

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

**Projektové řízení ve zvolené společnosti působící
v sektoru telekomunikací**

Veronika Horáková

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Horáková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru telekomunikací

Název anglicky

Project management in a selected company operating in the sector of telecommunications

Cíle práce

Cílem práce je na základě komparace projektového prostředí společnosti působící v sektoru telekomunikací s mezinárodním standardem projektového řízení představit návrhy na zlepšení vedení projektů.

Díličními cíli práce jsou:

- 1) Analýza projektového prostředí zvolené společnosti pomocí strukturovaných rozhovorů,
- 2) Komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení PRINCE2,
- 3) Návrh zlepšení vedení projektů ve společnosti,
- 4) Odhad dopadu implementace představených návrhů.

Metodika

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku projektového řízení. Práce se soustředí zejména na analýzu a zhodnocení způsobu vedení projektů ve společnosti působící v sektoru telekomunikací a na navržení zlepšení využívání základních principů a metod mezinárodního standardu projektového řízení PRINCE2 ve vybrané společnosti.

Teoretická část práce vychází ze studia českých i zahraničních odborných pramenů a definuje základní pojmy projektového řízení a mezinárodního standardu vedení projektů PRINCE2. V části praktické je společnost popsána a následně za pomoci strukturovaných rozhovorů s vybranými členy projektového týmu dané společnosti je vypracována analýza projektového řízení, zejména proces schvalování projektů, proces reportingu, řízení rizik, metody určení odpovědnosti a jsou popsány zejména projektové fáze, projektové role a výbory. Následně je provedena i SWOT analýza projektového prostředí společnosti. Dále je provedena komparace projektového prostředí společnosti se standardem projektového řízení PRINCE2, na jehož základě jsou vypracovány návrhy na zlepšení vedení projektů, u nichž je proveden odhad dopadu na společnost, a to jak z projektového tak ekonomického hlediska pomocí vícekriteriální komparace.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 str.

Klíčová slova

mezinárodní standard projektového řízení PRINCE2, projekt, projektové řízení

Doporučené zdroje informací

- AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2®*. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.
- BENTLEY, C. – GABLAS, B. – PROKOVÁ, R. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method PRINCE2*. Bratislava: INBOX SK, 2013. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- MÁCHAL, P. – ONDROUCHOVÁ, M. – PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení : pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The standard for program management : an American national standard ANSIPMI 08-002-2008*. Newton Square: PMI, 2008. ISBN 1933890525.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Rydval, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15. 3. 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janu Rydvalovi Ph.D. za odborné vedení práce, věcné připomínky, dobré rady, rychlou komunikaci a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Spolu s tím bych také ráda poděkovala manažerům společnosti za poskytnutí rozhovorů.

Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru telekomunikací

Abstrakt

Cílem této práce bylo na základě komparace projektového prostředí zvolené společnosti, působící v sektoru telekomunikací, s mezinárodním standardem projektového řízení PRINCE2 představit návrhy na zlepšení vedení projektů. První část práce byla věnována teoriím projektového řízení, definici hlavních pojmů projektového řízení jako je projekt, projektový trojimperativ, životní cyklus projektu a projektové role. Následně byly představeny i tři nejznámější světové standardy projektového řízení PRINCE2, IPMA a PMI. Druhá část práce byla zaměřena na analýzu projektového řízení ve zvolené společnosti, pomocí strukturovaných rozhovorů, a jeho komparaci s projektovým standardem PRINCE2. Na základě zjištěných nedostatků byly doporučeny návrhy na zlepšení, kterými byly Aktualizace Business Case v průběhu celého projektu, Dosazení interních pracovníků na místo dodavatelů ve čtvrté a páté fázi projektu, Implementace Rolling wave planning a Implementace projektového manažera od počátku projektu. U každého z návrhů byly posouzeny a diskutovány pozitivní a negativní odhady dopadů z projektového a ekonomického hlediska. Na základě SWOT analýzy a výsledků diskuse práce došla k závěru, že by doporučené návrhy byly přínosné pro projektové řízení společnosti.

Klíčová slova: mezinárodní standard projektového řízení PRINCE2, principy, proces, projekt, projektové fáze, projektové role, projektové řízení, projektový trojimperativ, světové standardy projektového řízení, životní cyklus projektu

Project management in a selected company operating in the sector of telecommunications

Abstract

The aim of this thesis was to compare the project environment of the selected company, operating in the telecommunications sector, with the international project management standard PRINCE2 to present suggestions for improving project management. The first part of the thesis was devoted to the theories of project management, defining the main concepts of project management such as project, project triple constant, project life cycle and project roles. Subsequently, the three best known global project management standards PRINCE2, IPMA and PMI were also introduced. The second part of the thesis focused on the analysis of project management in the selected company, using structured interviews, and its comparison with the PRINCE2 project management standard. Based on the identified gaps, suggestions for improvement were recommended, which were Updating the Business Case throughout the project, Replacing internal staff with contractors in the fourth and fifth phases of the project, Implementing Rolling wave planning and Implementing a project manager from the beginning of the project. For each of the proposals, the positive and negative impact estimates from a project and economic perspective were assessed and discussed. Based on the SWOT analysis and the results of the discussion, the thesis concluded that the recommended proposals would be beneficial to the project management of the company.

Keywords: international project management standard PRINCE2, principles, process, project, project phases, project roles, project management, project triple constant, international project management standards, project life cycle

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoreticko-metodologická část	13
3.1 Projekt	13
3.1.1 Projektový trojimperativ	13
3.2 Životní cyklus projektu a jeho fáze	14
3.2.1 Osmifázové členění životního cyklu projektu	14
3.2.2 Třífázové členění životního cyklu projektu	15
3.3 Projektové role	17
3.4 Projektové řízení	18
3.4.1 Waterfall model	19
3.4.2 Agilní model	20
3.5 Světové standardy projektového řízení	22
3.6 PRINCE2.....	22
3.6.1 Principy PRINCE2.....	23
3.6.2 Témata PRINCE2	23
3.6.3 Organizační struktura projektu dle PRINCE2	24
3.6.4 Procesní model PRINCE2	25
3.7 ICB IPMA	27
3.7.1 Technické kompetence	28
3.7.2 Behaviorální kompetence	29
3.7.3 Kontextové kompetence	30
3.8 PMBoK PMI	31
4 Praktická část	33
4.1 Představení společnosti působící v sektoru telekomunikací	33
4.2 Analýza projektového prostředí zvolené společnosti.....	33
4.2.1 Předprojektová fáze	33
4.2.2 Rámcové plánování.....	34
4.2.3 Realizace projektu.....	34
4.2.4 Ukončení projektu.....	35
4.2.5 Poprojektová fáze	35
4.3 SWOT analýza	36
4.3.1 Silné stránky	36
4.3.2 Slabé stránky	37
4.3.3 Příležitosti	37

4.3.4	Hrozby	37
4.3.5	Strategie WO.....	38
4.4	Komparace projektového prostředí se standardem PRINCE2	38
4.5	Představení návrhů na zlepšení vedení projektů	40
4.5.1	Aktualizace Business Case po celou dobu projektu	40
4.5.2	Interní pracovníci na místo dodavatelů.....	40
4.5.3	Implementace Rolling wave planning	41
4.5.4	Zařazení projektového manažera od počátku projektu	42
5	Odhad dopadu implementace návrhů z ekonomického a projektového hlediska	44
5.1	Implementace kontinuální aktualizace BC.....	44
5.1.1	Projektové hledisko.....	44
5.1.2	Ekonomické hledisko.....	45
5.2	Implementace interní pracovníků namísto dodavatelů	46
5.2.1	Projektové hledisko.....	46
5.2.2	Ekonomické hledisko.....	47
5.3	Implementace Rolling wave planning.....	48
5.3.1	Projektové hledisko.....	48
5.3.2	Ekonomické hledisko.....	48
5.4	Implementace projektového manažera od začátku projektu	49
5.4.1	Projektové hledisko.....	49
5.4.2	Ekonomické hledisko.....	50
6	Závěr	51
7	Seznam použitých zdrojů	53
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	55
8.1	Seznam obrázků	55
8.2	Seznam tabulek	55

1 Úvod

Správné řízení projektů je klíčové pro úspěch organizace a dosažení stanovených cílů. Projektové řízení poskytuje rámec a nástroje, které umožňují účinné plánování, organizaci, řízení a kontrolu projektů. Důkladné projektové řízení může pomoci snížit riziko zpoždění a nákladů a zvýšit efektivitu a produktivitu projektového týmu. Zároveň s tím podporuje komunikaci a spolupráci mezi různými odděleními organizace a pomáhá zajistit, aby byly dosaženy stanovené cíle projektu v souladu s očekáváními zainteresovaných stran.

Projektové řízení v současné době nabývá více a více na popularitě. Setkáme se s ním v mnoha oblastech každodenního života, jak v např. v médiích, v pracovních nabídkách nebo interních procesech firem. Jak je ale z průzkumů zjištěno, velká část populace vlastně neví, co tento pojem přesně znamená, případně si ho každý vykládá jinak. To je samozřejmě ovlivněno i tím, že v každé pracovní oblasti tato činnost obsahuje něco jiného. Což také znamená, že každý projektový manažer musí mít znalosti náležité k zaměření firmy.

Projektové řízení je velmi důležitou složkou každého oboru včetně telekomunikačního sektoru, což je sektor, na který je tato práce zaměřena.

Ve této bakalářské práci bude věnována pozornost obecnému vysvětlení a definování tohoto pojmu a jeho nejdůležitějších aspektů spolu s představením tří nejznámějších standardů projektového řízení, kterými jsou PRINCE2, IPMA a PMI. Stěžejním standardem pro tuto práci je PRINCE2, jelikož právě s tímto standardem bude komparováno projektové řízení ve zvolené společnosti.

Následně se praktická část zaměří na projektový management ve vybrané společnosti, kde budou provedeny strukturované rozhovory s projektovými manažery této společnosti. Na základě těchto rozhovorů bude provedena analýza jejich způsobu vedení projektů a bude zjišťováno, jaké má řízení v této společnosti nedostatky. Následně budou na základě těchto nedostatků doporučeny návrhy na zlepšení. Tento proces bude proveden pomocí SWOT analýzy. Na základě těchto kroků bude poté odhadován dopad implementace navržených řešení.

Motivací této bakalářské práce je zdůraznit podstatnost projektového řízení a zároveň s tím standardu PRINCE2. V mnoha společnostech nejsou projekty řízeny tak efektivně, jak by řízeny být mohly. Zároveň s tím společnost zvolena pro tuto práci je největším operátorem na českém trhu. Zdá se proto podstatné nahlédnout za její oponu a pomoci společnosti v její prosperitě.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě komparace projektového prostředí společnosti působící v sektoru telekomunikací s mezinárodním standardem projektového řízení představit návrhy na zlepšení vedení projektů.

Dílčími cíli práce jsou:

- 1) Analýza projektového prostředí zvolené společnosti pomocí strukturovaných rozhovorů – na základě tohoto bodu budou provedeny strukturované rozhovory s projektovými manažery společnosti a bude tak možno popsat jejich proces řízení projektů pro odhalení slabých stránek řízení. Pomocí SWOT analýzy se dosáhne zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti, na základě kterých budou moci být navržena doporučení.
- 2) Komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení PRINCE2 – protože je práce soustředěna na komparaci se standardem PRINCE2, budou rozhovory stavěny tak, aby bylo zjištěno, jak velkou část z tohoto standardu společnost využívá a bude tak možno způsob řízení ve společnosti komparovat s PRINCE2.
- 3) Návrh zlepšení vedení projektů ve společnosti – následně na základě dvou předchozích bodů a SWOT analýzy bude možno na základě slabých stránek společnosti navrhnout několik doporučení dle standardu PRINCE2.
- 4) Odhad dopadu implementace představených návrhů – v poslední části bakalářské práce bude diskutováno nad odhady dopadu implementace předložených návrhů na zlepšení. Nad dopady bude diskutováno z provozního i ekonomického hlediska a výsledkem práce je prokázat, že předložené návrhy dle standardu PRINCE2 budou mít pozitivní dopad na vedení projektů společnosti.

2.2 Metodika

Cílem této práce je na základě komparace projektového prostředí zvolené společnosti působící v sektoru telekomunikací s mezinárodním standardem projektového řízení PRINCE2 představit návrhy na zlepšení vedení projektů.

První část práce vychází ze studia českých i zahraničních odborných pramenů a je věnována hlavním teoriím projektového řízení, definice projektu, trojimperativu, životního cyklu projektu, projektovým rolím a standardům projektového řízení. Konkrétně teoriím standardů PRINCE2, IPMA A PMI. Protože je standard PRINCE2 stěžejním standardem této práce, bude rozepsán o něco podrobněji. Konkrétně bude u standardu PRINCE2 nahlédnuto na jeho principy, témata, organizační strukturu a procesní model.

Praktická část je věnována představení společnosti a následné analýze projektového prostředí zvolené společnosti, která je provedena pomocí strukturovaných rozhovorů s projektovými manažery konkrétního vybraného oddělení společnosti. Jsou zjišťovány především jejich projektové fáze a jejich průběh, jak moc se řídí projektovými standardy a zda využívají konkrétní principy PRINCE2 v jejich řízení. Prostředí je poté analyzováno pomocí SWOT analýzy. Následně je zvolena jedna ze strategií SWOT pro zlepšení projektového řízení. Výsledkem SWOT analýzy je, včetně dalšího, zjištění nedostatků a slabých stránek společnosti. Spolu s tím je projektové řízení následně i komparováno se standardem PRINCE2 a na základě obou těchto výsledků jsou předloženy návrhy na zlepšení projektového řízení ve společnosti. Tyto návrhy jsou na konci této části představeny.

V poslední části se práce zaměřuje na diskusi nad odhadovanými dopady implementace předložených návrhů, a to z projektového i ekonomického hlediska. Jsou odhadovány jejich pozitivní i negativní možné dopady. Pro ekonomické hledisko jsou odhady na náklady definovány formou jednotky manday. Manday (člověkoden) je jednotka pro práci jednoho pracovníka na jeden den. Tyto pozitivní a negativní odhady dopadů jsou závěrem zhodnoceny a je prokázáno, že jejich implementace by zlepšila vedení projektů ve společnosti.

3 Teoreticko-metodologická část

3.1 Projekt

Abychom mohli správně pochopit pojem projektové řízení, musím začít, jak se říká, od základů. A základem tohoto pojmu je slovo projekt. Co projekt ale vlastně znamená?

Pokud se podíváme na vznik slova projekt, zjistíme, že pochází z latinského slova „*projectum*“, které vzešlo z latinského slovesa „*proicere*“, neboli v překladu „před akcí“.

Definice pro slovo projekt existuje mnoho, zvláště protože může mít toto slovo mnoho významů. Nicméně mne se nejvíce zamlouvá následující citace, která se zdá velmi jasná a srozumitelná.

Podle Doležala (2015) není přesně možné zodpovědět, co to přesně projekt je, například „*práce architekta může být označena jako projekt. Ve stavebnictví je projekt často používaným výrazem, vzpomeňme například profesi projektant, která však s projektovým řízením jako takovým obvykle nemá nic společného. I v dalších oborech se můžeme setkat s označením projekt.*

Všechna tato použití mají však často jedno společné, jsou ekvivalentní s označením návrh (design). Pod výrazem návrh si můžeme například představit:

- *specifikaci funkčních parametrů,*
- *technické řešení,*
- *výběr použité technologie,*
- *technickou dokumentaci (výkresy, kusovníky, výpočty atp.).*“

Hlavní parametr, který je projekt charakterizován, je jeho časového ohraničení. Má tedy jasný začátek a konec a délka může být v rozsahu minut až roků. Zároveň s tím je každý projekt jedinečný, jelikož jeho cílem je přivést na trh produkt, který doposud neexistoval. Předšlé produkty mu mohou být v mnoha směrech podobné, ale žádný není do puntíku stejný. Kupříkladu automobilová společnost vyrábí různé modely aut, kde se mnoho modelů podobá, ale každý má o něco jiné vlastnosti, vzhled, tvar, karoserii apod. Když se ale podíváme, jaké operace jsou v projektu prováděny, zjistíme, že při výrobě těchto aut jsou operace vždy stejné.

Když tedy porovnáme samotný projekt a jeho operace, operace jsou průběžné a opakované, zatímco projekt je jedinečný a dočasný. Operace mají tudíž za účel udržet organizaci v chodu, zatímco účelem projektu je splnit jeho cíle. Projekt je ukončen ve chvíli, kdy jsou jeho úkoly a cíle splněny. Případně může být ukončen v případě, že se zjistí, že dané cíle a úkoly nemohou být splněny nebo daný projekt již není potřeba (Watt, 2014, s. 10).

3.1.1 Projektový trojimperativ

Projektový trojimperativ (Watt, 2014) je pravděpodobně jeden z nejznámějších pojmů projektového řízení. Víme, že projekt nikdy není možné vykonat v přesně stanoveném času, rozsahu a zdrojích. Vždy bude jedna z položek, která se bude muset přizpůsobit ostatním tak, aby byl zbytek v rovnováze.

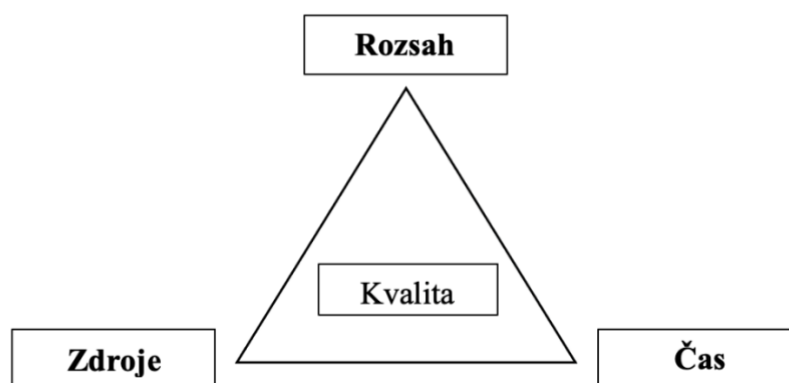
Projektový trojimperativ je koncept používaný v projektovém řízení, který zdůrazňuje tři klíčové prvky, které je třeba vyvážit při řízení projektu: rozsah, čas a náklady. Tyto tři faktory jsou vzájemně propojené a navzájem ovlivňují.

