktů a služeb. Tuto roli by mohl v rámci marketingových projektů zastávat projektový manažer. V případě projektu týkajícího se softwarového vývoje by bylo vhodnější, kdyby roli hlavního dodavatele zastával Head of Development, jelikož tato osoba má pravomoc přidělovat jednotlivé vývojáře a má dostatečné znalosti, aby mohla rozhodovat o realizovatelnosti projektu.

V marketingových projektech dodavatele získává projektový manažer a v jeho kompetencích je možnost rozhodovat v projektu za tyto dodavatele. V projektech, kde je potřeba zapojit kromě softwarových vývojářů i jiné dodavatele, mohou roli hlavního dodavatele zastávat společně projektový manažer a Head of Development.

Odpovědností hlavního dodavatele je zaručit dodání všech potřebných služeb a produktů v požadované kvalitě, a proto je nutné, aby při vzniku projektu projektový

manažer nebo Head of Development posoudili jeho realizovatelnost z hlediska dodání jednotlivých výstupů. Pokud dojde při realizaci projektu k zásadní změně, která ovlivňuje podobu dříve schválené podoby výstupu projektu, je nutné, aby se projektový manažer příp. Head of Development vyjádřili k požadovaným změnám z hlediska dopadu na dodavatele projektu.

Hlavní uživatel

Hlavní uživatel zastupuje zájmy osob, které budou plánovaný výstup z projektu užívat. Využitím výstupu z projektu by mělo být dosaženo požadovaného cíle nebo přínosu. Osoba v této roli by měla mít pravomoc přidělovat jednotlivé zdroje uživatelům. Z charakteristiky realizovaných projektů v podniku by se role hlavního uživatele lišila podle toho, jestli by se jednalo o projekt interní nebo externí.

Interní projekty se často zaměřují na vývoj určitého systému, který pomáhá lékařům vykonávat svoji práci a pacientům léčit se s určitou chorobou. Na rozdíl od externích projektů se interní projekty nezaměřují na propagaci určitého produktu, například léčivého přípravku klienta, ale na obecnou pomoc široké lékařské veřejnosti. Proto by v interních projektech měl být v roli hlavního uživatele vybrán lékař nebo pacient, čímž by mělo být zajištěno, že výstup z projektu bude splňovat očekávání a požadavky budoucích uživatelů.

V externích projektech by roli hlavního uživatele měla zastupovat osoba vybraná ze strany klienta. Jelikož nejčastějším klientem zkoumaného podniku je farmaceutická společnost, může být hlavním uživatelem farmaceutický reprezentant společnosti, který bude výstup z projektu užívat pro propagaci léčivého přípravku.

Odpovědností hlavního uživatele je specifikace požadavků pro užívání výstupů z projektu a kontrola, zda tyto požadavky byly splněny. Pokud dojde v průběhu realizace projektu k zásadní změně, která ovlivní výsledný výstup z projektu, je potřeba, aby se k této změně vyjádřil hlavní uživatel a definoval, jaký dopad má změna na budoucí uživatele. V rámci podniku by v interních projektech vybrán lékař nebo pacient a v externích projektech farmaceutický reprezentant definovali potřebné požadavky na užívání výstupu z projektu. Pokud má chystaný výstup z projektu nahradit dosavadně používané produkty či služby, je potřeba konzultovat s hlavní uživatelem, jak se dosavadní produkty a služby používají a na co jsou z praxe zvyklí.

Sponzor projektu

Sponzor projektu má nejvyšší pravomoc v projektovém výboru. Stará se o smysluplnost projektu, také o to, aby jeho realizací došlo k naplnění očekávaných přínosů. Zajišťuje, aby bylo rozumně vykládáno se zdroji projektu a aby projekt dosáhl očekávané hodnoty. Stejně jako u hlavního uživatele lze ve zkoumaném podniku rozlišit sponzora projektu podle toho, jestli se jedná o projekt interní nebo externí.

V interních projektech by roli sponzora projektu měl zastupovat člen top managementu. Jedině členové top managementu totiž mají dostatečnou pravomoc k tomu, aby mohli rozhodovat o rozpočtu interního projektu, a také to bývá právě osoba z top managementu, která projekt vymyslí, tato osoba by tedy měla znát nejlépe jeho přínos.

V případě externího projektu by roli sponzora projektu měla zastupovat osoba ze strany klienta, jelikož je to právě klient, kdo projekt financuje. V rámci externího projektu může s klientem zastupovat roli sponzora projektu i člen top managementu, který s dotyčným klientem projekt domluvil. Tím bude zajištěno zastoupení této role pro interní schvalování a řešení procesů, o které klient nemusí mít vždy zájem. Ze strany klienta může být sponzorem projektu produktový manažer nebo tzv. Business unit manažer v případě, že klientem je farmaceutická firma. V ostatních případech může tuto roli zastupovat například lékař, který si projekt objednal.

Odpovědností člena top managementu v případě interních projektů a produktového manažera nebo business unit manažera v případě externích projektů je zajistit, aby realizací projektu bylo dosaženo očekávaných cílů pro danou organizaci. Je důležité zajistit, aby cíl byl dosažen při dodržení schváleného finančního i časového rámce.

