

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Řízení projektů podle PRINCE2 ve vybrané firmě

Maxat Temirkhanov BBA

© 2015 ČZU v Praze



Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta
Katedra systémového inženýrství

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autor práce: Maxat Temirkhanov, BBA
Studijní program: Kvantitativní metody v ekonomice
Obor: Systémové inženýrství

Vedoucí práce: Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Název práce: **Řízení projektů podle PRINCE2 ve vybrané firmě**

Název anglicky: **PRINCE2 project management according to the selected company**

Cíle práce: Cílem diplomové práce je provedení analýzy a zhodnocení vybraného projektu se zohledněním rizik ve společnosti U-Sluno.

Metodika: Po nastudování vybrané literatury bude zahájena spolupráce se společností U-Sluno. Na základě řízených rozhovorů se zaměstnanci vybrané firmy v Ostravě a v Praze, bude proveden sběr dat a poznatků o projektech, o jejich průběhu a realizaci. Vybrané projekty budou popsány z hlediska mezinárodní metodiky PRINCE2, tzn. z hlediska 6 proměnných a 7 principů, 7 procesů, 7 témat metodiky. Na základě popisu řízení projektů ve vybrané firmě budou provedeny vlastní návrhy na zlepšení řízení rizik v projektech (tj. registr rizik, registr otevřených bodů, aj.). Bude navržen způsob a postup pro implementaci vlastních návrhů do vybrané firmy. Vlastní návrhy budou diskutovány v praxi vybrané firmy. Literární rešerše bude zpracována po sepsání praktické části.

Doporučený rozsah práce: 60 - 75 stran

Klíčová slova: Řízení rizik, projektové řízení, hrozba, riziko, směrný plán projektu.

Doporučené zdroje informací:

1. BENTLEY, Colin, GABLAS, Branislav. Základy metody projektového řízení The Essence of the Project Management Method PRINCE2. 7. vyd. Místo: INBOX SK, 2010. 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.
2. DOLEŽAL, Jan a kol. Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
3. KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2013, xxvii, 1264 s.; Management (Grada). ISBN 978-1-118-02227-6.
4. MERNA, Tony. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
5. PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK(r) guide): (PMBOK guide). 5. vydání. Newtown Square: Project management institute, 2013, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.
6. ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
7. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Předběžný termín obhajoby: 2015/06 (červen)

Elektronicky schváleno: 21. 10. 2014
doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.
Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno: 10. 11. 2014
Ing. Martin Pelikán, Ph.D.
Děkan

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Řízení projektů podle PRINCE2 ve vybrané firmě jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janu Bartoškovi, Ph. D. za odborné vedení mé práce, za poskytnuté rady, cenné připomínky a doporučení. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Janu Klabusayovi, CSc. za poskytnuté materiály.

Seznam zkratek

ASAP-as soon as possible

BI- Business intelligence

HW-hardware

IPMA- International Project Management Association

IPR-Identifikace procesů a rizik

IS- Informační systém

IT- Informační technologie

ITIL- Information Technology Infrastructure Library

MIS- Manažerský informační systém

PMI- Project Management Institute

PRINCE2- PRojects In Controlled Environment

PROMT-Project Organization, Management and Planning Techniques

QA-quality assurance

SW-software

WBS-Work Breakdown Structure

RBS- Risk Breakdown Structure

PRINCE2 project management according to the selected company

Řízení projektu podle PRINCE2 ve vybrané firmě

Souhrn

Tato diplomová práce je věnována projektovému řízení. Struktura práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části práce bylo zhodnoceno projektové řízení a jeho odlišnosti od obyčejného managementu. Teoretická část práce rovněž obsahovala vytvoření základu nezbytně nutného pro provedení samostatného výzkumu.

V rámci praktické části práce proběhl výzkum projektů, které byly realizovány jednou českou firmou, jež působí v oboru IT/IS.

V práci se pracovalo s několika hypotézami: PRINCE2 se hodí zejména pro IT projekty, hlavní výhodou využití PRINCE2 je její komplexnost a domněnka, že v budoucnosti ještě více vzroste poptávka po projektovém řízení, a to z důvodu zkracování inovačního cyklu.

Cíl této diplomové práce je provedení analýzy vybraných projektů ve společnosti U-Sluno, a to na základě metody PRINCE2. V práci byly využity následující metody: literární rešerše, řízené rozhovory a analýza.

Summary

The given thesis is dedicated to project management. Structure of the thesis is divided into theoretical and practical parts. Theoretical part is based on evaluating project management and explaining its differences from ordinary management. The theoretical part also included establishing a basis strictly necessary for carrying out independent research.

In the practical part was conducted the research projects that were implemented by Czech company, which operates in the field of IT / IS.

Thesis obtained several hypotheses: PRINCE2 is especially useful for IT projects, the main advantage of using PRINCE2 is its comprehensiveness and the assumption that in the future even further increase the demand for project management, due to the shortening of the innovation cycle.

Aim of the thesis is an analysis of the selected projects at U-Sluno, based on the PRINCE2 method. Thesis was based on using the following methods: literature research, structured interviews and analysis.

Klíčová slova: PRINCE2, projektové řízení, U-Sluno, management, MIS, IS/IT, řízení rizik, WBS, hrozby, rizika, směrný plán projektu.

Keywords: PRINCE2, project management, U Sluno, management, MIS, IS/IT, risk management, WBS, threats, risks, baseline project.