Rozsah projektu se týká toho, co je zahrnuto do projektu a co není. Tento prvek zahrnuje stanovení cílů projektu, popis toho, co bude vyvinuto nebo poskytováno, a určení hranic projektu.

Časový aspekt projektu se týká harmonogramu projektu, tj. stanovení časové osy projektu a definování klíčových milníků a etap.

Zdroje projektu se týkají financí a zdrojů, které jsou potřebné k úspěšnému dokončení projektu. Tento prvek zahrnuje stanovení rozpočtu projektu, alokaci zdrojů a optimalizaci nákladů.

Cílem projektového trojimperativu je zajistit, aby každý z těchto tří prvků byl zohledněn a řízen s cílem dosažení úspěšného dokončení projektu. Pokud se změní jeden z těchto prvků, může to mít dopad na ostatní prvky a projekt jako celek. Proto je důležité, aby projektový manažer správně vyvážil tyto tři faktory, aby bylo dosaženo cílů projektu a zároveň bylo dodrženo rozpočtu, harmonogramu a stanoveného rozsahu.



Obrázek 1 Schéma trojimperativu
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Watta, 2014)

Tyto tři prvky jsou schématicky vždy zobrazovány v trojúhelníku neboli trojimperativu, jak lze vidět na obrázku č. 1. Tento trojimperativ zobrazuje rovnováhu mezi třemi prvky. Je to tedy mnohem jednodušší pro představu, jak by se rovnováha trojúhelníku měnila, pokud by v jednom prvku bylo méně nebo naopak více. Pokud jsou prvky v rovnováze tak, jak je tomu ve schématu, znamená to, že je projekt perfektně vyvážen a má tak vysokou kvalitu, která je středem tohoto schématu a je odvíjena od jeho rovnováhy.

3.2 Životní cyklus projektu a jeho fáze

Pokud na projekt nahlédneme z časového hlediska (Svozilová, 2016), lze ho brát jako soubor po sobě jdoucích fází, které nám říkají, do jaké míry je, v jaké fázi projekt zpracován. Tyto fáze nám pomáhají projekt zpracovat co nejefektivněji. Definují, jaké typy činností budou uskutečněny, na jakém stupni zpracovávání projektu a jaký bude jejich výstup. Tedy co bude, v jaké fázi získáno. Tento krok je velmi podstatný pro zpřesnění a precizaci toho, co budeme vlastně v projektu zpracovávat a co chceme k projektu během jeho vývoje dodat. Tyto fáze poté dohromady tvoří životní cyklus projektu.

3.2.1 Osmifázové členění životního cyklu projektu

Projekt lze rozdělit na 8 hlavních fází (Lacko, 2007):

1. Zahájení projektu

Toto je první a nejdůležitější fáze. Zde se určuje obsah, rozsah a cíl projektu. Zároveň s tím se jmenuje celý projektový tým i jeho vedoucí a nesmí být opomenut ani termín

plánovaného ukončení, přidělení plánovaných úhrnných nákladů a přiřazení uvažovaných důležitých zdrojů pro projekt.

2. Analýza projektu

Souhrn činností, které jsou potřeba pro úspěšné uskutečnění projektu. V každé činnosti je totiž potřeba stanovit si čas jejího trvání, náklady, potřebné zdroje, a především i kdo bude zodpovědný za provedení které činnosti.

3. Syntéza

Při syntéze si určujeme posloupnost jednotlivých činností. Nelze totiž všechny činnosti provádět v různých časových posloupnostech. Musejí mít systém, jelikož mezi sebou mají vzájemné vztahy.

4. Optimalizace

V tomto bodu se porovnávají očekávané hodnoty s reálnými vypočtenými hodnotami nákladů, zdrojů a délky projektu. Odchytky a rozpory se poté opraví tak, aby odpovídaly hodnotám v identifikační listině projektu.

5. Kontraktace a komplementace projektu

Zde dochází k dojednávání smluv se všemi plánovanými dodavateli potřebných materiálů či služeb. V tomto bodu je důležité provést analýzu rizik (identifikace, kvantifikace a návrh opatření na snížení rizik) a zkompletování dokumentace návrhu projektu.

6. Implementace projektu

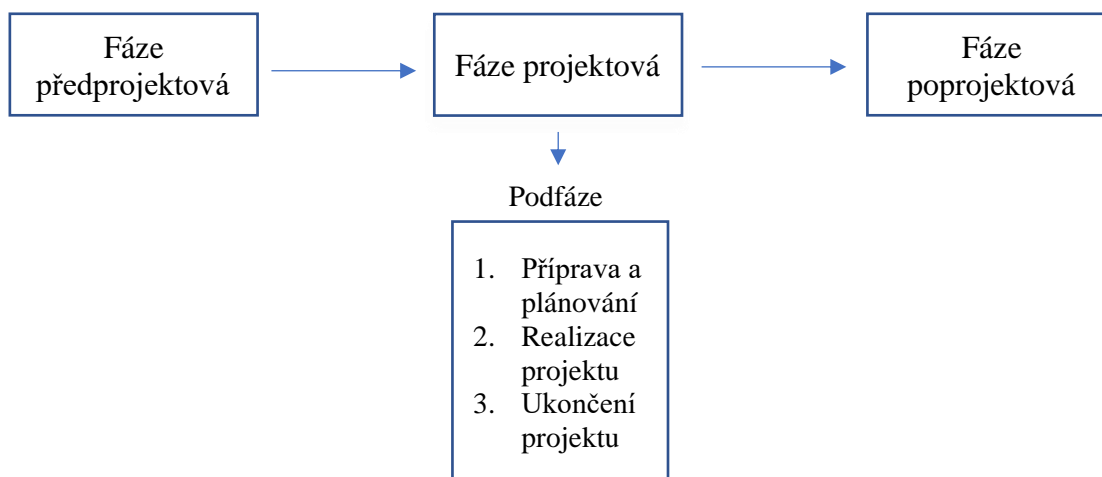
Tedy uvedení projektu do činnosti. V této fázi je důležité dohlížet na plnění všech zadaných činností, řešit vzniklé problémy, odhadovat další vývoj projektu, a především zjišťovat skutečný stav projektu s ohledem na plán.

7. Ukončení projektu

Poslední fáze projektu, při které zjišťujeme konečné výsledky projektu, vypořádávají se všechny závazky, a především se musí protokolárně ukončit projekt.

3.2.2 Třífázové členění životního cyklu projektu

Výše je zobrazeno, jak lze rozdělit projekt z jednoho úhlu pohledu. Dále se dá ale projekt rozdělit i z druhého úhlu pohledu, kdy se rozděluje na fáze následující (Ježková, 2013, s. 19-20):



Obrázek 2 Fáze životního cyklu projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Ježkové, 2013)

Fáze předprojektová je období, ve kterém je potřeba analyzovat možnosti, jakým způsobem projekt realizovat. Dále zjišťujeme jeho životaschopnost a zda by obstál na trhu. Pokud jsou výsledky těchto analýz pozitivní, rozhoduje se o způsobu jeho provedení. Tato fáze se rozděluje na dvě části (Bočková, 2020). První část je Formování myšlenek. U menších projektů bývá tato část spíše neformální a probíhá většinou formou diskuse a slovního odsouhlasení. U větších projektů musí být formou formální, tedy formálním zhodnocením a rozhodnutím.

Druhou částí je Plánování realizace nebo nadefinování projektu. V této části už se tedy začíná věnovat sestavení konkrétního plánu projektu. Za nejlepší pomůcku pro správnou formulaci cílů je považováno pravidlo SMART, které říká, že cíl bude správně formulován, pokud bude:

- S** – specifický,
- M** – měřitelný,
- A** – akceptovatelný,
- R** – realistický,
- T** – testovatelný.

Mimo plánování projektu se v této části také zjišťuje potenciál možných členů projektu a na jeho základě se poté sestavuje projektový tým.

Fáze projektová je rozdělena do třech podfází. První podfází je Příprava a plánování. Jak vyplývá z názvu, zde probíhají přípravné fáze, tedy zdokonalování konceptu z první fáze, jednání se zákazníkem, příprava zdrojů a předpřípravi se potřebná dokumentace na podporu projektu.

Druhou fází je Realizace projektu. V této fázi se projekt uvede do chodu, provádí se všechny předem naplánované činnosti, přidělují se zdroje a tým má průběžná setkání ohledně stavu projektu.

Třetí a poslední podfází je Ukončení projektu. Zde se provádí analýza dokončeného projektu a shromažďují se klíčová zjištění, zkušenosti a doporučení, která lze implementovat do budoucích projektů. Zároveň se zhodnocuje, zda byl projekt úspěšný či nikoliv.

Poslední fází je **Fáze poprojektová**. V této fázi je potřeba dbát na skutečné dokončení všech naplánovaných úkolů. Finální výstup projekt se dává na schválení klientovi, provádí se analýza

dokončeného projektu a shromažďují se klíčová zjištění, zkušenosti a doporučení, která lze implementovat do budoucích projektů. Zároveň se zhodnocuje se, zda byl projekt úspěšný či nikoliv.

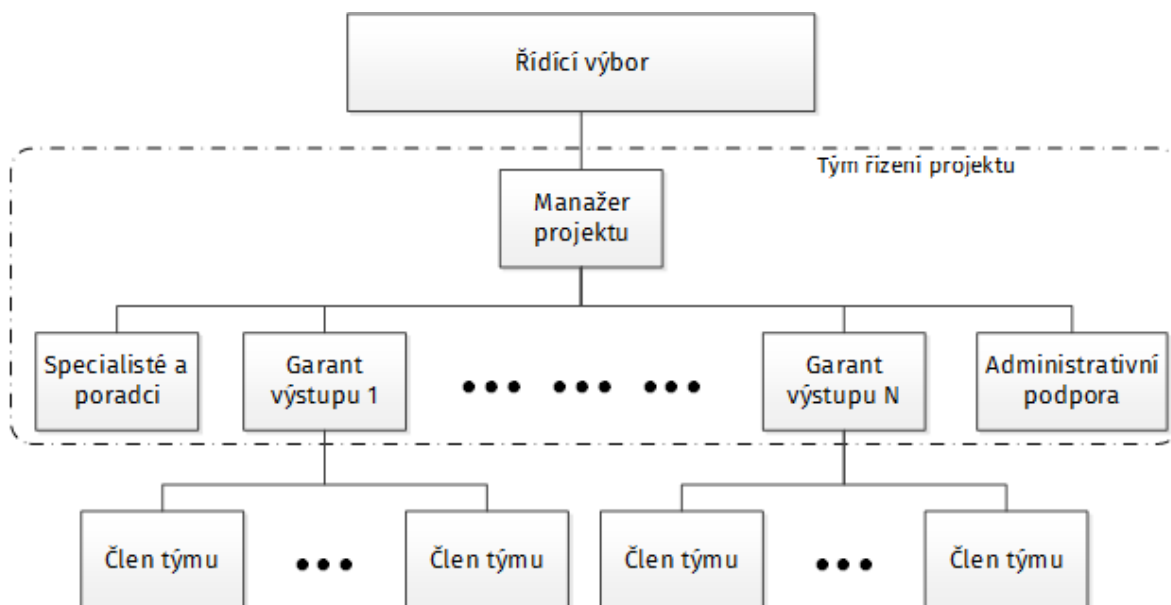
Je nutno podotknout, že mnoho publikací rozděluje činnosti v těchto fázích trochu rozdílně. Například v knize *Projektový management* od Bočkové (2020) jsou fáze a jejich činnosti strukturovány o něco jinak. Projektová fáze není vůbec rozdělena do podfází, zatímco Předprojektová fáze je rozdělena do dvou podfází (Formování myšlenek a Plánování realizace). Toto rozdělení běžně u Předprojektové fáze nebývá tak časté, proto se zdálo podstatné ho zmínit v teorii Předprojektové fáze.

3.3 Projektové role

Každý projekt má dle principů projektového řízení jasně dané role a odpovědnosti. Tyto role jsou velmi důležitou součástí projektu, jelikož bez nich by projekt neměl strukturu a při jeho vypracování by vznikl chaos. Každá role je sama o sobě také velmi důležitá, protože každá osoba má jiné zaměření a kompetence, kterými přispívá k práci na projektu. Zároveň s tím jsou role i o vztahovém chování neboli jak interagujeme s ostatními.

Projektové role jsou rozděleny následovně.

Nad celým projektem stojí **Sponzor projektu**, který vlastní daný projekt a je jeho „mecenášem“. Spolu s tím vlastní i business case a je zodpovědný za stálou životaschopnost projektu. Je nadřízeným projektovému manažerovi, významné okolnosti či problémy jsou tedy od projektového manažera hlášeny právě jemu. Sponzor poté naopak podává manažerovi zprávy od nejvyššího vedení společnosti. Tato role může být kombinována i s rolí Hlavního vlastníka produktu a Hlavního dodavatele v případě, že se jedná o interní projekt.



Obrázek 3 Schéma rolí projektového řízení

(Zdroj: PM Consulting. *PM Consulting – Projektové řízení, změny, agile, management 3.0, týmy. Role v projektovém týmu a organizační struktura projektu*, 2023)

Následně se lze na role projektového týmu podívat ve zobrazeném schématu na obrázku č. 3, který začíná **Řídícím výborem**. Ten je obvykle složen z vedoucích manažerů organizace a má na starosti smluvní záležitosti, schvalování změn v plánu, schvaluje časové a finanční rezervy projektu a jmenuje, případně odvolává projektového manažera.

Projektový manažer je po sponzorovi druhou nejpodstatnější osobou projektového týmu. Manažer zastřešuje kompletní chod projektu od jeho začátku do konce, řídí projektový tým a plánuje celý projekt včetně jeho fází. Zároveň také zodpovídá za doručení projektu ve stanovém termínu v požadované kvalitě a spravuje finance projektu. Vedle toho má ale také na starost lidskou stránku projektového týmu, což znamená, že musí být schopen tým dostatečně motivovat, rozvíjet a případně i řešit vzniklé konflikty mezi pracovníky. Má tedy na starost doslova celý projekt od A do Z.

Administrativní podpora není povinnou součástí týmu, nicméně pokud je projekt větší, je ho potřeba. Jak vyplývá z názvu, administrátor projektu má na starost administrativu projektu a poskytuje administrativní podporu projektovému manažerovi. Má tedy na starost například aktualizaci časového harmonogramu, dohlíží na administrativu nebo domlouvá schůzky.

Na stejné úrovni s Administrativní podporou je **Garant výstupu**, nebo ho lze také nazvat Vedoucím týmu. Rozsáhlejší projekty většinou bývají složeny z více spolupracujících týmů a v takovém případě je potřeba, aby každý tým měl svého vedoucího. Vedoucí je poté podřízen projektovému manažerovi, přijímá od něj balíky práce, které poté zadává svým podřízeným, zodpovídá za chod svého týmu a zajišťuje, že zadání se plní tak, jak bylo dohodnuto s projektovým manažerem.

Dále jsou s nimi na stejné úrovni ještě **Specialisté a poradci**. Specialista a poradce je expertem na obsah projektu, případně standardy, které má projekt dodržovat. Může mít buď funkci poradce, kdy pouze poskytuje rady projektovému manažerovi, vedoucímu týmu nebo členům Řídícího výboru projektu v odborných záležitostech. Nebo může mít funkci dohledu, kdy dohlíží na tým a zajišťuje, že vše probíhá v souladu se stanovenými standardy. Případné nesoulady hlásí členovi Řídícího výboru projektu, kterému je podřízený.

Členů týmu je bezesporu také klíčová role projektu, neboť bez něj by projekt nebyl vykonán. Člen týmu je podřízen projektovému manažerovi a vedoucímu týmu a vypracovává zadané balíky práce.

3.4 Projektové řízení

Projektové řízení, jak ho známe dnes, je velmi mladá oblast managementu, která vznikla teprve na počátku 60. let 20. století. Pokud ale mluvíme o obecné organizaci jakéhokoliv projektu, dalo by se datovat až do doby už před naším letopočtem. Když si vezmeme například stavbu pyramid v Gíze, stavba musela být nějakým způsobem organizována, plánována a koordinována. Dalo by se to tedy také nazvat už jako projektové řízení.

Kerzner (2006) definuje projektové řízení jako „*souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů*“.

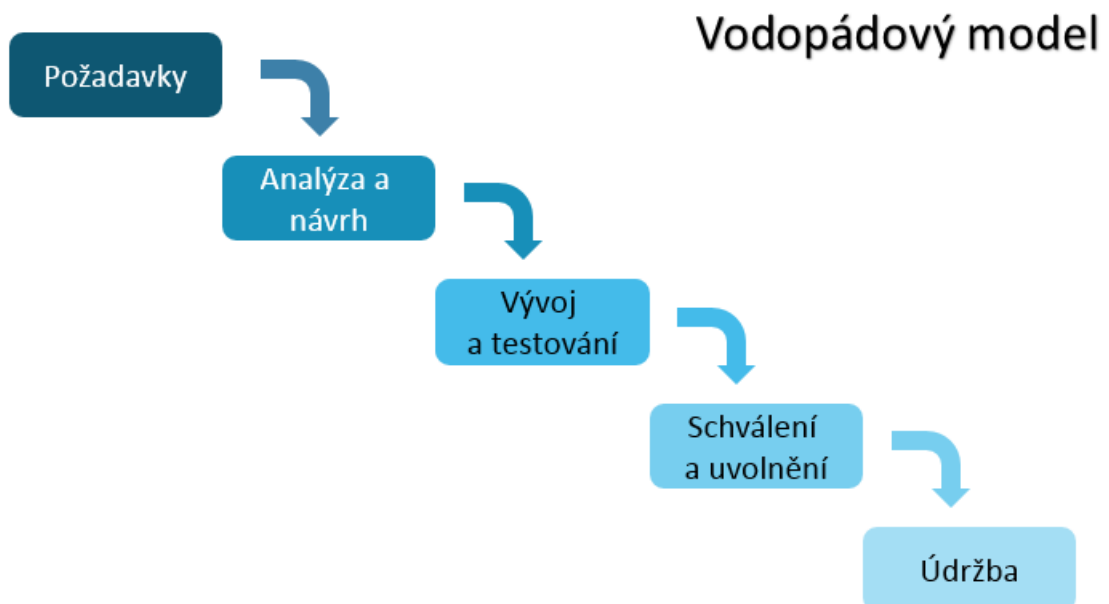
Dá se tedy říct, že se jedná o soubor metod a činností, které mají za cíl splnit složitý, jednorázový požadavek s vymezeným časem a financemi. Je při tom ale potřeba dbát na to, aby rozsah práce, čas, náklady, kvalita, zájmové skupiny a jejich potřeby byly v rovnováze (Bočková, 2020).