Druhou skupinu rolí v PRINCE2 tvoří řídicí tým projektu skládající se z projektového manažera, týmového manažera, projektového dohledu a podpory projektu. Řídicí tým projektu má na starosti samotnou realizaci projektu.

Projektový manažer

Role projektového manažera v řídicím týmu zastupuje osoba, která kontroluje, komunikuje, eskaluje a řídí celý projektový tým tak, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle.

V současné době role projektového manažera v podniku již existuje. Jeho odpovědnosti a povinnosti se z velké části shodují s popisem projektového manažera dle metodiky PRINCE2.

Projektový manažer ve zkoumaném podniku však musí vykonávat pracovní úkony, které nejsou standardně popsány v metodikách projektového řízení. Specifické povinnosti jsou dány charakterem malé společnosti a nutností zastoupit některé chybějící pracovní pozice.

Nedostatek, který byl nalezen v současné roli projektového manažera ve zkoumaném podniku, je absence popisu pravomocí této role a její pozice v projektovém týmu. V podniku TME solutions s.r.o. fungují mezi pracovníky silně neformální vazby. Neformální atmosféra v podniku napomáhá k soudržnosti podniku, ale v jistých situacích zároveň snižuje autoritu jednotlivých rolí. Proto je vhodné, aby byly oficiálně popsány všechny projektové role a jejich odpovědnosti, pravomoci a pozice v rámci projektu. Oficiálním předáním pravomocí řídit projekt tak může zjednodušit projektovému manažerovi řídit interní pracovníky v rámci projektu.

Projektový manažer nese odpovědnost při tvorbě požadovaného výstupu z projektu za celý projektový tým. V průběhu realizace projektu komunikuje s klientem a ostatními zainteresovanými stranami, shromažďuje od nich informace a jeho odpovědností je třídit a předávat relevantní informace jednotlivým členům projektového týmu.

Týmový manažer

Tato role vzniká v projektech, kde je nutné zapojení většího množství lidských zdrojů anebo v případě, kdy je zapotřebí mít přítomnou osobu se specifickými vědomostmi. V projektech s malým rozsahem zastává roli týmového manažera projektový manažer.

V projektech, které jsou náročné na softwarový vývoj a je potřeba větší kontroly softwarových vývojářů, může roli týmového manažera v podniku zastávat Head of Development. V takových projektech je vhodné, aby mezi projektovým manažerem a softwarovým vývojářem byla osoba s dostatečnými znalostmi k tomu, aby dokázala porozumět specifickým problémům a řešit je v průběhu projektu. Head of Development pak informuje projektového manažera o stavu dodávky. V případě problému, který je neřešitelný

na úrovni týmového manažera, eskaluje Head of Development problém projektovému manažerovi k vyřešení.

Pokud by si projekt vyžadoval mít osobu Head of Development jako týmového manažera, jeho odpovědností by bylo dodání požadovaného produktu projektovému manažerovi v předem určené kvalitě a čase. Měl by také na starosti zprostředkování komunikace mezi projektovým manažerem a softwarovým vývojářem vyvíjejícím požadovaný software. Jeho odpovědností by bylo zařídit dodání požadovaného balíku práce, kterou mu projektový manažer zadal.

Projektový dohled

Pro zajištění správného chodu projektového řízení a nezávislé kontroly plnění zájmu projektového výboru v jednotlivých projektech vzniká role projektového dohledu. Projektový dohled napomáhá projektovému výboru mít lepší a nezávislý vhled do stavu realizace projektu.

Roli projektového dohledu může v rámci zkoumaného podniku zastávat Project Lead, který by měl mít přehled o všech realizujících se projektech a zároveň být přímo navázán na top management podniku. Náplní jeho každodenní práce by bylo starat se o projektové řízení v podniku, a proto by v rámci projektu v roli projektového dohledu mohl dohlížet i na dodržování definovaných zásad řízení projektů. Jelikož pozici Project Lead by měla zastávat jediná osoba, byla by tato nominována u všech realizovaných projektů jako projektový dohled.

Odpovědností Project Lead v projektu by bylo nezávisle informovat projektový výbor o dění v projektu. Dále by Project Lead zajišťoval dohled nad správným používáním metod projektového řízení v daném projektu.

Podpora projektu

Tato role vzniká v případě potřeby administrativní výpomoci v projektu. V současné době tato role v podniku existuje pod názvem asistentka projektových manažerů, která vypomáhá všem projektovým manažerům v podniku.

Asistentka projektových manažerů by v roli podpory projektů měla na starosti, splnění úkolů, které jí byly přidělené projektovým manažerem. Její odpovědností by bylo zajištění administrativní stránky projektu.

4.2.5 Toleranční limity

V podniku je neformálně stanoven proces eskalace, kdy problémy týkající se projektového týmu by měl projektový manažer řešit s CEO podniku a změny v projektu eskalovat osobě, která se účastnila první obchodní schůzky s klientem. Nejsou však definovány mantinely, v jakých situacích problém může projektový manažer řešit sám a kdy je potřeba informovat vyšší úroveň řízení. Může tak dojít ke dvěma extrémům. Projektový manažer bude zatěžovat vyšší úroveň řízení se všemi vyskytujícími se problémy, nebo naopak vyšší úroveň řízení nebude včas informována o podstatných problémech a změnách v projektu. Je tedy důležité stanovit si určité limity ukazatelů, v jejichž intencích může projektový manažer rozhodovat samostatně, avšak v případě jejich překročení má povinnost tuto událost hlásit vyšší úrovni.