V projektovém řízení existují dva nejznámější modely řízení, které lze praktikovat. Prvním model je Waterfall a druhým Agile. V dnešní době jsou to spíše teoretické směry, protože nejsou už téměř nikde používány v čisté formě. Každý projekt se od sebe liší a zároveň je každý projekt originální. Nelze na ně tudíž nasadit jednu formu. Manažer si z obou modelů převezme určité věci, které mu dopomohou při práci na projektu tak, aby to odpovídalo cílům a vlastnostem projektu. Projekty se proto dnes nachází zhruba někde mezi těmito modely (Forbes Advisor, 2020).

Následně bude na oba modely nahlédnuto z větší blízkosti, kde budou detailněji rozebrány.

3.4.1 Waterfall model

Waterfall (Forbes Advisor, 2020) se zakládá na rozdělování projektu na jednotlivé výrobní fáze, které striktně odděluje. Není tedy možné například začít s druhou fází, pokud první není kompletně dokončena. Klasickými fázemi Waterfall modelu jsou požadavky, analýza a návrh řešení, vývoj a testování, schválení a uvolnění, a údržba. Tyto názvy jsou obecnými názvy modelu, nicméně se mohou měnit v závislosti na zaměření projektu. Níže je vloženo schéma, které slouží pro lepší představu rozložení modelu.



Obrázek 4 Schéma Waterfall modelu

(Zdroj: ManagementMania.com. Agilní projektové řízení, 2023)

Jak schéma znázorňuje, oddělený průběh každé z fází probíhá zvlášť v posloupnosti jako “vodopád“. Tento model je velmi striktní z důvodu, že každý z kroků je předem detailně naplánován a v průběhu dává minimální prostor na změny.

Waterfall metoda se nejvíce hodí pro projekty s jasně definovanými a pevně stanovenými cíli, požadavky a plány. Tato metoda je často používána pro projekty, které mají již vysokou míru zralosti a kde není očekávána mnohozměnovost během vývoje projektu.

Konkrétně se tato metoda často používá pro projekty, jako jsou konstrukce budov a infrastruktury, vývoj hardwaru, farmaceutický a lékařský výzkum, projekty, které vyžadují

přísnou regulaci, například projekty v oblasti financí nebo farmacie. Dále také projekty, kde jsou požadavky pevně stanovené, například vývoj softwaru pro letové řídicí systémy, kde je velmi málo prostoru pro chybu.

Waterfall metoda může být také vhodná pro projekty, kde je zapotřebí velmi detailního plánování a řízení nákladů.

Tato metoda má několik výhod a nevýhod.

Výhodami jsou následující:

Jednoduchost: Waterfall metoda je jednoduchá na pochopení a implementaci, a proto může být snadno použita v různých oblastech.

Vysoká úroveň plánování: Waterfall metoda poskytuje jasný plán, který umožňuje předvídat cíle projektu, harmonogram a náklady.

Přehlednost: Waterfall metoda je velmi přehledná a umožňuje lepší řízení rizik a změn během projektu.

Lepší kontrola nákladů: Vzhledem k tomu, že jsou cíle a požadavky stanoveny předem, může být kontrola nákladů snazší.

Nevýhodami jsou následující:

Nedostatek flexibility: Waterfall metoda je velmi rigorní, což znamená, že změny mohou být obtížné a nákladné.

Špatná reakce na změny: Pokud se během projektu vyskytnou problémy nebo změny v požadavcích, je těžké je rychle a účinně řešit.

Vysoké riziko selhání: Pokud jsou požadavky špatně definovány nebo jsou neúplné, existuje vysoké riziko selhání projektu.

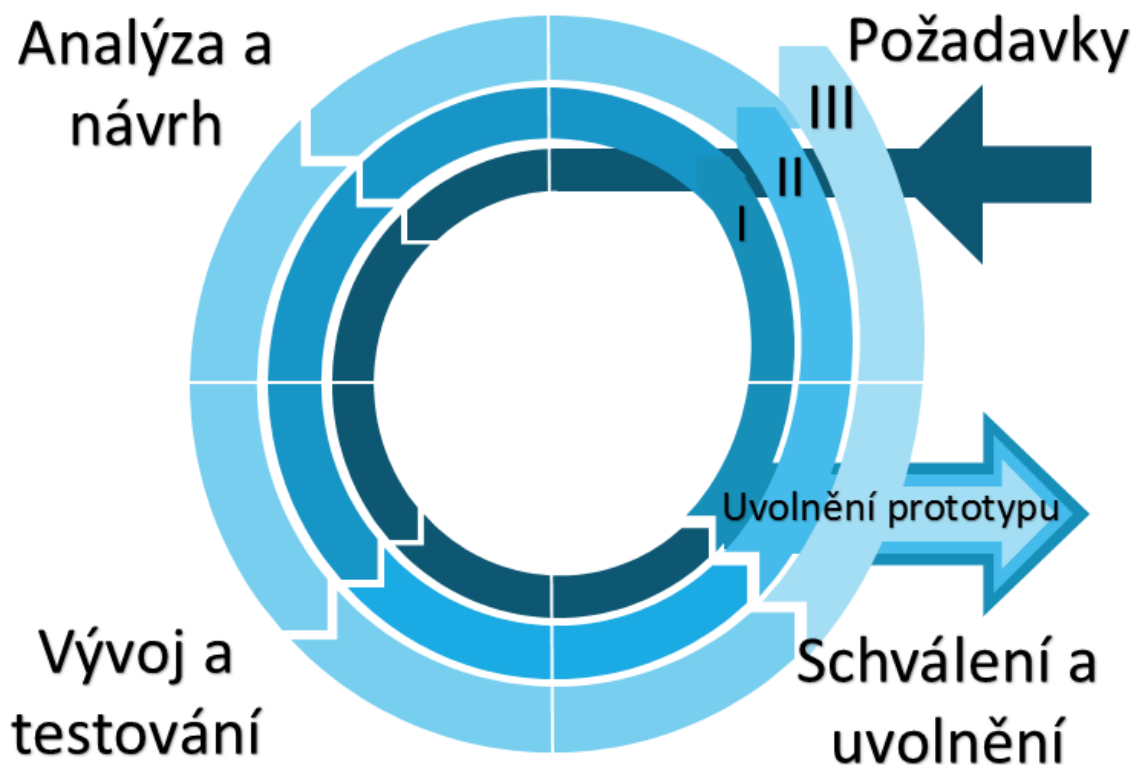
Malá možnost zapojení uživatelů: Uživatelé mohou být zapojeni až v pozdní fázi projektu, což může vést k nespokojenosti uživatelů a ke zpoždění projektu.

Delší doba vývoje: Vzhledem k tomu, že každá fáze musí být dokončena, než se přechází na další fázi, může být doba vývoje delší než u jiných metodik, jako je například agilní metoda.

3.4.2 Agilní model

Agilní model (Forbes Advisor, 2020) je přesným opakem modelu Waterfall. Uplatňuje tedy velmi interaktivní a pružný přístup a používá se hlavně u modelů, u kterých nelze předem přesně definovat postup a cíle. Z toho vyplývá, že práce na projektu vyžaduje neustálou interakci mezi projektovým týmem a zákazníkem. Tento projekt tedy lze uplatnit pouze u projektů, kde jejich členové jsou schopni tento způsob řízení zvládnout a nelze ho uplatnit univerzálně.

Níže vkládám také schéma Agilního modelu pro lepší porovnání s modelem Waterfall.



Obrázek 5 Schéma Agilního modelu
 (Zdroj: ManagementMania.com. Agilní projektové řízení, 2023)

Ve schématu lze vidět, že v porovnání s modelem Waterfall, v tomto modelu všechny fáze probíhají současně a postupně na sebe navazují.

Agilní přístup se hodí především pro projekty, kde jsou požadavky a cíle projektu nejasné nebo se mohou během projektu měnit. Tyto projekty mohou zahrnovat vývoj softwaru, digitální produkty, marketingové kampaně, inovace produktů nebo služeb, a další. Agilní přístup umožňuje pružnou a iterativní práci, která je schopna se přizpůsobit měnícím se požadavkům a cílům projektu. Hodí se také pro projekty, kde je důležitá rychlost a flexibilita. Agilní metodologie se snaží minimalizovat byrokracii a umožnit týmu rychle reagovat na změny v požadavcích a využít nové příležitosti.

Dalším typem projektů, pro které se hodí agilní přístup, jsou projekty, které jsou založeny na týmové práci a spolupráci. Agilní přístup podporuje interaktivní komunikaci, spolupráci a zapojení všech členů týmu, což umožňuje efektivní řešení problémů a dosažení cílů projektu.

Agilní přístup má několik výhod a nevýhod, které by měly být zvažovány při rozhodování o použití této metodologie v projektovém řízení.

Výhodami agilního přístupu jsou následující:

Flexibilita: Agilní přístup umožňuje pružně reagovat na změny a nové požadavky. Týmy mohou rychle měnit směr vývoje produktu a zlepšovat ho na základě zpětné vazby zákazníků nebo vlastního týmu.

Rychlost: Agilní přístup umožňuje rychlý vývoj produktu, protože se soustředí na vytváření funkčních částí produktu po malých iteracích.

Spolupráce: Agilní přístup podporuje spolupráci a komunikaci v týmu. Týmy pracují v krátkých cyklech, které zahrnují pravidelné setkání a retrospektivy, kde mohou řešit problémy a zlepšovat svou práci.

Zákaznická orientace: Agilní přístup se soustředí na potřeby zákazníků a vytváření produktů, které jsou pro ně skutečně užitečné. To znamená, že týmy pracují na tom, co je pro zákazníky důležité, a snižují tak riziko neúspěchu projektu.

Nevýhodami agilního přístupu jsou následující:

Nespecifikované cíle: Agilní přístup klade důraz na flexibilitu, což může vést k nedostatečné specifikaci cílů a požadavků projektu.

Komplexnost: Agilní přístup může být komplexní a vyžaduje, aby týmy byly dobře organizované a připravené na průběžnou spolupráci a komunikaci.

Potenciální nestabilita: Agilní přístup se soustředí na změny a rychlý vývoj, což může způsobit nestabilitu a nejistotu, zejména u projektů s velkými rozsahy a komplexitou.

Závislost na týmu: Agilní přístup závisí na týmové spolupráci a schopnosti týmu rychle reagovat na změny. To může být problematické, pokud je tým špatně organizovaný nebo má nedostatečné zkušenosti.

3.5 Světové standardy projektového řízení

Jelikož je projektové řízení odvětví poměrně nové, je potřeba vytvořit si v něm nějaké normy, pravidla a doporučení, aby v tom nevznikl chaos. K tomuto nám slouží právě standarda, což je tzv. „*best practice*“ v oblasti projektového řízení. Dalo by se říct, že standardy jsou souhrnem vhodných metod, které se osvědčily praxí a jsou doporučeny.

Mezi nejznámější trojici světových standard, a zároveň trojici, která byla vybrána pro svou bakalářskou práci, je PRINCE2, IPMA a PMI (Máchal, 2015).

Všechny tyto standardy mají podobnou filozofii a mají obdobné metody i názvosloví. Díky tomu jsou si členové projektových týmu navzájem porozumět a dobře spolupracovat. Nicméně mají i několik odlišností a těmi jsou místo vzniku, podklad, ze kterého vnikly a způsob zpracování. Každá z metod je tedy vhodná pro jiné typy firem a jiné typy projektů.

Tyto standardy poskytují spolehlivý a standardizovaný rámec pro řízení projektů a pomáhají organizacím zajistit úspěšné výsledky projektů. Dodržování těchto standardů může také pomoci organizacím při získávání a udržování certifikací v oblasti projektového řízení a zvýšit důvěryhodnost organizace u zákazníků a partnerů.

V následujících kapitolách standardy detailněji rozeberu (Máchal, 2015).

3.6 PRINCE2

Metodika PRINCE2 (*Projects In Controlled Environment*) vznikla v polovině 90. let ve Velké Británii, kdy nahradila dříve využívanou metodu PROMT. Původně se tato metodika soustředila na projekty v informačních technologiích. V současnosti je využívána jak při řízení projektů ve veřejné sféře, tak i jako jedna z metod projektového managementu pro řízení projektů podporovaných z prostředků EU, kde je přímo doporučena Evropskou komisí (Máchal, 2015).

PRINCE2 ale není stejným standardem jako IPMA a PMI, je to spíše návod či metodiku zpracování projektů. Proto je zde používána i rozdílná terminologie, která se volí s ohledem na prostředí, v němž byla vyvinuta (Máchal, 2015).

U metodiky PRINCE2 jsou za hlavní aspekty realizace projektu považovány čas, náklady, rozsah, kvalita, riziko a přínosy (Máchal, 2015, s. 84):

Metodika PRINCE2 stojí na čtyřech hlavních elementech, kterými jsou (Máchal, 2015, s. 85):

- **principy**
- **témata**
- **procesy**
- **přizpůsobení metodiky PRINCE2 prostředí projektu.**

3.6.1 Principy PRINCE2

Začněme u principů projektového managementu. Dle Základů metody projektového řízení se metodika PRINCE2 zakládá na sedmi základních principech (Máchal, 2015, s. 85-86):

Princip č. 1: Nepřetržitá opodstatněnost investice

Nejdůležitějším dokumentem PRINCE2 je tzv. Business Case, což je obchodní zdůvodnění, které je přezkoumáváno a revidováno v průběhu celého životního cyklu projektu. Tento dokument určuje, zda je projekt stále životaschopný a pokud není, projekt je ukončen.

Princip č. 2: Jasně definované role a zodpovědnost

Při práci na projektu je potřeba mít vytvořenou jasnou strukturu projektového týmu. Každý musí znát svou roli a odpovědnosti. Stejně tak by členové týmu měli znát role a odpovědnosti i ostatních členů týmu.

Princip č. 3: Zaměření se na produkty

Tento princip stanovuje, že požadavky na kvalitu výstupů jsou prvořadé.

Princip č. 4: Řízení po etapách

Stejně jako u každé jiné metodiky, i PRINCE2 je rozdělen do fází, nebo v tomto případě do etap. V každé etapě jsou určeny určité cíle a je tak zajištěno, že všech těchto cílů bude dosaženo a organizace projektu je tak zároveň mnohem jednodušší.

Princip č. 5: Řízení na základě výjimky

Pro všechny aspekty projektu je na jeho počátku stanovena tzv. tolerance pro každý z aspektů. Pokud dojde k překročení tolerance, musí řídicí tým rozhodnout, zda bude tato tolerance znovu definována. Díky tomuto principu je při řešení méně závažných problémů zajištěna rychlá a efektivní akceschopnost projektového týmu.

Princip č. 6: Učit se ze zkušeností

Po dokončení každého projektu se sepisuje dokument se zkušenostmi, poučeními a varováními z daného projektu. Na tento dokument se při práci na novém projektu nahlíží, aby se zabránilo opakování chyb z minulých projektů.

Princip č. 7: Přizpůsobení metody PRINCE2 prostředí projektu

Prostředí projektu, rozsah, význam, rizika a potřebné formality se využívají k přizpůsobení projektu ve fázi zahájení a v každé fázi projektu.

3.6.2 Témata PRINCE2

Druhým elementem řízení projektové činnosti podle metodiky PRINCE2 jsou témata, mezi která jsou zařazeny (Máchal, 2015, s. 86):

Investice – předpokladem pro řízení projektu je životaschopný investiční záměr. Jak bylo zmíněno výše, PRINCE2 ho označuje jako *Business Case*.

Organizace – jak bylo také zmíněno výše, je vyžadováno, aby všichni členové týmu znali své role a odpovědnosti, stejně tak jako role a odpovědnosti ostatních v týmu.

Kvalita – PRINCE2 klade velký důraz na kvalitu a tou je dosaženo ať už formou norem, metod kontroly kvality nebo stanovením očekávání kvality ze strany zákazníka.

Plány – je třeba vytvořit plány, které jsou tvořeny na různých úrovních a jsou přizpůsobeny velikosti a potřebám projektu.

Riziko – na rizika projektu je kladen velký důraz a je na ně průběžně nahlíženo po celou dobu průběhu projektu.

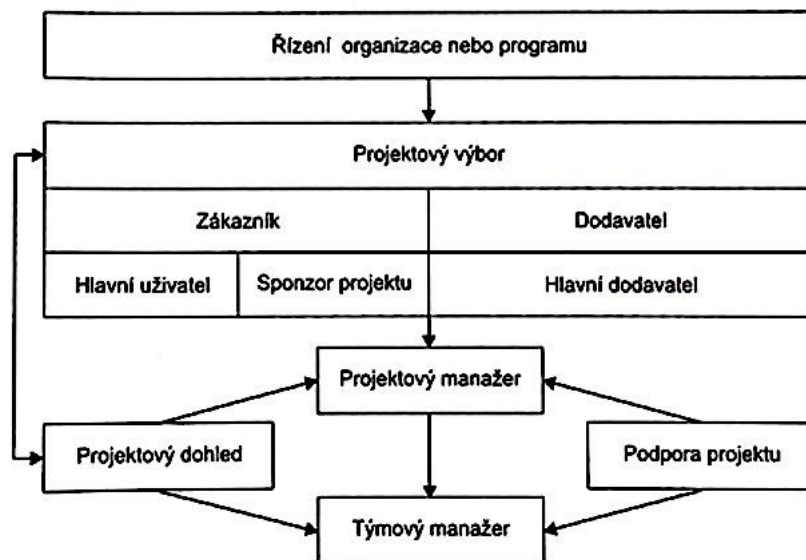
Změna – toto téma poukazuje na fakt, že každým projektem dosáhneme nějaké změny a samotný projekt určitě neproběhne beze změny oproti původním plánům. Je tedy třeba být na tyto změny připraven.

Progres – je téma, které nám dopomáhá s budoucími plány a odhady pro projekt. Pomáhá nám tedy najít odpovědi na otázky typu „Kde jsme?“, „Kam směřujeme?“ apod.

3.6.3 Organizační struktura projektu dle PRINCE2

Dle PRINCE2 je vytvoření efektivní organizační struktury projektu klíčovým aspektem jeho úspěšné realizace. Struktura by měla zapojovat všechny zainteresované strany s ohledem na jejich zájmy. Autoři metodiky PRINCE2 vytvořili obecnou strukturu řízení projektů, kterou je možno použít pro jakýkoliv typ projektu, s důrazem více na role členů týmu než na jejich úkoly.

O rolích v projektovém týmu je již hovořeno výše, kde jsou podrobněji popsány a schématicky znázorněny. Nyní jsou zde v obrázku č. 6 zakomponované v obecné struktuře projektového týmu dle PRINCE2.

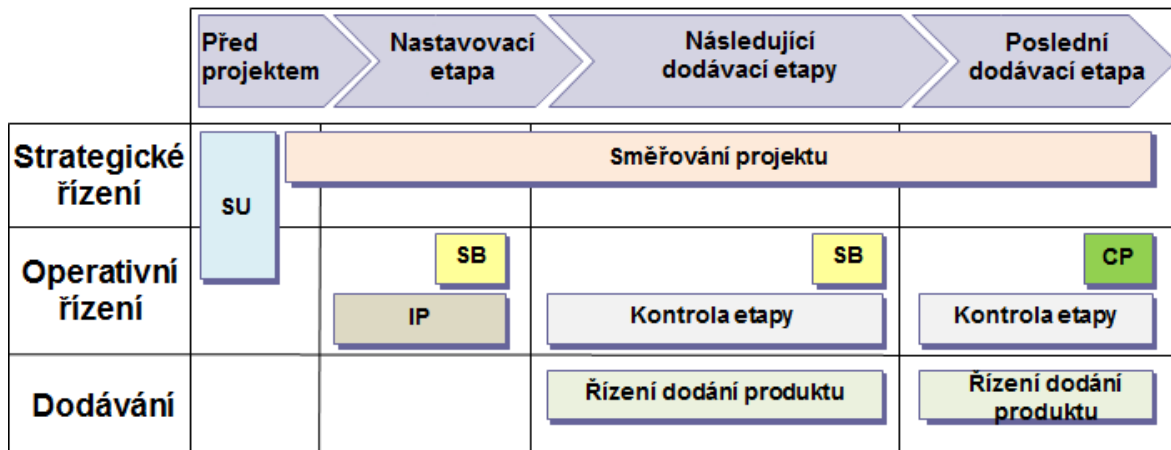


Obrázek 6 Struktura projektového týmu podle metodiky PRINCE2
(Zdroj: Základy metody projektového řízení PRINCE2, 2013, str. 35)

3.6.4 Procesní model PRINCE2

Procesní model PRINCE2 (AXELOS, 2017) sestává ze sedmi procesů, které zajišťují organizovaný a hladký průběh projektu. Každý projekt je definován svými klíčovými vstupy a výstupy spolu s konkrétními cíli, kterých má být dosaženo, a činnostmi, které mají být provedeny.

Na obrázku č. 7 je zobrazeno schéma procesních modelů PRINCE2, na základě kterého budu detailněji rozepisovat proces po procesu.



Klíč

SU = Zahájení projektu

IP = Nastavení projektu

SB = Řízení přechodu mezi etapami

CP = Ukončení projektu

Obrázek 7 Procesní model PRINCE2

(Zdroj: SystemOnLine.cz - ekonomické a informační systémy v praxi. PRINCE2, 2023)

První proces, který není součástí sedmi základních procesů, ale je velmi podstatný, je **Směřování projektu**, nebo také Řízení projektu. Tento proces probíhá od zahájení projektu až po jeho ukončení a je zaměřen na Projektovou Radu, která řídí a monitoruje mnoho rozhodovacích bodů skrze zprávy a kontrolní mechanismy.

Projektová rada provádí čtyři klíčové procesy:

1. Iniclace (zahájení projektu)
2. Hranice etapy (přidělení dalších zdrojů po kontrole dosavadních výsledků)
3. Ad hoc řízení (sledování pokroku, poskytování rad a pokynů, reakce na výjimečné situace)
4. Uzavření projektu (potvrzení výstupu projektu a řízené uzavření)

Prvním ze sedmi základních procesů PRINCE2 je **Zahájení projektu**. Jde o předprojektový proces, který zajišťuje vytvoření předpokladů pro zahájení projektu. Tento proces přepokládá existenci Projektového Mandátu, který definuje důvod projektu a požadovaný výsledek. Je doporučeno, aby zahájení projektu bylo velmi krátké.

Práce tohoto procesu je postavena na třech základních prvcích:

1. Zajištění, že všechny potřebné informace pro projektový tým budou k dispozici
2. Navržení a jmenování týmu pro řízení projektu
3. Vytvoření Plánu zahajovací fáze

Druhým procesem je **Nastavení projektu** a jeho cíle jsou následující. Prvně je potřeba odsouhlasit, zda existuje dostatečné opodstatnění pro pokračování projektu. Následně se vytvoří stabilní základna pro řízení, na základě které se bude pokračovat. Velmi podstatným krokem je zdokumentování a potvrzení, že pro projekt existuje přijatelný Business Case, což je dokument sloužící k obhajobě přínosů projektu a zdůvodnění potřeby jeho realizace. Dále je potřeba zajistit stabilní a pevný základ projektu před zahájením prací. Následně se odsouhlasí vyčlenění zdrojů pro první fázi projektu. Je podstatné umožnit Radě převzít odpovědnost za projekt a podpořit ji v tom. Posledními kroky jsou poskytnutí základu pro rozhodovací procesy potřebné v průběhu projektu a zajištění, že investice času a úsilí budou vynaloženy rozumně s ohledem na rizika projektu.

Dalším procesem je **Řízení přechodu mezi etapami**. Tímto procesem získává Projektová Rada klíčové body pro rozhodnutí, zda v projektu pokračovat, či nikoli.

Cílem tohoto procesu je ujistit Radu, že všechny plánované výstupy etapy jsou dokončeny tak, jak bylo nastaveno. Je potřeba Radě poskytnout informace k posouzení další životaschopnosti projektu, informace pro schválení dokončení stávající etapy a zahájení další a také zaznamenat všechny poznatky, které by mohly být užitečné v dalších fázích projektu, případně dalších projektech.

Čtvrtým procesem je **Kontrola etapy**. V tomto procesu hraje hlavní roli projektový manažer. Jde o každodenní činnosti, které musí vykonávat v průběhu celého projektu. Tyto činnosti zahrnují schvalování prací, shromažďování informací o postupu prací, sledování změn, přezkoumávání situace, podávání zpráv a přijímání nezbytných nápravných opatření.

Pátým procesem je **Řízení dodání produktu**. Tento proces zajišťuje vytvoření a dodání plánovaných produktů a zahrnuje činnosti jako pravidelné vyhodnocování postupu prací a prognóz, zajištění že práce byla provedena, získávání souhlasu s dokončenými produkty, zajištění, že dokončené produkty budou splňovat kritéria kvality nebo že probíhající práce probíhá v souladu se zadanou prací v Balíku prací.

Šestým procesem je **Ukončení projektu**. Jak vyplývá z názvu, tento proces sestává z činností pro správné ukončení projektu. Je potřeba zkontrolovat, do jaké míry byly splněny stanovené cíle, potvrdit spokojenost zákazníka s výstupy a získat formální souhlas s těmito výstupy, vypracovat případná doporučení pro následná opatření, zdokumentovat získané zkušenosti z projektu, vypracovat závěrečnou zprávu o projektu a oznámit hostitelské organizaci záměr rozpustit projektovou organizaci a zdroje.

Sedmým a posledním procesem je **Plánování**. Plánování je opakovatelný, který není zahrnut v modelu výše, nicméně jeho činnosti se zahrnují mezi sedm hlavních procesů.

Plánování obsahuje sedm činností, které jsou následující:

1. Navrhnutí plán
2. Definování a analýza produktů
3. Určení činnosti a závislých
4. Připravit odhady
5. Připravit harmonogram
6. Analýza rizik
7. Dokumentace plánu

Níže je pro lepší orientaci vložena detailnější tabulka, která nám pomáhá lépe pochopit, jak spolu elementy procesů a témat interagují. Zároveň také ukazuje, že některé procesy se opakují jen párkrát v průběhu projektu, zatímco některé procesy je potřeba opakovat v každé fázi projektu.

	Investice	Organizace	Kvalita	Plány	Rizika	Změna	Progres
Zahájení projektu	X	X	X	X	X		
Směrování projektu	X				X		
Nastavení projektu	X	X	X	X	X	X	X
Kontrola etapy	X		X		X	X	X
Řízení dodávky produktu			X		X	X	X
Řízení přechodu mezi etapami	X	X	X	X	X	X	X
Ukončení projektu					X	X	

Obrázek 8 Propojení procesů a témat podle metodiky PRINCE2

(Zdroj: *Základy metody projektového řízení PRINCE2*, 2013, str. 25)

3.7 ICB IPMA

IPMA (International Project Management Association) je sdružení s více než 55 členy působící na pěti kontinentech a stále roste (Máchal, 2015, s. 18). Členové IPMA rozvíjejí kompetence projektového řízení v oblastech jejich působení a budují a rozvíjejí vztahy s firmami, vládními agenturami, univerzitami a rovněž vzdělávacími organizacemi a konzultačními společnostmi.

IPMA se zaměřuje na kompetenční pojetí etalonu pro ověření znalostí a zkušeností projektových manažerů. Při procesu ověřování znalostí a zkušeností, jenž se nazývá certifikace, zkoumají hodnotitelé u každého kandidáta jeho znalosti a zkušenosti rozdílně, a to v různých stupních certifikace a všechny druhy kompetencí. Tedy jak kompetencí technických, tak i behaviorálních a kontextových.

Aby mohla certifikační autorita u kandidátů změřit jejich úroveň kompetencí a zároveň pomoci je dále rozvíjet, pak kompetence rozděluje na jednotlivé elementy.

3.7.1 Technické kompetence

Technické kompetence jsou 20 elementů popisujících popisující základní kompetence projektového managementu. Technické elementy obsahují základy pro řízení projektů.

Těmito elementy jsou následující (Doležal a kolektiv, 2015):

1. **Úspěšnost řízení projektů** – způsob, jakým bude výsledek projektu oceněn zainteresovanými stranami.
2. **Zainteresované strany** – tento element charakterizuje a popisuje zainteresované strany projektu, kterými mohou být osoba nebo organizace aktivně zapojené do projektu.
3. **Požadavky a cíle projektu** – tímto elementem se určuje, definuje a odsouhlasuje projekt tak, aby naplnil očekávání zainteresovaných stran.
4. **Rizika a příležitosti** – neboli také element identifikace ohrožení a přínosů. Pro identifikaci rizik se používají metody jako Skórovací metoda s mapou rizik či Technika stromů rizik. Pro identifikaci příležitostí se používá SWOT analýza.
5. **Kvalita** – ISO definuje tento element jako souhrn všech znaků produktu nebo služby, které ovlivňují jejich schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby.
6. **Organizace projektu** – tento element organizuje nejen projekt, ale i projektový tým, ve kterém musí být jasně stanoveny pravomocí a odpovědnosti.
7. **Týmová práce** – v tomto elementu je obsaženo řízení a vedení projektového týmu, který je klíčový pro realizaci projektu. Je tudíž velmi důležité vybrat dobrý tým lidí.
8. **Řešení problémů** – jak vyplývá z názvu, tento element se zabývá řešením problému, které vytanou v průběhu projektu a způsobem, jak se s nimi vypořádat.
9. **Struktury v projektu** – struktury v projektu jsou klíčové pro zajištění řádu a hladkého průběhu projektu. Struktura rozdělení by měla být hierarchická.
10. **Rozsah a výstupy projektu** – pro projekt je klíčové mít předem stanovený rozsah a výstupy projektu, aby jich nebylo přesaženo z časového ani nákladového hlediska.
11. **Čas a fáze projektu** – o fázích projektu bylo již hovořeno výše v Životním cyklu projektu. Každý projekt je potřeba mít rozděleno do několika fází, které zajišťují jeho rychlejší a organizovanější průběh.
12. **Zdroje** – aby mohlo dojít k realizaci projektu, je potřeba mít vše, co je k ní potřebné. Tím jsou definovány zdroje. Mohou být finanční i nefinanční, tedy pracovní zdroje.
13. **Náklady a financování** – k realizaci projektu je stěžejní mít vytvořený rozpočet, který se skládá z nákladů a výnosů.
14. **Obstarávání a smluvní vztahy** – tento element sestává ze všech činností, které souvisejí se získáváním vstupů projektu.
15. **Změny** – změnám se nevyhne žádný projekt, proto je potřeba být připraven na jejich rychlé vyřešení, o čemž je tento element. Každá změna musí být zaznamenána a vyhodnocena.
16. **Kontrola, řízení a podávání zpráv** – jak bylo také popsáno výše u projektových rolí, projekt je třeba v celém jeho průběhu neustále kontrolovat, řídit a podávat o něm zprávy. Toto bývá zpravidla role projektového manažera.
17. **Informace a dokumentace** – během projektu jsou shromažďovány informace a tvořeny dokumenty, které zahrnují jak zprávy o projektu, které jsou podávány zainteresovaným stranám, tak i podstatné informace a zkušenosti, které lze využít v budoucích projektech.
18. **Komunikace** – toto je klíčový element, jelikož bez efektivní a dostatečné komunikace nelze projekt úspěšně vykonat.

19. **Zahájení** – po předprojektové fázi nastává zahájení projektu. Pro jeho zahájení je třeba schválit zakládací listinu projektu, která určuje rozsah a cíle projektu spolu s plánovanými finančními a časovými zdroji.
20. **Ukončení** – ukončení může být buď celkové ukončení projektu, kdy se projekt uzavírá z organizačního a administrativního hlediska, nebo ukončení fáze, které vyžaduje splnění všech stanovených cílů pro tuto fázi. Není to nicméně poslední fáze, tou je fáze poprojektová.

3.7.2 Behaviorální kompetence

Behaviorální kompetence jsou 15 elementů popisujících kompetence osobnostního charakteru. Behaviorální stránka manažera je velmi podstatná, jelikož projektový management je práce velmi náročná na psychiku a manažer musí být schopen zvládat stresové situace a spolu s tím u fungování týmu.

Tyto elementy jsou následující (Máchal, 2015):

1. **Vedení** – je element schopnosti motivovat a vést týmy k dosažení cílů projektu.
2. **Zainteresovanost a motivace** – tento element souvisí s vedením, protože tým musí být dostatečně zainteresován a motivován, aby byl projekt úspěšně dokončen. Zároveň s tím ale musejí mít pracovníci i dostatek vlastní zainteresovanosti a motivace.
3. **Sebekontrola** – je element ukázněného přístupu k práci. V každém projektu se najdou stresová místa, ale je na manažerovi, aby tyto místa předpokládat a stresovou situaci s pracovníkem vyřešil.
4. **Asertivita** – je vysoká forma komunikace, kdy je mluvčí schopen přesvědčivě s autoritou prezentovat své názory a své emoce mít pod kontrolou. Tuto schopnost by měl každý manažer ovládat pro efektivní komunikaci s týmem i zainteresovanými stranami.
5. **Relaxace** – je velmi důležitou součástí řízení projektu. V každém projektu nastanou vypjaté a stresové situace. Manažer by tudíž měl být schopen uvolnit napětí buď týmovou aktivitou či relaxačními technikami.
6. **Otevřenost** – manažer by měl projektovému týmu umět dát pocit, že mohou být otevření a sdělit vlastní názor. Ty mohou být totiž velmi podstatné a přínosné pro projekt.
7. **Kreativita** – u členů projektového týmu by měla být podporována kreativita, například ve formě Brainstormingu. Díky tomu můžeme přijít na nová či efektivnější řešení v návaznosti na práci na projektu.
8. **Orientace na výsledky** – výsledky z projektu jsou děleny na samotné výsledky projektu, výsledky pro zákazníka a výsledky pro ostatní zainteresované strany. Manažer by měl vědět, jaké výsledky, komu podat tak, aby byla každá ze stran spokojena.
9. **Výkonnost** – dalším z úkolů projektového manažera je zajistit co nejvyšší výkonnost svého týmu. Měl by tudíž být schopen zjistit, co jejich výkonnost snižuje a dopomoci jim tyto potíže snížit.
10. **Diskuse** – je důležité vést v rámci projektového týmu diskuse a zjišťovat tím různé nedostatky, chyby či efektivnější návrhy řešení.
11. **Vyjednávání** – manažer by měl být schopen vyjednávat se zainteresovanými stranami tak, aby vždy bylo možné dojít k přijatelnému řešení. Řešení může být buď formou kompromisu, kdy je přijatelné pro obě strany. Nebo je řešení formou “výhra-prohra“, kdy jedna strana získá řešení, které požadovala a druhá strana trátí.

12. **Konflikty a krize** – jsou další z kompetencí, které by měl manažer ovládat. Musí být schopen efektivně řešit konflikty a krize vzniklé v rámci projektového týmu.
13. **Spolehlivost** – projektový manažer musí být spolehlivý, tedy aby vždy dodal, co slíbil v požadovaném termínu, kvalitě a nákladech.
14. **Porozumění hodnotám** – manažer by měl být schopen vnímat a porozumět kvalitám druhých, umět s nimi komunikovat a porozumět jejich názorům a etickým standardům.
15. **Etika** – je akceptovatelné chování osoby. Od všech členů projektového týmu je tak vyžadováno etické chování, které zajišťuje správné a spravedlivé prostředí.