Práce navrhovala v organizační struktuře vytvoření středního managementu s novými pozicemi Project Lead a Head of Development. V rámci nově vzniklých pozic a na ně navázaných projektových rolí by vznikl nový návrh eskalačního mechanismu s tolerančními limity.

Před zahájením každého projektu by došlo nejdříve ke stanovení projektových rolí, poté by zvolený sponzor s pomocí hlavního dodavatele a uživatele definoval toleranční limity aspektů projektu pro jednotlivé projektové role. V okamžiku překročení tolerančních limitů dané role by hierarchie při eskalaci fungovala následovně:

- Člen projektového týmu eskaluje problém týmovému manažerovi,
- Týmový manažer eskaluje problém projektovému manažerovi,
- Projektový manažer eskaluje problémy Project Lead,
- Project Lead eskaluje problémy projektovému výboru.

Eskalační mechanismus lze přizpůsobit dle komplexnosti a velikosti projektu, například nemusí v projektu existovat role týmového manažera a člen projektového týmu potom eskaluje přímo projektovému manažerovi.

4.2.6 Návrh nástrojů projektového řízení

Nedostatkem identifikovaným v používaných nástrojích projektového řízení je absence vzorových dokumentů, nedostatečné využití potenciálu webové aplikace Asana a chybějící znalostní báze, ve které by mohl podnik budovat své know-how.

Vzorové dokumenty

Používání vzorových dokumentů zajišťuje udržení struktury v projektové dokumentaci. Vzor dokumentů slouží ke standardizaci projektové dokumentace v podniku. Používání předdefinovaných dokumentů zmírňuje riziko opomenutí zaznamenání důležité části projektu. Vzory zvyšují přehlednost, usnadňují a urychlují předání projektu. Projektový manažer se rychleji orientuje v jednotlivých dokumentech, pokud se naučí strukturu vzorových dokumentů.

Dokumenty, které by podnik mohl využít ve svém projektovém řízení, jsou:

- Business Case,
- Deník projektového manažera,
- Interní kalkulace,
- Hodnocení projektu.

Business Case by podnik využíval v souladu s doporučením metodiky PRINCE2. Každý projekt by měl vlastní Business Case, který by obsahoval popis cíle projektu, jeho přínosů, nákladů a rizik, která by jeho realizace obnášela. Je nutné, aby se dokument v průběhu projektu aktualizoval dle skutečného stavu s patřičným zaznamenáním upravované verze.

Deník projektového manažera je nástrojem sloužícím projektovým manažerům k zaznamenání veškerých důležitých informací o projektu. Informace mohou vzniknout na jednotlivých schůzkách v průběhu projektu, při komunikaci s projektovým týmem atd.

Interní kalkulace je standardizovaný soubor pro zaznamenávání odhadu pracnosti jednotlivých aktivit v projektu. Do souboru je zapsán také odhad nákladů na materiál, zdroje a dodavatele pro realizaci projektu.

Hodnocení projektu je dokument sloužící k zaznamenání získaných zkušeností a vědomostí v průběhu realizace projektu. Takový dokument by pak obsahoval rekapitulaci projektu v podobě popisu vzniklých problémů a doporučení pro jejich řešení, dosažené úspěchy v projektu a návod pro jejich zopakování. Součástí dokumentu by bylo také hodnocení projektu z hlediska porovnání původního odhadovaného času a nákladů oproti skutečnému čerpání. Zapsání a sdílení těchto informací pomáhá při plánování podobných budoucích projektů a postupem času se prostřednictvím tohoto dokumentu daří zpřesnit časový a nákladový odhad na realizaci projektů.

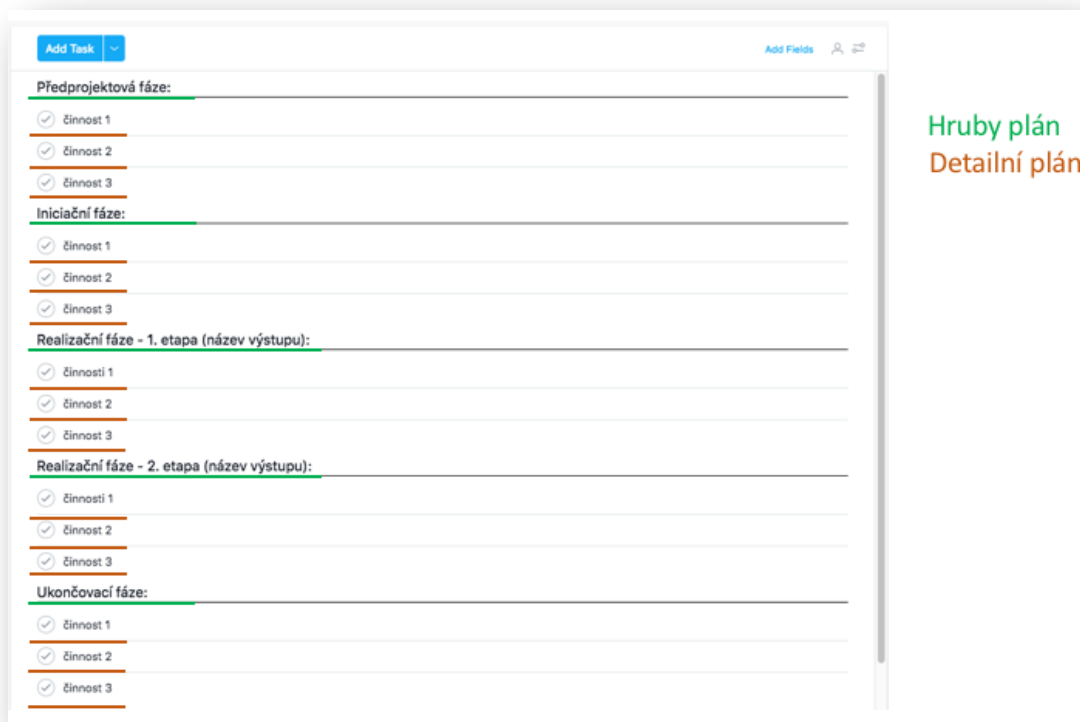
Asana

Webová aplikace Asana umožňuje vytvářet týmy a organizovat jejich práci. V současné době je aplikace v podniku využita pouze způsobem, kdy projektový manažer vytvoří úkol a přidělí jej s určitým datem sobě nebo členům svého týmu.

Aplikaci Asana lze využít mnoha dalšími způsoby, které podpoří principy, témata a procesy PRINCE2. Kombinace metodiky a využití výhod webové aplikace může zajistit lepší monitorování a řízení projektu, než je tomu v současné době.

Funkcionalitu, které by bylo vhodné v aplikaci využít, je rozdělení úkolů na sekce. Používáním této funkce by bylo možné využívat aplikaci jako nástroj pro plánování projektu. Jednotlivé sekce by tvořily etapy projektu s požadovaným výstupem a definováním všech sekcí by byl v aplikaci zaznamenán hrubý plán projektu. Pod vytvořené sekce lze řadit jednotlivé úkoly, které mohou znázorňovat činnosti, jež je nutné v dané sekci vykonat. Plánováním těchto úkolů vždy před začátkem nadcházející etapy by tvořilo v aplikaci podobu detailního plánu etapy.

Obrázek 12: Asana rozdělí projektu na etapy

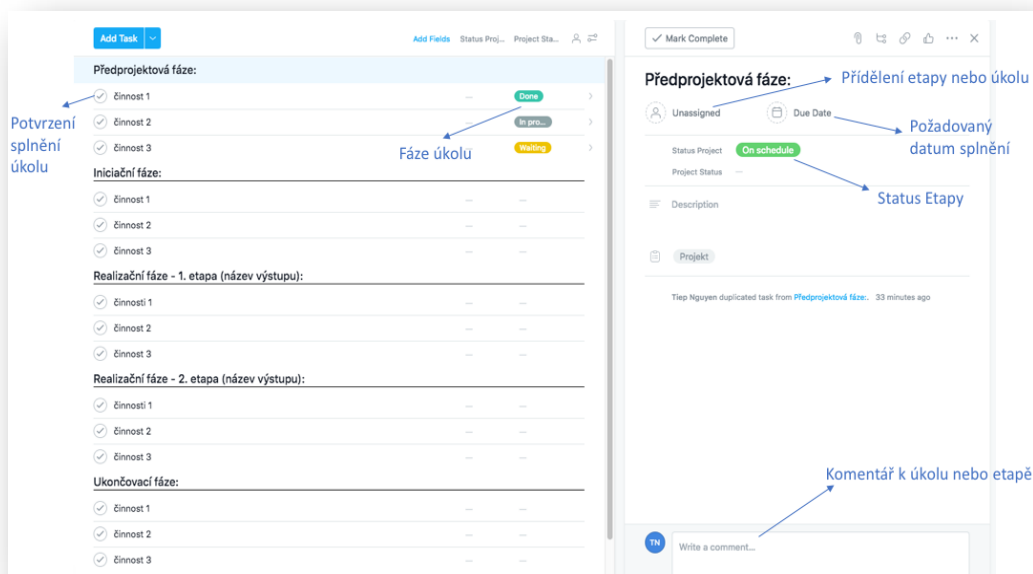


Zdroj: Vlastní zpracování

Pro specifikaci a sledování průběhu úkolu a etapy lze v aplikaci využít funkci přidávání komentáře a přiřazování přizpůsobitelných polí. Tato pole mohou být využita například pro zaznamenání, v jaké fázi se úkol či etapa nachází.

Sledování fází úkolů a stavu etapy a zajištění jejich naplnění v plném rozsahu, kvalitě a v plánovaném čase je povinností projektového manažera. Fázi úkolu aktualizuje osoba, které byl úkol přidělen, potvrzení splnění úkolu provádí osoba, která úkol vytvořila. Aktualizace stavu etapy je odpovědností projektového manažera.