3.7.3 Kontextové kompetence

Kontextové kompetence jsou 11 elementů popisujících kompetence vztahující se k souvislostem s řízením projektu. Pokrývají řadu znalostí od oblasti řídicích vztahů ve firmě, znalost legislativy, efektivnost řízení projektů až po programy a portfolia v projektově zaměřené organizaci.

Elementy kontextových kompetencí jsou následující (Máchal, 2015):

1. **Orientace na projekt** – manažer by měl být schopen orientovat se v projektu a umět ho řídit.
2. **Orientace na program** – tento element je souhrnem definicí programů, jejich atributů a řízení. Strategických cílů organizace je dosaženo pomocí těchto programů a dalších aktivit.
3. **Orientace na portfolio** – sestává z definice portfolio a schopnosti ho řídit. V elementu je obsaženo několik definic pro metody, jak portfolio analyzovat.
4. **Realizace PPP (Projekt, Program, Portfolio)** – tímto elementem se definují nejlepší možné procesy, metody, techniky a nástroje ke zlepšování řízení projektů, programů a portfolií.
5. **Trvalá organizace** – v tomto elementu je definován vztah mezi trvalými a časově omezenými organizacemi. Projekty se buď v rámci trvalé organizace realizují, nebo z ní využívají to, co jim poskytne.
6. **Byznys** – výše zmíněné PPP musí zapadat do byznys prostředí firmy, ve které je projekt konán. Manažer musí mít tudíž znalost toho, zda je PPP v souladu s celkovou strategií společnosti.
7. **Systémy, produkty, technologie** – jsou ve většině případů výsledným produktem projektů. Projekty tedy využíváme k jejich vytvoření či změně. Aby byl projekt tvořen správně, manažer by měl disponovat systémovým myšlením a přístupem.
8. **Personální management** – má na starosti vše, co se týče řízení lidských zdrojů. Tedy nábor nových zaměstnanců, školení, trénink apod. V některých případech tyto činnosti provádí sám manažer, měl by tudíž mít všechny k tomu potřebné znalosti.
9. **Zdraví, bezpečnost, životní prostředí** – tyto položky zajišťují správné chování v rámci společnosti. Manažer by měl na tyto položky dohlížet a kontrolovat je, aby jeho tým mohl správně pracovat.
10. **Finance** – další z kompetencí, které by měl manažer ovládat, protože v mnoha případech je na manažerovi, aby zajistil potřebné finance k projektu.
11. **Právo** – je posledním elementem, který zajišťuje, že projekt bude probíhat dle zákonných norem a směrnic. Manažer by tedy měl mít znalost o těchto normách a směrnicích.

3.8 PMBoK PMI

Tento standard není pro mou práci stěžejní, proto je tu dále uveden jen ve stručnosti.

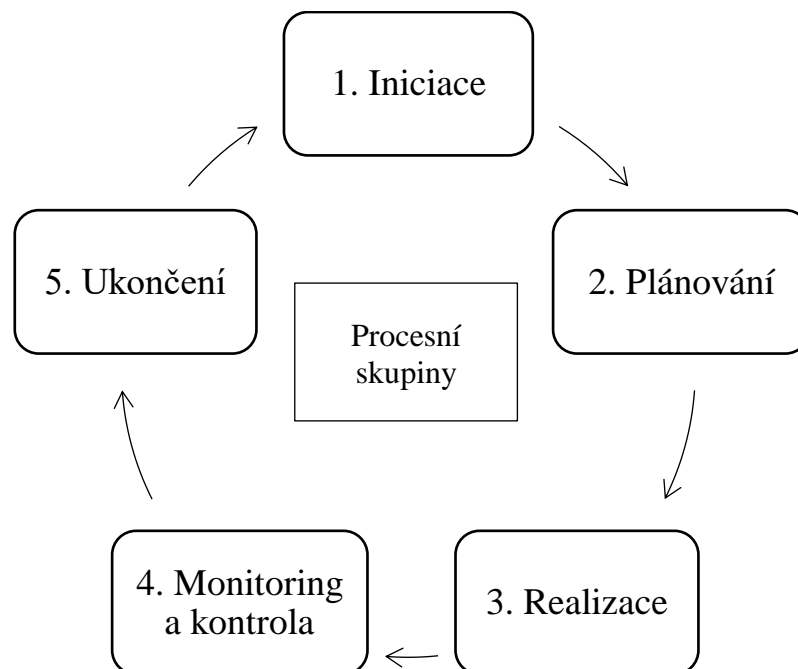
PMI (Project Management Institute) je nezisková organizace, která působí celosvětově a sdružuje členy z oblasti projektových, programových a portfoliových profesí (Project Management Institute, 2008). Tato organizace byla založena za účelem sdílení svých zkušeností a přispívání k rozvoji pro manažery z oboru sdružuje více než 2,9 milionu profesionálů z celého světa.

Hlavní parametry standardu PMI jsou stanoveny v tzv. PMBOK Guide (*A Guide to Project Management Body of Knowledge*), který definuje základní principy projektového řízení splňující požadavky světově uznatelného standardu (Máchal, 2015, s. 46).

Standard PMI se zaměřuje na osvědčené postupy (*best practise*), které se dají aplikovat na většinu projektů. PMBOK Guide chápe proces jako soubor vzájemně se ovlivňujících aktivit, které jsou vykonány s cílem vytvořit předem specifikovaný produkt, službu nebo určitý výsledek. Tyto procesy jsou realizovány projektovým týmem ve spolupráci s klíčovými zainteresovanými stranami a obecně je lze rozdělit do dvou skupin (Máchal, 2015, s. 46):

- procesy projektového řízení, které zajišťují efektivní realizaci projektu v průběhu jeho životního cyklu;
- produktově orientované procesy, které specifikují a vytvářejí výsledný produkt projektu a odpovídají životnímu cyklu produktu.

PMBOK Guide rozděluje procesy projektového řízení do pěti hlavních procesních skupin (Máchal, 2015).



Obrázek 9 Schéma procesů dle PMI

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Project Management Institute, 2008)

První procesní skupinou je **Iniclace**. Jak vyplývá z názvu, tato skupina projekt iniciuje, tedy jejím cílem je schválení a definování projektu.

Druhou procesní skupinou je **Plánování**. Hlavním cílem této skupiny je vytvořit Plán řízení projektu, což je soubor dokumentů, které pokrývají všechny relevantní otázky řízení a říkají, jak bude projekt řízen. Plánování je nejintenzivnější část projekt, která je často velmi nedocena, protože bez správného naplánování může dojít k časovým nesrovnalostem v projektu a změnám, které mohou vrhat špatné světlo na projektového manažera a sponzora.

Třetí procesní skupinou je **Realizace**. Zde dochází k uvedení projektu do pohybu a začíná technická práce. Vytvoří se projektový tým a je vyžadována koordinace lidských zdrojů.

Hlavním úkolem projektového manažera je zde dohlížení na celý průběh projektu.

Čtvrtou procesní skupinou je **Monitoring a kontrola**. V průběhu projektu musí projektový manažer neustále dohlížet na celý projekt, předpovídat případné změny či problémy, včas je řešit a informovat zúčastněné strany. Dohlíží na stav rozpočtu, harmonogram projektu, kvality výstupů a další. Dále také musí změny v projektu dokumentovat a aktualizovat Plán řízení projektu.

Pátou procesní skupinou je **Ukončení**. Při ukončení projektu je téměř vždy několik úkolů, kterých si vedoucí pracovníci a sponzor velmi všímají. Je potřeba dokončit smluvní závazky, uzavřít smlouvy, předložit závěrečné detaily a dořešit požadavky na financování.

4 Praktická část

4.1 Představení společnosti působící v sektoru telekomunikací

Z důvodu velikosti společnosti zůstane její název v anonymitě. Společnost sídlící v Praze je jedním ze tří největších operátorů na českém trhu. Nabízí hlasové, internetové a datové služby jak pro domácnosti, tak pro firmy a korporace. Společnost také poskytuje službu TV pro internetové televizní vysílání. Vzhledem ke změnám trendů v telekomunikačním odvětví, začala se společnost zaměřovat na rozšíření nabídky svých služeb a poskytuje v současnosti i finanční služby jako pojištění zařízení či cestovní pojištění v mobilu.

Co se týče televizních služeb, společnost je známá pro svou největší nabídku sportovních kanálů. U mobilních služeb nabízí společnost vysokou škálu tarifů včetně studentských tarifů s velmi příjemnými cenami. Byla také první společností, která začala v roce 2013 nabízet tarif s neomezeným voláním.

4.2 Analýza projektového prostředí zvolené společnosti

Analýza projektového prostředí se soustředí na vedení projektů v Centrální projektové kanceláři společnosti. Toto téma je zvoleno z důvodu fascinace o projektové řízení a roční zkušenosti v tomto oboru. Proto je tato práce motivována zjistit více o způsobu vedení projektů v této společnosti. Konkrétně je práce zaměřena na řízení projektů v Centrální projektové kanceláři z důvodu, že je toto oddělení “srdcem“ společnosti a zabývá se velkým množstvím různorodých projektů.

Na začátek je nutno uvést, že analýza byla prováděna na základě strukturovaných rozhovorů se třemi projektovými manažery z tohoto oddělení. Všichni manažeři jsou vysoce časově vytíženi, tudíž nebylo možné provést rozhovor s větší částí. To však na výsledek analýzy nemá velký vliv, protože všichni manažeři v tomto oddělení používají víceméně stejné postupy. Odpovědi, které byly získány, jsou tudíž aplikovatelné na celé toto oddělení. Rozhovory byly nahrávány pouze po souhlasu manažera.

Obecně se Centrální projektová kancelář zabývá pouze vysoko rozpočtovými projekty různých typů. Tím, že se zabývají různými typy projektů, tak se i jejich průběhy o něco liší, nicméně v následné analýze bude shrnut jejich obecný postup na základě informací poskytnutých manažery.

4.2.1 Předprojektová fáze

V této fázi není manažer zahrnut vždy, protože v případě, že projekt přijde například od byznys oddělení, toto oddělení samo přijde již s návrhem na projekt, vytvoří si Business Case a co by měl projekt přinést. Manažer je poté dosazen v pozdějších fázích. Následně také hraje roli doba, kdy má být projekt uveden na trh, tudíž pokud jde o urgentní projekt, který musí být odbaven v prioritním režimu, doba plánování a celý jeho proces je značně zkrácen.

Nehledě ale na typ projektu, každý projekt je vždy formálně autorizován Projektovou radou.

Pokud jde o klasický projekt, manažer je na projektu od začátku a probíhají přípravy formou rozplánování cílů, časového harmonogramu, tvorba Business Case a vytvoření hlavního projektového týmu, který se projektu bude věnovat po celou jeho dobu, nebo jeho velkou část. Po finanční stránce se provádí odhady vývoje a zda to sedí vůči Business Casu v případě, že byl vytvořen byznys oddělením. Následně se nastaví schůzky projektového týmu, stanovuje se,

kam se budou ukládat dokumenty k projektu, pokud jde o nestandardní projekt. Domlouvají se dodavatelé k projektu, stanovuje se rámcový rozsah projektu a další organizační věci.

Co se týče míry podrobnosti definování cíle projektu, opět záleží na typu projektu, většinou je to například podle počtu zákazníků, kteří daný produkt využijí. Tedy například při vývoji nové řady mobilních tarifů se rámcově odhaduje, kolik zákazníků si tarify zakoupí a dle tohoto početního odhadu se poté odhadují i budoucí zisky z produktu.

4.2.2 Rámcové plánování

Rámcové plánování projektu se opět odvíjí od jeho typu, úplně obecně je projekt rozdělován do tzv. „*releasů*“. Tento pojem značí rozdělení projektu do menších částí, které nesou název na základě zaměření projektu. Tyto menší části mohou být také nazvány fáze, souhrnné úkoly, balíky prací, iterace či sprinty. Obecně jsou projekty v tomto oddělení rozdělovány na následující „*releasy*“.

Prvním je Iniciační fáze, což je obsahovou podstatou výše popsaná Předprojektová fáze. Hlavním bodem této fáze je tedy vytvoření Business Case a rozhodnutí, zda projekt realizovat, případně jak, či nikoli.

Všechny fáze jsou blíže popsány v následující podkapitole. Obecně jsou projekty dále rozděleny takto:

1. Iniciační fáze
2. Design
3. Develope
4. Testy
5. Vypuštění na trh

4.2.3 Realizace projektu

Jak je popsáno výše, první Iniciační fáze je souhrnem činností popsáných v předprojektové fázi.

Druhou fází je Design. Společnost je zaměřena na propagaci svých produktů především přes internetové stránky a televizi, což znamená, že nabízené produkty musejí být digitálně navrženy a zpracovány skrze speciální programy a tento proces vyžaduje mnoho práce. V této fázi se tedy provádí business analýzy, architektura projektu, „*high level*“ design, přičemž všechny tyto činnosti jsou prováděny interně. Dále se také kreslí tzv. „*life frames*“, což je další z designových funkcí. Slovo design má ale pro tuto fázi dva významy. Prvním je doslovný design produktu, o kterém hovořím výše a druhým je projektový termín design, kdy to obecně znamená vývoj produktu. Zmíněný „*high level*“ design je architektura, která poskytuje přehled o celém systému či produktu.

Následně přejde projekt k dodavatelům, kteří pracují na detailním designu.

Třetí fází je Develope, což je práce na bližším vývoji produktu. Tato práce také probíhá u dodavatelů, projektový tým má tedy pouze pravidelné schůzky o podávání hlášení.

Čtvrtou fází jsou Testy. U projektů tohoto typu se projekty testují spuštěním do provozu na jedné či dvou prodejnách a na základě toho se podávají hlášení a problémech či úspěšnosti. Projekt se tedy testuje v úspěšnosti na trhu a pokud jsou testy úspěšné, produkt je vypuštěn plně na trh ve všech prodejnách.

Po ukončení každé z fází probíhá revize, kdy se sejde projektový tým s dodavatelem a probíhá diskuze o projektu, tedy o vyskytlých chybách, komplikacích a dalším. U takto velkých projektů

se často stane, že se vyskytne chyba na projektu, která musí být urgentně vyřešena. Pro tento účel má společnost i speciální tým, který řeší tyto pohotovosti.

Společnost ale také pracuje na projektech, které jsou vývojově velmi objemové a není je tudíž vždy možné rozdělit do releasů. V takovém případě jsou projekty rozdělovány do menších funkčních celků.

Co se týče využívání světových standard projektového řízení, společnost nemá pevně nastavenou žádnou formu práce na projektu. Společnost kdysi vypracovala směrnici dle standardu IPMA, nicméně v současné době se jí není povinnost řídit a manažeři si berou z každé standardy trochu v závislosti na projektu a také dle citu. Mnoho manažerů je certifikováno pro PRINCE2, tudíž si z této standardy mnoho převzali.

Členům projektových týmu je většinou dávána poměrně velká svoboda při práci na projektu, ale míra svobody se také odvíjí od míry zkušenosti a doby zaměstnání ve společnosti. Velkou svobodu na práci mají tedy hlavně pracovníci na seniorních pozicích. Spolu s tím je samozřejmě svoboda odvíjena i od zaměření pracovníka.

4.2.4 Ukončení projektu

Při ukončení projektu probíhá ukončení administrativních procesů projektu. Vyřizují se fakturace, někteří dodavatelé fakturují až dva měsíce po ukončení projektu. Srovnávají se finance vůči plánovaným financím a zjišťuje se, zda jich nebylo přesaženo. Spolu s tím se uzavírají i poslední fáze projektu a rozpouští se projektový tým.

V případě, že jde o produkt spouštěný v prodejnách, domlouvají se podrobnosti ohledně spuštění, termín spuštění, komunikace a školení pracovníků v prodejnách. Následně je zavedeno i hodnocení produktu čtvrt až půl roku po spuštění projektu, v závislosti na projektu.

4.2.5 Poprojektová fáze

Následně po zavedení produktu do oběhu, tedy například při zavádění produktu do prodejen a následném čtvrtletním či pololetním hodnocení produktu, o kterém mluvím výše, mohou po hodnocení vyplívat metody poučení z projektu. Společnost tyto metody využívá, a to konkrétně Lessons learned a Best Practises.

Pro lepší pochopení, Lessons learned, též „*získané lekce*“ (Bentley, 2013), je proces, který organizace používají k identifikaci, dokumentaci a sdílení znalostí a zkušeností získaných během projektu nebo jiných aktivit. Tento proces je důležitý pro zlepšení budoucích projektů nebo aktivit, protože umožňuje organizaci reflektovat nad tím, co bylo vykonáno dobře či špatně, co fungovalo a co ne, a jak lze v budoucnu situaci řešit lépe. Obvykle jsou založeny na analýze úspěchů a selhání v projektu nebo aktivitě, a mohou zahrnovat doporučení, která se vztahují k plánování, řízení, řešení problémů, komunikaci, koordinaci a dalším oblastem projektového řízení. Tyto znalosti a doporučení jsou poté dokumentovány a sdíleny s ostatními týmy v organizaci, aby mohly být využity při řešení podobných situací v budoucnosti.

Best Practises, též „*osvědčené postupy*“ (Bentley, 2013), jsou praktiky, procesy nebo postupy, které byly ověřeny jako účinné při řešení konkrétního problému nebo dosažení cíle. Tyto praktiky jsou obvykle získávány z mnoha let zkušeností a experimentování v různých organizacích a oborech. Postupy mohou být využity k dosažení lepších výsledků v určité oblasti, a to prostřednictvím snížení rizik a nákladů, zlepšení efektivity a produktivity, zlepšení kvality, zvýšení spokojenosti zákazníků a dalších.

Best Practises mohou být aplikovány na různé úrovně organizace, od individuálních týmů a projektů po celé organizace. Organizace mohou také využívat vlastní zkušenosti a úspěchy a sdílet je s ostatními v rámci Lessons learned procesu.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pro strategické plánování, který pomáhá organizacím a jednotlivcům identifikovat jejich silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) v rámci konkrétního projektu nebo situace.

Při SWOT analýze se zkoumají vnitřní faktory (silné a slabé stránky) a vnější faktory (příležitosti a hrozby), které mohou ovlivnit dosažení cílů projektu nebo organizace.