Obrázek 13: Asana sledování průběhu úkolu a etapy



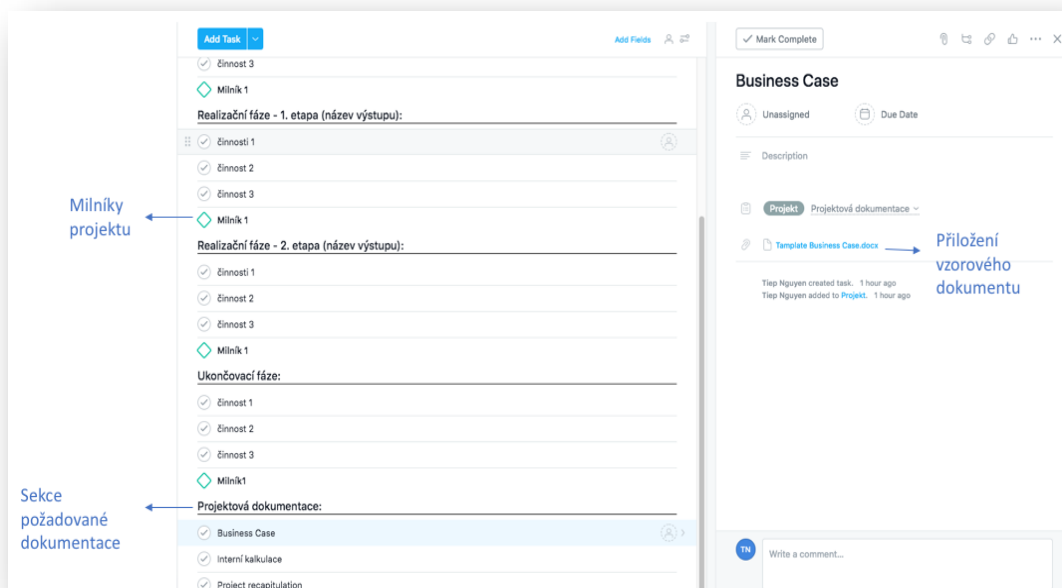
Zdroj: Vlastní zpracování

Stav jednotlivých etap by průběžně kontroloval Project Lead, který by v rámci týdenních schůzek s projektovými manažery diskutoval případné vzniklé problémy v etapách. Aktualizace stavu etapy může také fungovat jako proces reportování projektovému výboru o stavu realizace projektu. Projektový výbor může v jakémkoliv okamžiku nahlédnout do aplikace a zjistit, jaký pokrok v projektu nastal.

Pro zajištění využívání vzorových dokumentů lze v aplikaci vytvořit sekci projektové dokumentace, která bude obsahovat úkoly nesoucí název požadovaných dokumentů. Aplikace umožňuje do úkolu vložit přílohu, kterou by tvořil vzor daného dokumentu. Tento úkol by přidělil Project Lead projektovému manažerovi a kontrolováním této sekce úkolu by tak zajistil, že všechny projekty budou mít potřebnou projektovou dokumentaci.

Další funkcionalita, která není v současné době využívána, je přidávání milníků do projektu. Aplikace graficky rozlišuje úkoly a milníky, které lze využít k označení významné události v etapě, např. uzavření etapy nebo schůzka s projektovým výborem za účelem schválení přechodu do nadcházející etapy.

Obrázek 14: Asana milníky



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci standardizace procesů mohou být vytvořeny v aplikaci Asana šablony projektů. Šablony by byly vytvořeny k typům projektů, které mají podobnou strukturu a v podniku se realizují opakovaně. Připravená šablona by tak vedla k usnadnění plánování projektu projektovým manažerem a lze do ní zároveň promítnout získané zkušenosti a vědomosti z minulých projektů.

Znalostní báze

Aby mohl podnik stále zlepšovat proces řízení projektů, je potřeba vytvořit znalostní bázi, kde mohou být uchovány všechny informace a vědomosti, jež byly získány realizací projektů v minulosti. Informace by měly být zapsány ve stejné struktuře, tak aby byla zachována jejich přehlednost. Pro udržení struktury informací by měla být využita šablona dokumentu s názvem Hodnocení projektu. Zapsané informace je ale potřeba ukládat do znalostní báze, která by měla být sdílena s interními zaměstnanci.

Pro znalostní bázi podniku lze využít webovou aplikaci Confluence. Její výhodou je přístupnost z jakéhokoliv místa, které má připojení k internetu. Hlavní výhodou proti současně používanému datovému uložišti je možnost přidělit dokumentům štítky, které usnadní třídění dokumentů a jejich vyhledávání. V aplikaci by složky byly tříděny dle typu

projektů, tam by pak byly ukládány jednotlivé dokumenty. Dokumentům by byly přidělovány relevantní štítky tak, aby je bylo možné rychle a snadno vyhledat. V aplikaci také lze filtrovat dle určitých požadavků a dokumenty mohou být zobrazeny na základě vyhledávaných slov, data vytvoření, případně popularity navštěvování daného dokumentu.

4.2.7 Návrh životního cyklu projektu

V současné době není v podniku životní cyklus projektu formálně definován ani dělen. Absence strukturovaného životního cyklu může mít za následek opomenutí některých důležitých procesů a činností v rámci projektu, což může vyústit k neúspěšnému řízení projektu. Pro projektového manažera je nutné při monitorování projektu vědět, v jaké fázi se projekt nachází, jaké základní procesy a činnosti je nutné vykonat právě v této fázi a jaké úkoly jej ještě čekají do okamžiku ukončení projektu.

Metodika PRINCE2 dělí projekt na etapy, což umožňuje vyšší přehlednost a kontrolovatelnost projektu pro všechny zapojené osoby v projektu. Na konci každé etapy dochází ke zhodnocení její úspěšnosti a kontrole odůvodnitelnosti projektu. Na základě těchto informací projektový výbor rozhoduje, zda projektu bude schválena další etapa realizace či nikoli.

Předprojektová fáze

Externí projekt vzniká na schůzce člena top managementu podniku s klientem. Je důležité, aby si při obchodní schůzce přítomný člen top managementu zaznamenával poznámky k základnímu popisu projektu. U externích projektů roli sponzora projektu zastává člen top managementu, který je v kontaktu s klientem, a klient samotný. Pro lepší přehlednost je v této diplomové práci člen top managementu definován jako interní sponzor projektu a klient jako externí sponzor projektu. Interní sponzor projektu předá základní popis projektu osobě, která zastává pozici Project Lead, s žádostí o přidělení projektového manažera. Project Lead se rozhoduje na základě popisu projektu a současné kapacity o přidělení vhodného projektového manažera.

Jmenovaný projektový manažer si na základě předaných informací o projektu hledá relevantní informace, zkušenosti a znalosti z předchozích obdobných projektů. Tyto informace nalezne ve znalostní bázi podniku, která je uložena ve webové aplikaci Confluence. Pokud podobný projekt podnik ještě nerealizoval, pokusí se vyhledat informace

v externích zdrojích. Relevantní informace zaznamená do deníku projektového manažera, který bude dále využívat v průběhu projektu pro zápisy ze schůzek.

Dalším krokem projektového manažera je svolání schůzky s interním sponzorem projektu. Na schůzce dojde k analýze popisu projektu a nalezených informací a rozhodnutí o odůvodnitelnosti realizace projektu. Pokud je realizace projektu interním sponzorem schválena, dojde k rozpracování popisu projektu do hrubé podoby Business Case, která je předána externímu sponzorovi projektu ke schválení. Na základě charakteristiky projektu je poté jmenován hlavní dodavatel a uživatel.

V průběhu předprojektové fáze projektový manažer připravuje sestavení potřebného týmu k realizaci projektu. Pokud si projekt vyžaduje přítomnost softwarového vývojáře, požádá projektový manažer osobu zastupující pozici Head of Development o jeho přidělení. Head of Development je předána podoba Business Case a popis projektu k tomu, aby mohl vybrat vhodného softwarového vývojáře na projekt. Pokud jsou v projektu zapotřebí další pracovníci, vybírá je projektový manažer ze seznamu dodavatelů. Interní sponzor projektu pak stanovuje toleranční limity jednotlivým projektovým rolím.

Iniciační fáze

Pokud je Business Case externím sponzorem projektu schválen, projektový manažer začne plánovat jednotlivé činnosti realizace projektu. Svolá schůzku s projektovým výborem k definování hlavních milníků, na jejichž základě je vytvořen hrubý plán projektu. Pro zaznamenání a vizualizaci plánu je využita webová aplikace Asana. Dále dochází k popisu očekávaného výstupu projektu a jeho funkcionalit. Požadavky na podobu plánu vznesou hlavní uživatel a schvalovat realizovatelnost bude hlavní dodavatel projektu. Informace ze schůzky zapíše projektový manažer do deníku projektového manažera a po schůzce je zašle všem zúčastněným stranám ke schválení. Zúčastněné strany budou mít týden k vyjádření se k zápisu. Odsouhlasený dokument pak projektový manažer ukládá na sdílený disk do složky určené danému projektu.

Na základě získaných informací ze schůzky s projektovým výborem projektový manažer rozpracuje Business Case a naplánuje činnosti nadcházející etapy projektu. Schválený popis výstupu projektu dál rozpracuje do podoby zadávací zprávy pro členy týmu, kteří budou výstupy realizovat. Členové projektového týmu na základě zadávací zprávy

odhadnou náklady na realizaci jednotlivých balíků práce. Odhady týkající se softwarového vývoje schvaluje Head of Development, odhady týkající se nákladů na projektového manažera schvaluje Project Lead, ostatní odhady schvaluje projektový manažer. Z těchto odhadů sestaví projektový manažer nákladovou kalkulaci, kterou předá CEO podniku, který vytvoří cenovou kalkulaci pro externího sponzora projektu. Po obdržení cenové kalkulace projektový manažer vytvoří nabídku, která bude obsahovat popis projektu, popis očekávaného výstupu, hrubý plán projektu se zahrnutím harmonogramu a ceny za realizaci projektu. Nabídka je následně zaslána externímu sponzorovi ke schválení.

V této fázi projektový manažer nastavuje projekt z hlediska řízení komunikace, rizik, změn a kvality. Pro řízení komunikace může využít komunikační matici se zahrnutím všech relevantních osob projektu. Pro řízení rizik a změn slouží registr rizik a registr otevřených bodů. Při řízení kvality je důležité nastavit kontrolní mechanismy kvality jednotlivých výstupů, stanovit kritéria akceptace a zaznamenávat požadavky od externího sponzora a hlavního uživatele.