Cílem SWOT analýzy je identifikovat všechny tyto faktory a použít je k vytvoření strategie, která umožní organizaci nebo projektu dosáhnout svých cílů a být úspěšný v dané oblasti.

Na základě rozhovorů bylo možno nahlédnout do hloubky způsobu vedení projektů v Centrální projektové kanceláři společnosti a zjistit tak, jaké jsou jejich silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Ty budou nyní představeny v tabulce č. 1 a rozebrány pomocí SWOT analýzy.

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní vlivy	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetence projektových manažerů - Zažitý systém vedení projektů - Největší operátor na českém trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - Vysoká fluktuace zaměstnanců - Neaktualizace Business Case v průběhu projektů - Kontrola životaschopnosti až při vypouštění na trh
Vnější vlivy	<ul style="list-style-type: none"> - Větší využití principů mezinárodních standardů projektového řízení - Zaměstnání interních pracovníků namísto dodavatelů - Zaškolení ve standardu PRINCE2 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurenceschopnost vůči ostatním magnátů na trhu - Snížení klientely z důvodu špatné funkce produktů - Špatné vedení projektů
	Příležitosti	Hrozby

Tabulka 1 SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3.1 Silné stránky

Na základě rozhovorů s projektovými manažery bylo možno zjistit, že velká část projektových manažerů je dobře kvalifikována pro jejich pozici, vědí, jak projekt řídit a jsou obeznámeni se všemi možnými způsoby vedení projektů.

Společnost má dlouhou historii a zkušenost s vedením projektů a manažeři jsou v těchto postupech dobře zaškoleni.

Společnost má zároveň velmi širokou reputaci a je nejznámějším operátorem na trhu. V tomto ohledu je pro společnost proto mnohem jednodušší získat vysokou klientelu pro všechny stávající i nové produkty.

4.3.2 Slabé stránky

Bohužel není tajemstvím, že ve společnosti je vysoká fluktuace zaměstnanců. To vede k neustálému zaučování nových zaměstnanců, což je čas i finance, které by mohly být investovány do jiných stran společnosti. V této fluktuaci jsou zahrnuti i projektoví manažeři, tudíž je vyšší hrozba, že manažer nebude dostatečně zaškolený nebo kvalifikovaný ke správnému provedení projektu.

Dále bylo také při rozhovorech zjištěno, že Business Case není běžně vyhodnocován v celém průběhu projektu, tudíž není stále zaručena životaschopnost projektu. Zda je projekt životaschopný se zjistí až při testování produktu.

Což je další slabou stránkou společnosti. Na projekt je vynakládáno velké množství financí a v případě, že se na konci projektu zjistí, že není životaschopný, všechny tyto dosud vynaložené náklady na projekt i úsilí projektového týmu bylo zbytečné.

4.3.3 Příležitosti

První příležitostí je větší využití principů mezinárodních standardů projektového řízení. Jejich využití má totiž hned několik výhod. Tyto principy tvoří lepší strukturu v projektovém řízení pomocí postupů blíže definovaných u strategie WO. Je to tak příležitost pro společnost zkvalitnit postup při tvorbě projektů.

Další, co bylo z rozhovorů zjištěno je, že cca od čtvrté fáze projektu, kterou je Develop, neboli vývoj, jsou projekty předány externím dodavatelům, kteří projekt dále zpracovávají. Pokud by byli přijati interní zaměstnanci na místo externích dodavatelů, společnost by tím byla ušetřena velké části nákladů, které do této oblasti jdou.

Třetí příležitostí je zaškolení části interních pracovníků ve standardu PRINCE2. Tím by se předešlo některým z nedostatků, které budou zmíněny níže jako mé návrhy pro zlepšení projektového řízení společnosti.

4.3.4 Hrozby

V České republice jsou mimo tuto společnost ještě dvě velké telekomunikační firmy, které jsou jí velkou konkurencí. Klientela je odhadem rozdělena rovnoměrně mezi těmito společnostmi, nicméně mu jsou hrozbou. Pokud by společnost ztratila svou sílu konkurenceschopnosti, mohlo by to pro společnost nést velké následky.

Další hrozbou je také snížení klientely z důvodu poskytování špatné kvality služeb. Společnost má poměrně neblahou pověst o časté nefunkčnosti produktů a velmi špatné zákaznické podpoře. V případě, že tento bod nebude společností zlepšen, mohlo by do budoucna dojít ke ztrátě velkého počtu zákazníků.

Třetí hrozbou společnosti je špatný způsob vedení projektů. Tento bod může mít daleko větší následky, než by se mohlo zdát. U vedení projektů to totiž vše začíná. Společnost chce vypustit na trh produkt, ale k tomu je potřeba vytvořit projektový tým, který tento produkt od začátku do konce sestaví. V případě, že je projekt veden špatně, produkt nebude možno sestavit a na trh tak nic vypuštěno nebude. Pokud společnost nebude vypouštět produkty na trh, začne ztrácet

klientelu a ztratí tak i svou schopnost konkurenceschopnosti. To by následně vedlo k zániku společnosti.

4.3.5 Strategie WO

Strategie WO je jedna ze čtyř forem strategie SWOT. Obecně je základem této strategie využít jednu stránku analýzy vůči druhé tak, aby byla tato stránka zlepšena. V tomto případě W stojí pro „*weaknesses*“, tedy v překladu slabé stránky a O stojí pro „*opportunities*“, což jsou v překladu příležitosti. Touto strategií se tedy snažíme využít příležitosti tak, abychom redukovali slabé stránky.

První příležitostí, která by eliminovala hned dvě ze slabých stránek je zaškolení pracovníků ve standardu PRINCE2. Jak bylo zmíněno, jednou z hlavních zásad PRINCE2 je aktualizace Business Case po celý průběh projektu. Jeho aktualizací se spolu s tím zajišťuje i jeho stálá životaschopnost. Nedochovalo by tak k nejistotě v průběhu celého projektu, která je způsobena tím, že se celý projekt až do jeho konce doufá, že projekt bude na trhu životaschopný.

Druhou příležitostí, která by eliminovala poslední slabou stránku, kterou je vysoká fluktuace zaměstnanců, je větší využití principů mezinárodních standardů projektového řízení.

Standards poskytují osvědčené postupy a metodiky, které mají za cíl zlepšit úspěšnost projektů. Tyto postupy se zakládají na nejlepších znalostech, zkušenostech a praxi v oblasti projektového řízení a poskytují osvědčené postupy pro definování cílů projektu, plánování, řízení rizik a sledování výkonu. Dále také zvyšují úspěšnost projektů. Standards pomáhají snižovat rizika selhání projektů, zlepšovat kvalitu výstupů projektů a zvyšovat efektivitu projektového řízení. Spolu s tím zvyšují i transparentnost tím, že definují způsoby, jakými mají být informace o projektu sdíleny. To může pomoci zajistit, že všechny zúčastněné strany jsou informovány o aktuálním stavu projektu a mají přístup ke stejným informacím. Za další zlepšují komunikaci, protože definují postupy pro efektivní komunikaci v rámci týmu projektu a s externími partnery a podporují spolupráci v týmu díky jasné definovanosti rolí a zodpovědností v týmu.

Díky těmto definovaným postupům by řízení projektů bylo vysoce zkvalitněno a snížila by se tak fluktuace zaměstnanců, kteří odcházejí z důvodů špatného vedení.

4.4 Komparace projektového prostředí se standardem PRINCE2

Jak bylo již zmíněno, tato práce má za cíl představit návrhy na zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti, a to pomocí zavedení některých prvků mezinárodního standardu řízení projektů PRINCE2. Z toho důvodu je nutno prvně komparovat řízení projektů společnosti s postupy PRINCE2, aby bylo zjištěno, zda již některé z postupů nevyužívají. Tímto způsobem je možné zavést PRINCE2 ve společnosti, případně jeho části, které zatím zavedeny nejsou.

Když se začne od úplného počátku projektu, již na začátku je velký rozdíl v Předprojektové fázi oproti PRINCE2. V mnoha případech totiž projektový manažer vstupuje do projektu až v pozdějších fázích projektu, protože předprojektovou fázi v podstatě celou zpracuje byznys oddělení. Vypracují si vlastní Business Case, všechny podrobnosti k průběhu projektu a cíle projektu. Projektový manažer tak není vůbec zahrnut do tohoto procesu.

Co se týče samostatných klíčových činností v Předprojektové fázi dle PRINCE2, společnost provádí všechny základní činnosti. Je vytvořen Business Case, definuje se rámcový rozsah projektu a jmenuje se hlavní projektový tým.

Dále je společnost také poměrně v souladu s celým průběhem Předprojektové fáze dle PRINCE2. Společnost si definuje cíl projektu, tedy například při tvorbě nové řady tarifů si stanovuje odhadovaný počet zákazníků, kteří si tarif zakoupí. Jak bylo ale zmíněno výše, projekty jsou velmi různorodé a někdy není možné si předem definovat cíle úplně dopodrobna. Všechny projekty jsou také formálně autorizovány odpovídající úrovní managementu, v tomto případě vše schvaluje Projektová rada.

Jak už bylo rozebráno výše, společnost, stejně jako PRINCE2, rozděluje projekt do několika menších částí, tj. „*releasů*“. Tyto fáze jsou rozděleny na Iniciační fázi, Design, Develop neboli vývoj, Testování a Vypuštění na trh. V případě větších projektů se projekt rozděluje do menších funkčních celků. Poté jsou také projekty, jako například zdražování, kdy ke zdražování dochází postupně. Není tedy jeden jednotný výstup projektu, což se o něco liší od PRINCE2, kdy je projekt zakončen jednotným výstupem produktu.

Součástí této fáze dle PRINCE2 je také tzv. „*Rolling wave planning*“, což je plánování těchto menších částí postupně během průběhu projektu. Tato činnost se u společnosti odvíjí v závislosti na typu projektu, nicméně není prováděna běžně při každém projektu, pouze občas.

Další součástí této fáze je dle PRINCE2 tzv. „*učení se ze zkušeností*“. Tuto činnost vykonává společnost běžně při každém projektu. Zjišťuje tedy nejdříve před zahájením projektu, zda již někdo na podobném projektu pracoval a případně je požádán o sdílení svých zkušeností a poučení, přínosných informací, případně doporučení, která by mohla být relevantní k projektu.

Jak je také popisováno výše, manažeři nepoužívají jednu standardu pro řízení projektu a není žádná jedna pevně stanovená k řízení projektů. Manažeři si z každé standardy vzali své dle potřeb projektu a dle citu. Spolu s tím manažeři, se kterými bylo hovořeno, jsou certifikováni pro PRINCE2 a lze v popisu a komparaci vidět mnoho podobností se způsobem vedení projektů dle PRINCE2.

Velkou odchylkou od PRINCE2 je neaktualizování Business Casu v průběhu celého projektu. Společnost vytvoří Business Case na začátku projektu a následně ho již v průběhu neobnovuje ani nekontroluje. Není tak kontrolována stálá životaschopnost projektu a zda je projekt životaschopný, je zjištěno až na téměř konci samotného projektu. To je většinou ve fázi testování, kdy se produkt na test vypustí například jen do dvou prodejen pro zjištění, zda je možné ho plně vypustit na trh. Tento způsob vedení projektů by mohl zapříčinit velké zbytečné plýtvání financí společnosti. Pokud totiž projekt dojde do posledních fází a až teprve se zjistí, že projekt není životaschopný, nebo by na trhu neobstál, celý projekt by tak byl ukončen a použité náklady v tomto bodu již nelze vrátit.

Ukončení projektu víceméně probíhá v souladu s PRINCE2. I přesto, že Business Case není aktualizován v průběhu projektu, na jeho konci již lze vyhodnotit, zda je projekt životaschopný, či není. Společnost tak získává aktualizace Business Case a spolu s tím získává i Plán revize přínosů. To znamená, že osoba, která přišla s daným projektem, jde následně k Projektové radě, kde obhazuje projekt s jeho aspekty a zisky z projektu.

Po projektu následně i vyžíváno metodou poučení se z projektu. Společnost konkrétně využívá Lessons learned a Best Practises, což jsou metody využívány v PRINCE2. Tato poslední fáze tedy také více méně probíhá v souladu s PRINCE2.

4.5 Představení návrhů na zlepšení vedení projektů

4.5.1 Aktualizace Business Case po celou dobu projektu

Prvním z návrhů na zlepšení vedení projektů je vyhodnocování Business Casu v průběhu celého projektu. Co je vlastně Business Case je popsáno výše v předešlých kapitolách, ale aby funkci tohoto dokumentu bylo možno skutečně pochopit, je třeba si ho vysvětlit více dopodrobna.

Business case je dokument používaný v projektovém řízení, který popisuje ekonomickou a obchodní základu pro zahájení projektu. Vysvětluje důvody, proč by měl být projekt realizován, co jsou jeho cíle a jaké jsou očekávané výhody a náklady projektu. Jde o klíčový dokument pro posouzení životaschopnosti projektu, aby se rozhodlo, zda je projekt pro organizaci vhodný a zda je ekonomicky proveditelný.

Business case se obvykle skládá z několika částí, včetně popisu problému, který projekt řeší, definice cílů projektu, popisu očekávaných výsledků, posouzení nákladů a přínosů projektu, identifikace rizik a omezení, plánu řízení projektu a způsobu měření úspěchu projektu.

Business case může být vytvořen na začátku projektu a průběžně aktualizován během životnosti projektu, aby se zajistilo, že projekt zůstává v souladu s původními záměry. Je to klíčový dokument pro řízení projektů a pomáhá zajistit, že projekt bude úspěšný a bude přinášet očekávané výsledky pro organizaci.

Jak je zmíněno výše, tento bod v komparaci s PRINCE2 splňován není. To vede k nejistotě v průběhu celého projektu, zda bude projekt nakonec životaschopný či ne. Jak bylo zjištěno od jednoho z manažerů při rozhovoru, pracovníci v průběhu celého projektu jen “doufají”, že projekt bude schopen nakonec uspět na trhu. Implementování aktualizace Business Case v průběhu celého projektu by tudíž tuto nejistotu, která panuje v projektovém týmu po celou dobu projektu, eliminovalo a projektový tým by věděl, že všechna práce vložena do projektu není zbytečná.

V opačném případě by se alespoň včas zjistilo, pokud projekt není životaschopný a nebylo by potřeba vynakládat do něj další čas a úsilí. Dalším pozitivním aspektem tohoto návrhu je nevynakládání přebytečných nákladů na projekt. Momentálně jsou do projektů vkládány vysoké finance, a to bez jistoty, že jim finance nakonec budou vráceny. V případě, že se na konci projektu zjistí, že se projekt musí ukončit, tyto finance jsou již vynaloženy a nelze je získat zpátky.

Celkově lze tedy říct, že aktualizace business case je v průběhu projektu klíčová pro zajištění úspěšného dokončení projektu a pro zajištění, že rozhodnutí jsou založena na aktuálních informacích a vysoké kvalitě.

4.5.2 Interní pracovníci na místo dodavatelů

Další informace, která byla při rozhovorech získána je, že zhruba od čtvrté fáze projektu přechází práce na projektu k dodavatelům, kteří na projektu dále pracují. Vykonávají činnosti jako design a architekturu projektu. Nicméně tento bod je jedním z dalších, který společnosti také bere větší část financí, než by bylo potřeba. Proto je druhým návrhem zaměstnání interních pracovníků, kteří by tyto činnosti prováděli v rámci společnosti. Z dlouhodobého hlediska je tento bod pro společnost velmi finančně přínosný. Dodavatelé si totiž za své služby účtují více než interní zaměstnanci. Zároveň s tím u interních zaměstnanců je vždy známo, kolik financí je potřeba v tomto směru vynaložit, tyto náklady bývají nižší a především neměnné.

Ano, je třeba vzít v potaz náklady, které přijdou v začátku na dostatečné zaučení těchto zaměstnanců, náklady pokrývající zaměstnance z hlediska zdravotního pojištění apod., do budoucna by tyto náklady ale byly nižší než u dodavatelů a spolu s tím to o něco málo sníží i administrativu, protože společnost by nemusela řešit fakturaci s těmito dodavateli.

Dalšími výhodami zaměstnání interních pracovníků jsou znalost firemní kultury. Interní pracovníci mají lepší znalost o firemní kultuře, hodnotách a způsobu práce v organizaci než externí pracovníci. To jim umožňuje rychlejší adaptaci a účinnější zapojení se do pracovního procesu. Zlepšení loajality, jelikož interní pracovníci mají tendenci být loajálnější vůči organizaci, která jim dala příležitost růst v kariéře a vzdělávat se. Tato loajalita může také vést ke snížení již zmíněné fluktuace zaměstnanců a udržení talentů v organizaci. V neposlední řadě poté i vytváření silnějšího týmu a kultury společnosti. Interní týmy, když jsou řádně spravovány a motivovány, mohou vytvářet silnou týmovou kulturu a zvýšit spolupráci v rámci společnosti. Tato kultura může podporovat dlouhodobou efektivitu a inovace. Na druhé straně, pokud jsou týmy složeny z dodavatelů služeb, kteří se střídají, může to vést k menší spolupráci a slabšímu pocitu sounáležitosti s firmou.

Dále z pohledu provozního uvnitř projektu, má přijetí interních pracovníků několik další výhod. Těmi jsou větší kontrola nad procesy a výsledky práce. Interní pracovníci jsou součástí týmu a jsou pod kontrolou vedení společnosti. To znamená, že mají větší motivaci, aby dodržovali procesy a zodpovědně plnili své úkoly, což zvyšuje pravděpodobnost kvalitnějšího výstupu. Na druhé straně dodavatelé služeb mohou mít své vlastní procesy a priority, které nemusí být v souladu s cíli a standardy společnosti. Dále dlouhodobá efektivita z důvodu, že pokud jsou interní pracovníci dobře školeni a podporováni ve své práci, mohou přinášet výhody společnosti dlouhodobě, protože mají hlubší znalosti o oboru a zákaznících a rozumí specifickým požadavkům společnosti. Na druhou stranu, dodavatelé služeb mohou být přínosní pro krátkodobé projekty nebo řešení specifických problémů, ale nemusí mít hlubší znalosti o společnosti a v jejích cílech. Poslední a velmi podstatnou výhodou je snížení rizika. Při zaměstnávání interních pracovníků může firma snížit riziko ztráty důvěrných informací a intelektuálního vlastnictví, protože interní pracovníci obvykle podepisují smlouvy o zachování důvěrnosti a jsou pod přísnější kontrolou.