Realizační fáze

Realizační fáze projektu může začít pouze tehdy, pokud externí sponzor souhlasí se zasláním nabídkou. V této fázi dochází k zahájení jednotlivých činností realizace požadovaných výstupů projektu. Realizační fázi lze rozdělit na dílčí etapy dle definovaných milníků v iniciační fázi. V jednotlivých etapách projektový manažer přiděluje balíky práce týmovému manažerovi nebo přímo členovi projektového týmu. Úkoly přiděluje použitím webové aplikace Asana. Průběžně kontroluje plnění jednotlivých úkolů a čerpání nákladů. Zajišťuje, aby činnosti byly hotovy ve stanoveném harmonogramu a výstupy odpovídaly definované kvalitě.

Po zhotovení balíku práce jsou jednotlivé výstupy předány týmovým manažerem nebo členem projektového týmu projektovému manažerovi. Ten výstup zkontroluje, zda splňuje očekávanou kvalitu a rozsah. V případě nalezení nedostatků vrací výstup k přepracování, správně zhotovený výstup potvrzuje akceptací, která má podobu potvrzení splněného úkolu ve webové aplikaci Asana.

Na týdenní bázi v rámci jednotlivých etap se setkávají projektový manažer a Project Lead, kdy na schůzkách projektový manažer reportuje stav projektu. Project Lead zde

zastává roli projektového dohledu, která zajišťuje, aby projektový manažer správně řídil projekt. Nezávislý pohled projektového dohledu při týdenních schůzkách zajistí relativně včasné identifikování případných problémů v projektu. Projektový dohled také poskytuje případné rady a konzultace projektovému manažerovi.

Eskalační mechanismus v průběhu jednotlivých etap by měl fungovat na základě definovaných tolerančních limitů. V mezích těchto limitů každá úroveň řízení samostatně řeší problémy, dokud problém nepřekročí určený toleranční limit.

Během realizace jednotlivých činností je důležité, aby projektový manažer dokumentoval získané zkušenosti a informace z projektu, tak aby je mohl zanést na konci projektu do znalostní báze podniku.

Před koncem každé etapy si projektový manažer připraví prezentaci o stavu projektu, realizovaných činnostech, splněných i nesplněných úkolech dané etapy. Dále také aktualizuje Business Case dle současného stavu projektu a připravuje na základě získaných zkušeností a informací z realizované etapy plán pro nadcházející etapu.

Na konci každé etapy projektový manažer svolává schůzku s projektovým výborem, kde předloží připravenou prezentaci a aktualizovaný Business Case. Na základě těchto informací projektový výbor rozhoduje o dalším životě projektu. Pokud rozhodne o pokračování v realizaci projektu, je nutné, aby schválil či připomínkoval plán nadcházející etapy.

Ukončovací fáze

Ukončovací fáze představuje poslední etapu projektu, která uzavírá projekt a rozpouští projektový tým. Projekt může být uzavřen řádně při předání celého požadovaného výstupu či předčasně v průběhu realizace projektu.

V této fázi, respektive poslední etapě je projektovému manažerovi předán poslední balík práce. Následně projektový manažer zkontroluje všechny dodané výstupy, zda splňují očekávání externího sponzora a hlavního uživatele. Kontroluje také registr rizik a otevřených bodů, zda jsou všechny body a veškerá rizika uzavřena. Pokud je požadováno, vytvoří manuál pro používání výstupu, případně poskytne další doporučení pro využívání produktu.

Výsledný produkt projektu předává projektovému výboru s doporučením k ukončení projektu. Po předání celkového výstupu projektu je žádána od externího sponzora a hlavního uživatele reakce na dodaný celkový výstup. Hlavní uživatel může výstup připomínkovat nebo akceptovat. Projekt lze považovat za řádně ukončený, pokud akceptaci celkového výstupu potvrdí externí sponzor.

Pokud byl projekt ukončen řádně, vytváří projektový manažer report obsahující měření úspěšnosti realizace projektu a plán na měření plánovaných přínosů z projektového produktu. V případě, že byl projekt ukončen předčasně, vytváří report o důvodu, proč byl projekt pozastaven nebo zrušen.

V ukončovací fázi je nutné, aby projektový manažer poznatky a zkušenosti získané a zaznamenávané v průběhu realizace projektu přenesl do znalostní databáze podniku uložené ve webové aplikaci Confluence.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Výsledkem této práce je návrh podoby projektového řízení v podniku TME solutions s.r.o. Na základě charakteristiky projektů, které firma realizuje, byla navržena podoba projektového řízení, která vychází z metodiky PRINCE2. Tato metodika byla vybrána zejména kvůli možnosti přizpůsobení se prostředí a zaměření na definici rolí a odpovědností, které firmě v současné době chybí.

Nový návrh projektového řízení vychází z identifikovaných nedostatků současného stavu řízení projektu v podniku. Nová podoba projektového řízení by měla být implementována v podobě podnikové směrnice.

5.1 Směrnice projektového řízení podniku TME solutions s.r.o.

První část směrnice by měla obsahovat slovník pojmů a zkratk použitých v textu směrnice, aby bylo zajištěno porozumění použitých cizích, odborných slov a zkratk. Druhá část směrnice by měla obsahovat sekce vysvětlující model projektového řízení podniku.