Je nutno zmínit, že tímto návrhem samozřejmě není myšleno zcela přestat spolupracovat s dodavateli. Tato spolupráce má také mnoho výhod. Společnost by měla zvážit výhody práce s interními zaměstnanci konkrétně ve čtvrté a páté fázi řízení projektů.

4.5.3 Implementace Rolling wave planning

Dalším z bodů, který při práci na projektech dle PRINCE2 není implementován, je tzv. „*rolling wave planning*“.

Rolling wave planning je plánovací technika, která se zaměřuje na plánování projektu na krátkodobém horizontu s tím, že se plán průběžně aktualizuje a upravuje během celého projektu. V PRINCE2 to odpovídá principu Řízení po etapách („*manage by stages*“) a tomu odpovídající úrovni a podrobnosti tvorby plánů.

Třetím návrhem je proto zavedení této metody. Tato metoda zajišťuje lepší organizaci projektů z důvodu, že na počátku projektu nelze naplánovat veškeré aspekty projektu s dobrým odhadem. Některé aspekty či rizika projektu lze zjistit až v jeho průběhu. Tento návrh by proto zamezil mnoha rizikům projektu, špatné organizaci časového harmonogramu, lepšímu vynaložení nákladů a další. Zároveň s tím by tento návrh pomohl i se zvýšením šancí k lepší životaschopnosti projektu. Často totiž může projekt selhat i na základě jeho špatného

naplánování, což je klíčová fáze projektu. Pokud by se jednotlivé fáze plánovaly za chodu projektu, mohlo by se předejít mnoha erorům způsobeným ze špatného plánu.

Dalšími výhodami této metody jsou flexibilita, protože Rolling wave planning umožňuje pružnější a adaptivnější plánování, které dokáže rychle reagovat na změny v projektu. To znamená, že se plán může přizpůsobovat novým informacím a požadavkům, což umožňuje snadnější řízení projektu. Za další využití dostupných informací. Metoda umožňuje plánování na základě dostupných informací a zkušeností z dosažených výsledků a procesů. To znamená, že lze využít praktické zkušenosti, aby se vytvořil plán, který odpovídá skutečnosti. Dalším je udržení zaměření. Plánování v krátkých cyklech umožňuje udržet zaměření na hlavní cíle projektu a snížit riziko ztráty orientace v dlouhodobém plánování. To umožňuje týmu a projektovému vedení více se soustředit na aktuální priority projektu. Posledním je i efektivita. Metoda umožňuje využívat čas a zdroje efektivněji, protože se soustředí na aktuální úkoly a priority projektu. To znamená, že se minimalizuje riziko neefektivního plánování a vynakládání zdrojů na neprioritní aktivity.

Celkově lze říci, že Rolling wave planning umožňuje projektovému vedení a týmu efektivněji plánovat a řídit projekt a snižuje riziko neúspěchu projektu. Konkrétně v případě těchto typů projektů, kterými se oddělení zabývá, je tato metoda velice přínosná, protože projekty nejsou striktně předem naplánovány a v průběhu může docházet k mnoha změnám. Tato metoda by tedy zajistila jejich lehčí průběh a vyřešení.

4.5.4 Zařazení projektového manažera od počátku projektu

Jedna z věcí, která byla při rozhovorech překvapivá je fakt, že projektový manažer často není součástí projektu od jeho začátku a vstupuje do projektu až v pozdějších fázích. Projektový manažer je dle PRINCE2 klíčovou rolí projektu. Je tak proto první rolí jmenovanou do projektu, a to již v rámci procesu Zahájení projektu („*starting up a project*“) v jeho předprojektové etapě.

Je proto čtvrtým návrhem na zlepšení vedení projektů zařazení projektového manažera na počátku projektu. Projektový manažer by měl být v obraze od začátku projektu. Má totiž na starosti celé jeho vedení, musí mít přehled, co se přesně děje, v které fázi a zároveň s tím může mít i mnoho přínosných informací k projektu ze svých předešlých zkušeností. Projektový manažer je klíčová osoba, která by měla být dotázána na předchozí zkušenosti na základě již zmíněné metody PRINCE2 Učení se ze zkušeností, která je využívána v rámcovém plánování projektu. Má totiž vždy přehled nad celými projekty, tudíž často shromažďuje větší množství informací než pracovníci zaměřeni na jednotlivou oblast projektu.

Dalšími výhodami tohoto návrhu jsou i definice cílů a požadavků projektu. Projektový manažer může pomoci identifikovat a definovat cíle projektu a požadavky na výstupy projektu. To umožňuje zajistit, že projekt bude mít jasný směr a bude zaměřen na splnění konkrétních cílů. Dále plánování projektu. Manažer může pomoci s plánováním projektu, včetně definice potřebných zdrojů, harmonogramu projektu a řízení rizik. To umožňuje zajistit, že projekt bude mít jasnou strukturu a bude mít reálné plány pro dosažení svých cílů.

Existuje několik způsobů, jak zařadit projektového manažera do projektu už na počátku projektu.

Přidělení projektového manažera ze stávajících zaměstnanců společnosti. Pokud společnost již má interního projektového manažera, lze ho přidělit k novému projektu už od počátku. Tento projektový manažer bude mít hlubší znalosti společnosti a bude tak lépe schopen řídit projekt.

Najmutí externího projektového manažera, kdy společnost může najmout externího projektového manažera, který bude mít zkušenosti s podobnými projekty a bude schopen

přinést nové myšlenky a postupy. Tento projektový manažer může také pomoci s vytvořením projektového plánu a s řízením týmu.

Vytvoření nové pozice pro projektového manažera. Společnost může vytvořit novou pozici pro projektového manažera, která bude věnována konkrétnímu projektu. Tento projektový manažer bude mít hlavní zodpovědnost za řízení projektu od počátku až do konce a bude pracovat s ostatními členy týmu a s vedením firmy.

Využití projektového manažera z dodavatelské firmy. Pokud společnost spolupracuje s externí dodavatelskou firmou na projektu, může využít projektového manažera této firmy. Tento projektový manažer bude schopen řídit projekt z pohledu dodavatele a spolupracovat s interním týmem společnosti.

Každá společnost musí zvážit své potřeby a zdroje a rozhodnout se, jaký způsob zařazení projektového manažera do projektu bude pro ni nejvhodnější. Je však důležité, aby projektový manažer byl zařazen co nejdříve, aby mohl být účinným zdrojem pro úspěšné dokončení projektu.

Dle standardu IPMA (Doležal, 2009) by také projektový manažer měl oplývat určitými druhy kompetencí, které byly blíže rozvedeny výše v metodologii. Každá z těchto kompetencí má určitý počet elementů, ze kterých je složena a které by měl manažer ovládat, aby disponoval danou kompetencí. Těmito kompetencemi jsou technické, behaviorální a kontextové.

Technické kompetence (Doležal, 2009) jsou složeny z dvaceti elementů, které obsahují základy pro řízení projektů. Těmito elementy jsou Úspěšnost řízení projektů, Zainteresané strany, Požadavky a cíle projektu, Rizika a příležitosti, Kvalita, Organizace projektu, Týmová práce, Řešení problémů, Struktury v projektu, Rozsah a výstupy projektu, Čas a fáze projektu, Zdroje, Náklady a financování, Obstarávání a smluvní vztahy, Změny, Kontrola, řízení a podávání zpráv, Informace a dokumentace, Komunikace, Zahájení a Ukončení. Znalostí těchto elementů je tedy manažer technicky schopen řídit projekty.

Behaviorální kompetence (Doležal, 2009) jsou složeny z patnácti elementů, které popisují kompetence osobnostního charakteru. Těmi jsou Vedení, Zainteresanost a motivace, Sebekontrola, Asertivita, Relaxace, Otevřenost, Kreativita, Orientace na výsledky, Výkonnost, Diskuse, Vyjednávání, Konflikty a krize, Spolehlivost, Porozumění hodnotám a Etika. Behaviorální stránka je velmi podstatnou dispozicí manažera, protože manažer pracuje s projektovým týmem a lidský faktor může mít velký vliv na fungování řízení projektu. Manažer proto musí být schopen tento lidský faktor řídit.

Poslední jsou kompetence kontextové (Doležal, 2009). Ty se skládají z jedenácti elementů, které popisují kompetence vztahující se k souvislostem s řízením projektu. Jsou jimi Orientace na projekt, Orientace na program, Orientace na portfolio, Realizace PPP (Projekt, Program, Portfolio), Trvalá organizace, Byznys, Systémy, produkty, technologie, Personální management, Zdraví, bezpečnost, životní prostředí, Finance a Právo. Tyto kompetence se mohou zdánlivě zdát méně podstatné než předešlé, nicméně bez nich by manažer nebyl plně kompetentní.

5 Odhad dopadu implementace návrhů z ekonomického a projektového hlediska

5.1 Implementace kontinuální aktualizace BC

5.1.1 Projektové hledisko

Pro úspěšné projektové řízení je nezbytné, aby projektový tým měl k dispozici aktuální informace o cílech projektu, rozpočtu, časovém plánu a rizicích. Implementace průběžné aktualizace business case může mít významný dopad na projekt z projektového hlediska.

Co je přesně Business Case bylo již vysvětleno výše. Nyní bude nahlédnuto na odhady dopadu implementace tohoto návrhu. Jak bylo zmíněno, kontinuální aktualizace Business Case je jedním z principů PRINCE2, a to jedním z nejpodstatnějších. Má totiž velké množství pozitivních dopadů na projektové řízení společnosti. Nyní na tyto téměř jisté pozitivní dopady tohoto návrhu bude nahlédnuto blíže.

Jedním z hlavních dopadů průběžné aktualizace business case by byla lepší informovanost stakeholderů. Průběžná aktualizace business case by zajistila, že stakeholdeři budou mít aktuální informace o projektu, což by snížilo riziko nedorozumění a nesouladu v očekáváních a zlepšilo podporu projektu. Průběžná aktualizace business case by také umožnila projektovému týmu a vedoucímu projektu lépe kontrolovat rozpočet a časový plán projektu, jelikož aktualizované informace o nákladech a příjmech pomáhají identifikovat potenciální problémy s financemi a přijmout nezbytná opatření pro řešení těchto problémů.

Dalším pravděpodobným dopadem průběžné aktualizace business case by byla lepší kontrola nad plánováním projektu. Aktualizace časového plánu a priorit projektu pomáhá zajistit správné plánování a koordinaci projektu, což může vést ke zvýšení efektivity a snížení rizik. Průběžná aktualizace business case by také umožnila projektovému týmu a vedoucímu projektu lépe monitorovat výkon projektu.

Další z mnoha pozitivních odhadů dopadu, který by se dal očekávat, je zvýšení kvality rozhodování. Aktualizace Business Case umožňuje projektovému týmu a zainteresovaným stranám pracovat s aktuálními informacemi, což může vést k lepším a informovanějším rozhodnutím.

Dalším očekávaným odhadem je zlepšení řízení rizik. Aktualizovaný Business Case umožňuje identifikovat nová rizika, která se mohou objevit v průběhu projektu, a přizpůsobit plán na základě těchto nových rizik. To může vést ke zlepšení řízení rizik a snížení rizika neúspěchu projektu. Aktualizované informace o rozpočtu a časovém plánu mohou pomoci projektovému týmu a vedoucímu projektu v identifikaci potenciálních rizik a přijetí opatření k minimalizaci těchto rizik.

Posledním odhadem dopadu z projektového hlediska je lepší monitorování výkonu projektu. Aktualizování Business Case by mohl pomoci projektovému týmu a vedoucímu projektu v monitorování výkonu projektu. To zahrnuje sledování klíčových ukazatelů výkonu a aktualizování těchto ukazatelů v souladu s aktualizovaným Business Case. Pomocí toho by byly lépe identifikovány slabé stránky projektu a zlepšen jeho výkon.

Zatímco má tento návrh velké množství výhod, mohlo by tomu oponovat i několik nevýhod, které ale v porovnání s pozitivy tak vysokou pravděpodobnost dopadu nemají. Jednou z nich je

zvýšení nákladů, které ale spadá spíše pod ekonomické hledisko, a proto bude blíže rozepsáno v další podkapitole.

Další nevýhodou by mohlo být zpoždění projektu. Pokud jsou v průběhu projektu prováděny časté změny v plánu a rozsahu projektu, může to vést k nedorozuměním a zpožděním v realizaci projektu.

Hrozila by i ztráta důvěryhodnosti. Časté změny v Business Case mohou vést k nedůvěryhodnosti projektu u zainteresovaných stran, jako jsou zákazníci, dodavatelé a další stakeholderi. Pokud se často mění plán projektu a výsledky se liší od původních cílů, může to vést k nespokojenosti a nedůvěře.

Posledním negativním dopadem by mohlo být snížení kvality. Jestliže jsou prováděny časté změny v plánu a rozsahu projektu, může to také vést k menší kvalitě výsledků projektu. Pokud jsou změny prováděny příliš často, mohou být prováděny bez pečlivého zvážení a mohou vést k chybám a problémům.

Tyto nevýhody nicméně závisí čistě na lidském faktoru vedení projektu a pokud je projektový manažer zkušený, těmto dopadům se lze snadno vyhnout. Nelze je proto brát za velká rizika dopadů. Lze tedy říci, že průběžná aktualizace business case je důležitá, ale musí být pečlivě řízena, aby se minimalizovaly negativní dopady na projekt. Měly by být provedeny pouze nezbytné změny a měly by být pečlivě zváženy a řízeny tak, aby neohrozily úspěšnost projektu. Celkově tyto odhady dopadu tedy považovat za velmi pozitivní a z projektového hlediska by společnosti bylo velkým přínosem implementovat tento návrh.

5.1.2 Ekonomické hledisko

Implementace průběžné aktualizace business case má také významný dopad na ekonomiku projektu. Zlepšuje totiž přesnost odhadů nákladů a výnosů a umožňuje lepší plánování finančních prostředků. Díky průběžné aktualizaci je možné identifikovat problémy, které by jinak mohly zůstat nezpozorované a které by mohly mít negativní dopad na výkonnost projektu.

Průběžná aktualizace business case také umožňuje efektivnější řízení finančních prostředků. Díky průběžnému aktualizování dat je možné lépe předpovídat, kdy budou finanční prostředky potřeba a kolik bude potřeba. To umožňuje řízení financí projektu s větší přesností a zodpovědností.

Jak bylo také již zmiňováno, společnost vynakládá na projekty velké množství nákladů bez jistoty, že jim tyto náklady budou vráceny v ziscích. Proto by tento návrh měl vysoce pozitivní dopad na řízení projektů

Na druhou stranu tomuto argumentu oponovat tím, že návrh může vést ke zvýšení nákladů na projekt. To může být způsobeno například změnami v požadavcích, rozšířením rozsahu projektu nebo zvýšením nákladů na zdroje. Pokud tyto změny nejsou pečlivě řízeny, mohou vést k nadměrným nákladům, což může způsobit problémy s financováním projektu. To ale lze vyvrátit faktem, že společnost se zabývá projekty, které mají z většiny jasně stanovený celkový cíl projektu a definice konečného produktu je jasná. Proto riziko změn v požadavcích nebo rozšíření rozsahu není tak pravděpodobné. Zároveň s tím má oddělení zkušené projektové manažery, kteří jsou na tyto situace připraveni, proto lze předpokládat, že by tyto dopady nenastaly.

Dalším pohledem z ekonomického hlediska lze na odhad návrhu nahlédnout v jednotkách manday (MD). Aktualizace vyžaduje jednu osobu, zpravidla manažera projektu, který Business Case pravidelně obnovuje. Lze tedy předpokládat, že na jeho aktualizaci je vyhrazen jeden den, tedy jeden MD. Zaučení bude provedeno pomocí tří denního školení v PRINCE2 Foundation,

což budou tři MD. Vychází to tedy jeden MD na jednu aktualizaci plus jednorázový náklad formou tří MD za zaškolení. V projektu bývá většinou v průměru sedm fází, což by následně celkově vyšlo na náklady za sedm extra MD. Součtem se zaškolením to bude celkem deset MD. Může se tedy předpokládat, že dopad z hlediska nákladů pro tento návrh by byl velmi nízký, zatímco možné finance ušetřené tímto návrhem by byly vysoké.

Položky	Počet fází	Počet osob	Počet MD
Aktualizace	1	1 osoba	1 MD
Počet fází	7	1 osoba	7 MD
Třídenní školení PRINCE2 Foundation			3 MD
Celková ekonomická náročnost předloženého návrhu			10 MD

Tabulka 2 Odhad ekonomické náročnosti odhadu implementace kontinuální aktualizace BC

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěrem proto tento návrh lze považovat za velmi efektivní s obecně kladným dopadem.

Je také nutno zmínit, že stejně tak, jako se společnost zabývá různorodými projekty, tak standard PRINCE2 je vhodný pouze pro určité typy projektů. PRINCE2, ve kterém aktualizace Business Case hraje klíčovou roli, je vhodné používat zejména u větších a složitějších projektů (Sobieraj a kol., 2021; Matos a Lopes, 2013), kterými se právě toto oddělení společnosti zabývá.

5.2 Implementace interní pracovníků namísto dodavatelů

5.2.1 Projektové hledisko

Jak bylo již zmíněno, tento návrh se zabývá implementací interních pracovníků namísto dodavatelů pouze ve čtvrté až šesté fázi projektů, kde jsou produkty vyvíjeny dodavateli.

Zatímco práce s dodavateli má určitě své výhody a u jiných typů projektů by tato spolupráce mohla být výhodnější, u případu tohoto oddělení mají dodavatelé většinou stejné úkoly a tato fáze je třeba být splněna téměř v každém projektu. To znamená, že dodavatelé dostávají přibližně stejná zadání a jejich zaměření se nemění. Dává proto z dlouhodobého hlediska větší smysl zaměstnat na místo toho interní pracovníky.