Rozdělení druhé části směrnice na sekce:

- Definice základních projektových rolí a popis jejich kompetencí a odpovědností.
 - Nachází se v kapitole 4.2.3 a 4.2.4 této práce.
- Popis a návod dostupných nástrojů pro projektové řízení.
 - Nachází se v kapitole 4.2.5 této práce.
- Obecný popis životního cyklu projektu a nutné procesy a činnosti.
 - Nachází se v kapitole 4.2.6 této práce.
- Standardizované šablony používané v rámci projektového řízení podniku.
 - Nachází se v příloze této práce.

V rámci směrnice by měla být pověřena osoba, která bude odpovědná za aktualizaci a kontrolu naplňování základních pokynů směrnice. Touto osobou by měl být Project Lead, který má dostatečnou autoritu k tomu, aby mohl kontrolovat a požadovat po zaměstnancích vykonání potřebných činností obsažených ve směrnici.

6 Závěr

Práce si kladla za cíl rozebrat současný stav řízení projektu v podniku TME solutions s.r.o. a na základě toho navrhnout novou podobu projektového řízení. Pro analýzu současného stavu řízení projektů byla vybrána kvalitativní metoda v podobě částečně řízených rozhovorů se CEO podniku a senior projektovým manažerem. Dalším zdrojem informací bylo studium interních dokumentů a zkušenosti autora práce, který v podniku pracuje na pozici projektového manažera.

Byly identifikovány nedostatky v současném způsobu řízení projektů v podniku. Pro eliminaci těchto nedostatků byla navržena doporučení, která vychází z metodiky PRINCE2. Aby byla zajištěna správná implementace standardu, byl kladen důraz na splnění všech sedmi principů metodiky PRINCE2.

Při analýze organizační struktury podniku, byla zjištěna nevhodnost jejího užití při současném množství zaměstnanců a projektů, které společnost realizuje. Bylo navrženo vytvoření dvou pozic, tj. Project Lead a Head of Development, které by zastupovaly střední management podniku. Vytvořením těchto pozic by byla zajištěna lepší kontrola a sledování projektů.

Dalším nedostatkem, který byl nalezen, je absence formálního zaznamenání procesů řízení projektů v podniku. Absence formálního popisu může způsobit zmatečnost a nekonzistentnost v řízení projektů jednotlivými projektovými manažery. Doporučením bylo vytvořit podnikovou směrnici, která by obsahovala formální popis způsobu řízení projektů.

Nedostatky, které byly zjištěny v rámci životního cyklu projektu, je nedostatečná definice projektových rolí a jejich odpovědností, nedostatečné využití současných projektových nástrojů a absence členění projektu na fáze a etapy. Nová definice projektových rolí a odpovědností vychází z metodiky PRINCE2, která definuje role na základě zapojení zájmu investora, uživatele a dodavatele. Současně používané projektové nástroje byly rozšířeny a upraveny tak, aby byly v souladu s metodikou PRINCE2 a usnadnily řízení projektů. Životní cyklus projektu byl rozdělen na fáze a rozšířen o definované projektové role a nástroje.

Navržená doporučení byla konzultována se CEO a projektovými manažery podniku. Bylo schváleno vytvoření nové směrnice projektového řízení vycházející z této diplomové práce. Po zavedení směrnice proběhne pilotní provoz nové podoby projektového řízení podniku.

Podnik má v současné době více než 50 % kapitálu alokovaných v různě velkých projektech. Dojde-li k vytvoření projektové směrnice a implementaci všech doporučení, která byla navržena v této práci, bude dále vytvořena projektová kancelář, která bude mít podporu top managementu. V takovém případě může být podnik označován za projektově orientovanou společnost, která řídí projekty v souladu s metodikou PRINCE2. Pokud tomu tak bude, posledním doporučením autora práce je zajistit certifikaci projektových manažerů.

7 Seznam použitých zdrojů

Bentley, C., 2010. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2....* Bratislava: Bratislava: Inbox SK.

Doležal, J., 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha: Grada Publishing.

Doležal, J. & Krátký, J., 2017. *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!.* Praha: Grada Publishing, a.s..

Doležal, J., Máchal, P. & Branislav, L., 2009. *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada.

Doležal, J., Máchal, P. & Lacko, B., 2012. *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada Publishing, a.s..

Fiala, P., 2004. *Projektové řízení - modely, metody, analýzy.* 1. vydání editor Praha: Professional Publishing.

Kerzent, H., 2013. *Project management a systems approach to planning, scheduling, and controlling.* Hoboken: Wiley.

Máchal, P., Kopečková, M. & Presová, R., 2015. *Světová standardy projektového řízení pro malé a střední firmy.* Praha: Grada Publishing, a.s..

PM Consulting, 2017. *PM Consulting.* [Online]
Available at: <http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/rizeni-rizik-projektu/>
[Přístup získán 4 leden 2019].

PRINCE2, B. M. P., 2009. *Managing Successful Projects with PRINCE2™.* 5 th edition editor London: TSO.

Rosenau, M. D., 2000. *Řízení projektů.* Praha: Computer Press.

Svozilová, A., 2011. *Projektový management.* Praha: Grada.

Svozilová, A., 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů.* Praha: Grada Publishing.