Tento návrh má několik pozitivních odhadovaných dopadů pro společnost. V první řadě by společnost získala větší kontrolu. S interními pracovníky má projektový manažer větší kontrolu nad tím, jak jsou práce prováděny. Pokud se objeví nějaké problémy, mohou být rychleji identifikovány a řešeny.

Dále by byla možnost větší flexibility, protože pokud se projekt změní, interní pracovníci mohou být snadněji přeřazeni do jiných rolí a úkolů, než by to bylo možné s dodavateli. Spolu s tím i flexibilita ve směru, že jsou zaměstnanci vždy dostupní a připraveni k práci.

A v neposlední řadě velmi podstatný dopad, a to větší důvěra. Pokud se interní pracovníci podílejí na projektu, mohou mít větší pocit zodpovědnosti a důvěry v projektový tým. To může vést k lepší komunikaci a spolupráci. Zároveň s tím by měli i větší pocit sounáležitosti s projektovým týmem.

Obecně má tedy tento návrh z projektového hlediska velmi kladný dopad, a to především na firemní kulturu oddělení.

5.2.2 Ekonomické hledisko

U ekonomického hlediska dopadu by se dalo více debatovat nad pozitivními a negativními dopady tohoto návrhu. Jak bylo zmíněno dříve, tento návrh by mohl být levnějším i nákladnějším dopadem. Pokud se bere v potaz, co vše finančně obnáší zaměstnání interního pracovníka, mimo plat jsou k tomu zahrnuty i položky sociálního pojištění, z čehož zaměstnavatelem je odváděno 24,8 % (z toho 2,1 % na nemocenské pojištění, 21,5 % na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti, u zaměstnance 6,5 % z vyměřovacího základu). Dále je také zahrnuto zdravotní pojištění, ze kterého zaměstnavatel odvádí 9 %. Je také třeba zahrnout i náklady na dovolenou, na eventuální nemocenskou, benefity atd. Všechny tyto náklady je pak potřeba kalkulovat podle konkrétního pracovního místa a zaměstnavatele.

To vše je ale vyváжено faktem, že všechny tyto výdaje jsou rámcově předem známy, společnost je tedy vždy může brát v potaz už před zahájením projektu a přesně vědět, kolik bude potřeba v tomto směru vydat financí a spolu s tím jsou hlavně i neměnné. Zatímco u dodavatelů nejsou vždy předem známy přesné výdaje a při každém projektu se jejich požadavky o něco změň.

Hrubá mzda projektového manažera v cenách roku 2023 se pohybuje v rozmezí 66 tisíc až 110 tisíc. V tabulce č. 2 jsou na základě mzdové kalkulačky modelově zobrazeny náklady na zaměstnance průměrnou hrubou mzdou 80 tisíc korun.

Hrubá mzda v Kč	80 000 Kč
Sociální pojištění placené zaměstnancem	5 200 Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnancem	3 600 Kč
Záloha na daň před odečtením slev	12 000 Kč
Záloha na daň	9 430 Kč
Daňový bonus	0 Kč
Čistý měsíční příjem celkem	61 770 Kč
Sociální pojištění placené zaměstnavatelem	19 840 Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem	7 200 Kč

Tabulka 3 Náklady na interního zaměstnance při modelové mzdě 80 tisíc korun

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky č. 2 byla získána představa na náklady interního zaměstnance. Protože tento návrh hovoří o přijetí nových zaměstnanců nad rámec již stávajících, je vhodné dodat i představu nákladů, které přibudou nad rámec projektu namísto dodavatelů. Při pohledu na odhad tohoto návrhu z hlediska MD, lze říct, že v každé fázi by měli být cca čtyři pracovníci a fáze, o kterých je hovořeno, jsou dvě. To znamená celkem osm pracovníků. Jedna fáze by mohla v průměru trvat jeden měsíc, tedy průměrně dvacet MD, když budou brány pouze pracovní dny. To

vychází na osmdesát MD celkem za čtyři pracovníky v jedné fázi. Součtem za obě fáze je to poté sto šedesát MD celkem. Toto je tedy výsledný průměrný odhad výdajů společnosti za tento návrh v rámci jednoho projektu.

Závěrem lze říct, že i přesto, že se výsledná čísla mohou zdát vysoká, pro společnost těchto rozměrů vysoká nejsou. V porovnání sazeb účtovaných dodavateli lze věřit, že z dlouhodobého by zaměstnání interních pracovníků mělo na náklady pozitivní dopad. Tento názor lze podpořit i pozitivními dopady z projektového hlediska, které by určitě měly i pozitivní dopad na firemní kulturu uvnitř oddělení.

5.3 Implementace Rolling wave planning

5.3.1 Projektové hledisko

Implementace Rolling wave planning by, jak bylo již zmíněno, byla pro typy projektů, kterými se toto oddělení zabývá, velmi výhodná. Nelze je totiž vždy striktně předem naplánovat a během projektu často dochází ke změnám, proto je potřeba plánovat jednotlivé etapy postupně během projektu.

U implementace tohoto návrhu lze hovořit hned o několika pozitivních odhadech dopadů. Prvním je flexibilita. Rolling wave planning umožňuje projektovému týmu být flexibilnějším, protože může reagovat na nejnovější informace a požadavky během projektu. To by umožnilo týmu rychlejší změny, což by mohlo vést k lepším výsledkům projektu.

Metodou by se také snížila rizika. Tato metoda plánování umožňuje identifikovat rizika projektu a vyřešit je dříve, než se stane později. To by pomohlo rizika snížit a zvýšit šance na úspěch projektu.

Možným dopadem by také byla vyšší efektivita. Rolling wave planning totiž umožňuje projektovému týmu lépe využívat čas a zdroje projektu. Více se zaměřuje na aktuální potřeby projektu a na to, co je nejvíce důležité pro jeho úspěšné dokončení.

Tento návrh se samozřejmě neobejde i bez několika možných negativních dopadů jako jsou nepřesnost plánování. Rolling wave planning může být méně přesný než tradiční plánovací metody, protože se často plánují jen krátkodobé části projektu. To by mohlo vést k menší předvídatelnosti výsledků projektu.

Další je náročnější řízení, jelikož Rolling wave planning může být náročnější na řízení. Projektový tým totiž musí průběžně aktualizovat plán a sledovat pokrok projektu. To vyžaduje více času a úsilí od projektového týmu.

Zároveň by mohla být i zvýšena pravděpodobnost změn. Metoda může vést k častějším změnám v projektu, protože plánování probíhá postupně během projektu. To by mohlo způsobit zmatky a nepředvídatelnost pro členy týmu a pro zainteresované strany.

Nicméně o těchto negativních odhadech lze mluvit v případě, že je například projektové oddělení mladé a nemá mnoho zkušeností. To ale není případ oddělení zvoleného pro tuto práci, jelikož oddělení existuje již mnoho let a má bohaté zkušenosti s vedením projektů. Lze proto předpokládat, že tyto negativní odhady by se oddělení nijak nedotkly.

5.3.2 Ekonomické hledisko

Z hlediska ekonomického je třeba podívat se hlavně na extra náklady s tímto návrhem spojené, což jsou ve své podstatě hlavně náklady na nové zaměstnance, které tuto aktivitu budou vykonávat.

Tuto činnost by mělo být schopno vykonávat více členů týmu. To znamená, že vedení vyhledá odborníka, který provede třídní školení tří vedoucích pracovníků projektu v rámci tří MD. To vychází na devět MD. Následně bude úkolem těchto tří pracovníků zaučit v tom zbylou část týmu. Hrubým odhadem tedy cca dvanáct lidí z týmu bude zaučeno v rámci dvou MD. To vychází celkově na dvacet čtyři MD. Se započtením MD i tří zaučujících pracovníků je to třicet MD. Celkově i se zaškolením prvních tří pracovníků tak vychází odhad nákladů na tento návrh na třicet devět MD.

Externí náklady	Interní náklady		
1 externí školitel	1 projektový manažer	3 dny	3 MD
	1. garant výstupu	3 dny	3 MD
	2. garant výstupu	3 dny	3 MD
Celková časová náročnost			9 MD

Tabulka 4 Implementace Rolling wave planning v oblasti školení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Protože se ale jedná o jednorázový náklad, kterým tým získá zkušenosti lépe organizovat projekt a do budoucna by to tak mohlo náklady naopak snížit. Vyplatilo by se proto investovat do tohoto zaučení a implementace návrhu.

5.4 Implementace projektového manažera od začátku projektu

5.4.1 Projektové hledisko

Jedním z dalších hlavních principů PRINCE2 je přítomnost manažera v projektu od jeho úplného počátku. Jak bylo zmíněno, společnost ve velké části případů přidává manažera až v pozdějších fázích projektu. Projektový manažer je klíčovou rolí projektu a měl by proto být první osobou přiřazenou k projektu, a to na jeho úplném počátku. Začátek projektu je totiž klíčovým okamžikem, kdy se stanovují cíle a plány pro projekt a kdy se rozhoduje o prioritách, zdrojích a harmonogramu. Projektový manažer musí zajistit, že tyto prvky jsou správně definovány a zohledňují potřeby zainteresovaných stran. To znamená, že musí mít jasnou představu o cílech projektu, rozsahu práce, potřebných zdrojích a očekávaných výstupech.

Prvním z mnoha pozitivních odhadovaných dopadů je lepší definice cílů a požadavků projektu. Projektový manažer je na toto přímo vyučen, a proto lépe spolupracuje s klientem a dalšími zainteresovanými stranami na stanovení cílů a požadavků projektu. To zahrnuje identifikaci klíčových výstupů, rozsahu projektu a očekávaných výsledků.

Dalším je zlepšení plánování projektu. Projektový manažer pomáhá s plánováním projektu včetně stanovení klíčových milníků, harmonogramu, rozpočtu a zdrojů potřebných pro úspěšné dokončení projektu.

Dále je také schopen lépe identifikovat rizika a překážky projektu. Projektový manažer spolupracuje s týmem projektu na identifikaci možných překážek a rizik projektu. Proto by byl schopen lépe definovat strategie pro minimalizaci nebo eliminaci těchto rizik.

Další z jeho kompetencí je vytvoření týmu projektu. Manažer je zodpovědný za sestavení týmu projektu, který bude pracovat na projektu. To zahrnuje identifikaci potřebných kompetencí a

dovedností pro úspěšné dokončení projektu. Byl by proto schopen sestavit kvalitní projektový tým, zároveň i z důvodu, že s těmito lidmi denně pracuje a zná každého kompetence a zkušenosti.

Projektový manažer by byl také schopen lépe nastavit procesy a standardy projektu. Definuje totiž procesy a standardy pro řízení projektu včetně stanovení postupů pro správu změn a komunikaci s týmem projektu a dalšími zainteresovanými stranami.

Spolu s tím by byl i schopen zajistit lepší kvalitu projektu, protože definuje standardy kvality pro projekt včetně stanovení metod pro kontrolu kvality v průběhu projektu.

V neposlední řadě by zajistil i vytvoření komunikačního plánu. Manažer totiž vytváří komunikační plán pro projekt, který definuje způsob komunikace s týmem projektu, klientem a dalšími zainteresovanými stranami.

Celkově lze říci, že implementace projektového manažera na začátku projektu má klíčový dopad na úspěšnost projektu. Základem pro efektivní řízení projektu je pečlivá příprava v předprojektové fázi, a právě manažer je tím klíčovým hráčem, který má na starosti tyto úkoly a zajišťuje tak úspěšný průběh projektu.

5.4.2 Ekonomické hledisko

Z ekonomického hlediska tento návrh nemá velký dopad na projekt. Pokud je brán jeden projektový manažer na jednu projektovou fázi, která může trvat odhadem dva měsíce, činí to celkem cca čtyřicet pracovních dní. Tedy čtyřicet MD navíc v nákladech na projekt. Jak bylo ale zmíněno u projektového hlediska, manažer má velký vliv na kvalitu průběhu celého projektu, proto lze předpokládat, že tento extra náklad na projekt by byl v případě vysoko rozpočtových projektů, kterými se oddělení zabývá, bohatě vyvážen budoucími zisky z projektu.

6 Závěr

Tato práce se zabývala komparací projektového řízení ve zvolené telekomunikační společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení PRINCE2. V první části práce byly představeny základní pojmy z oblasti projektového řízení a jeho aspekty. Dále byly definovány i aspekty potřebné k vytvoření praktické části. Následně byly představeny tři nejznámější standardy projektového řízení, a to konkrétně PRINCE2, IMPA A PMI. Protože byl standard PRINCE2 stěžejní pro tuto práci, byl definován nejbliže.

Praktická část se zaměřovala na zjištění informací o projektovém prostředí zvolené společnosti, což bylo provedeno pomocí strukturovaných rozhovorů s manažery z Centrální projektové kanceláře, která byla zvolena pro tuto fázi. Pomocí rozhovorů bylo následně projektové řízení analyzováno a zhodnoceno. Prostřednictvím SWOT analýzy bylo možno zjistit slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby projektového prostředí v daném oddělení. Spolu s tím byla i zvolena strategie WO, která vyhodnotila, jak by se pomocí příležitostí daly eliminovat slabé stránky společnosti.

V další části se práce zaměřila na komparaci tohoto řízení se světovým standardem PRINCE2 a bylo zjištěno několik nedostatků, které by bylo možno zlepšit. Na základě těchto nedostatků byly předloženy čtyři návrhy na zlepšení. Tyto návrhy byly Průběžná aktualizace Business Case během celého projektu, Zaměstnání interních pracovníků namísto dodavatelů ve čtvrté a páté fázi projektu, Implementace Rolling wave planning a posledním návrhem byla Implementace projektového manažera od začátku projektu.

Následně byly odhadnuty dopady implementace každého z těchto návrhů. Při odhadech bylo vždy zjištěno několik možných rizik spolu s pozitivními možnými dopady. U každého z návrhů bylo diskutováno i nad ekonomickým dopadem těchto návrhů. V každém návrhu byly odhadnuty extra náklady na projekt ve formě mandayů (MD).

Závěrem práce bylo zjištěno, že ač v každém z návrhů hrozí několik možných rizik dopadů, tak tato možná rizika byla vždy převážena pozitivními odhady dopadů. Stejně tak tomu bylo i u ekonomických hledisek návrhů, kde by výsledné extra náklady na projekt byly nakonec bohatě vyváženy budoucími zisky projektů z implementace všech těchto návrhů. Bylo tedy prokázáno, že implementace všech návrhů dle standardu PRINCE2 by bylo pro společnost velmi přínosné a zkvalitnilo by procesy projektového řízení společnosti.

Výsledkem této práce je proto doporučení pro společnost implementovat výše uvedené návrhy vycházející ze standardu PRINCE2 na zlepšení vedení projektů a případně i kompletního zavedení daného mezinárodního standardu do projektového prostředí společnosti jako celku.

7 Seznam použitých zdrojů

Agile vs. Waterfall Methodology – Forbes Advisor. Forbes [online]. Copyright © 2020 Denis Pushkarev [cit. 17.02.2023]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/agile-vs-waterfall-methodology/>

AXELOS LIMITED. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. TSO, The Stationery Office, 2017. ISBN 978-0113315338.

BENTLEY, C. -- GABLAS, B. -- PROKOVÁ, R. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method PRINCE2*. Bratislava: INBOX SK, 2013. ISBN 978-0-9576076-2-0.

BOČKOVÁ, K., OLÁH, A., HANÁK, M. *Projektový management*. [online]. Dubnica nad Váhom: Vysoká škola DTI. Dostupné na www.dti.sk, 2020. ISBN 978-80-89732-94-4.

DOLEŽAL, J. A KOLEKTIV *Projektový management komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada, 2015. ISBN 9788024756202.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

JEŽKOVÁ, Z. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 8090529712.

LACKO, B. *Projektové řízení*. I. skripta ke kurzu Projektové řízení I pořádané ACSA, 2007.

MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

ManagementMania.com. Agilní projektové řízení (Agile project management) [online]. Copyright © 2011 [cit. 17.02.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/agilni-projektove-rizeni>

MATOS, S., LOPES, E. *Prince2 or PMBOK – A Question of Choice*. Procedia Technology [online]. 2013, 9, 787-794 [cit. 2023-02-22]. ISSN 22120173. Dostupné z: doi: 10.1016/j.protcy.2013.12.087

PM Consulting. PM Consulting – Projektové řízení, změny, agile, management 3.0, týmy. Role v projektovém týmu a organizační struktura projektu [online]. Copyright © PM Consulting [cit. 17.02.2023]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/role-v-projektovem-tymu-a-organziacni-struktura-projektu/>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The standard for program management: an American national standard ANSIPMI 08-002-2008*. Newton Square: PMI, 2008. ISBN 1933890525.

SOBIERAJ, J., METELSKI, D., NOWAK, P. *PMBok vs. PRINCE2 in the context of Polish construction projects: Structural Equation Modelling approach*. Archives of Civil

Engineering [online]. 2021,. 67(2), 551-579 [cit. 2023-02-22]. ISSN 23003103. Dostupné z: doi:10.24425/ace.2021.137185

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

SystemOnLine.cz - ekonomické a informační systémy v praxi. PRINCE2: principy, témata, procesy (2. díl). [online]. Copyright © 2001 [cit. 17.02.2023]. Dostupné z: <https://m.systemonline.cz/rizeni-projektu/prince2-principy-temata-procesy-2.-dil-1.htm>

WATT, A. *Project Management*. Victoria, B.C.: BCcampus, 2014. ISBN 978-1-77420-013-1.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma trojimperativu	14
Obrázek 2 Fáze životního cyklu projektu	16
Obrázek 3 Schéma rolí projektového řízení	17
Obrázek 4 Schéma Waterfall modelu	19
Obrázek 5 Schéma Agilního modelu	21
Obrázek 6 Struktura projektového týmu podle metodiky PRINCE2	24
Obrázek 7 Procesní model PRINCE2	25
Obrázek 8 Propojení procesů a témat podle metodiky PRINCE2	27
Obrázek 9 Schéma procesů dle PMI	31

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza	36
Tabulka 2 Odhad ekonomické náročnosti odhadu implementace kontinuální aktualizace BC	46
Tabulka 3 Náklady na interního zaměstnance při modelové mzdě 80 tisíc korun	47
Tabulka 4 Implementace Rolling wave planning v oblasti školení	49