Obsah

Obsah	8
1 Úvod	10
1.1 Cíl.....	11
1.2 Metodika.....	12
2 Teoretická část	13
2.1 Projektové řízení.....	13
2.1.1 Základní definice	13
2.1.2 Historie a současnost	16
2.2 PRINCE2	18
2.2.1 Historie a současnost	18
2.2.2 Řízení projektů podle metody PRINCE2	22
3 Praktická část.....	30
3.1 Popis vybrané organizace	30
3.1.1 Historie a současnost vybrané organizace	30
3.2 Podnikatelské aktivity vybrané organizace	31
3.3 Projektové řízení ve vybraném podniku.....	32
3.4 Případová studie.....	33
3.4.1 Projekt IS pro nové středisko	33
3.4.2 Projekt MIS.....	38
3.4.3 Řízený rozhovor ve vybrané firmě	41
3.5 Vlastní návrhy a doporučení pro vybranou firmu	48
3.5.1 Srovnání vybraných projektů podle PRINCE2	48
3.5.2 Tvorba a užití WBS pro běžnou praxi vybrané firmy	52
3.5.3 Další návrhy nástrojů pro rozvoj projektového řízení	56
3.5.4 Doporučení firmě U-Sluno	60
4 Závěr.....	62
Seznam použitých zdrojů	64

Seznam tabulek a obrázků	66
Přílohy	67
5.1 Příloha – Ganttův diagram projektu IS	67
5.2 Příloha – Ganttův diagram projektu MIS.....	69
5.3 Příloha – WBS vymezení rizik.....	71
5.4 Příloha – WBS rozdělení pravomocí	71
5.5 Příloha – WBS detailní určení termínů a odpovědností.....	72
5.6 Příloha – WBS Evaluace	72
5.7 Příloha – WBS sběr informací	73
5.8 Příloha – WBS Zpracování požadavků	73
5.9 Příloha – WBS tvorba architektury.....	73
5.10 Příloha – WBS kompletace designu.....	74
5.11 Příloha – WBS nákup HW, SW a licencí	74
5.12 Příloha – WBS zprovoznění IS	74
5.13 Představení výsledků zákazníkovi	75
5.14 Příloha – WBS testování u U Sluno.....	75
5.15 Příloha – WBS testování u zákazníka.....	75
5.16 Příloha – WBS zpracování chyb.....	76
5.17 Příloha – WBS školení	76
5.18 Příloha – WBS předání MIS.....	77
5.19 Příloha – WBS vyfakturování	77
5.20 Příloha – Šablona Lessons learned	78
5.21 Příloha – Reporting	79
5.22 Příloha – Příklad RBS.....	80

1 Úvod

Tato diplomová práce bude věnována tématu, které hraje bezesporu klíčovou roli v dnešním světě managementu – jedná se o projektové řízení. Výběr tématu není náhodný, vedlo mě k němu několik důvodů.

Projektové řízení je bezesporu tím nejvhodnějším způsobem řízení, pokud se jedná o nějakou zásadní změnu ve společnosti. Důvod je snadný: díky aplikaci poznatků z daného oboru managementu se omezuje plýtvání, šetří se čas a dochází ke zvýšení efektivity jednotlivých procesů a celkového výstupu.

Samozřejmě je nutné počítat i s určitými hrozbami a riziky při provádění projektového řízení, neboť projekt je pokaždé zcela nová skutečnost, která vyžaduje obrovskou pozornost. Na druhou stranu je třeba pamatovat na to, že projekt může být obrovským přínosem pro firmu, protože rozvoj podnikání je založen mimo jiné na vhodné aplikaci inovací.

Žijeme v době, kdy tempa změn jsou naprosto obrovská – situace na trhu se mění v podstatě každý rok a není vůbec možné se stoprocentní jistotou říci, jak se bude vyvíjet situace za několik dalších let. Proto je zcela nezbytné kromě rutinního managementu v každém podniku zavádět i prvky projektového managementu.

Přitom toto tvrzení platí i pro střední firmy. Není možné se domnívat, že projektové řízení se má týkat jenom velkých projektů a velkých firem. Prozatím ale projektové řízení je uplatňováno především ve velkých podnicích.

Kromě toho v rámci svého studia jsem se zajímal o problematiku projektového řízení a po ukončení studia mám v plánu zůstat v tomto oboru. Takže diplomová práce je velmi vhodným krokem k dosažení tohoto cíle. Přitom pro svou další profesní dráhu jsem se rozhodl vybrat sektor IT jako nejdynamičtější se rozvíjející sektor ekonomiky.

Moje diplomová práce se zaměří na vybrané projekty, které jsou realizovatelné v praxi. Středem pozornosti mé práce bude projektové řízení provedené pomocí metody PRINCE2, která je známa po celém světě a získává stále větší popularitu i v České republice.

Samotný přístup PRINCE2 byl poprvé zmíněn v anglicky psané literatuře, a z toho důvodu se v práci bude vyskytovat názvosloví z angličtiny. Všude bude ale uvedeno i

vysvětlení jednotlivých složek dané metody, a to s uvedením především praktických příkladů jejich aplikace.

Metoda byla vytvořena pro IT/IS projekty, a právě proto v rámci výzkumu bude provedeno zhodnocení právě v tomto oboru. Je nutné uvést, že výzkum bude proveden na základě dvou projektů, z nichž jeden skončil tak, jak se předpokládalo, a druhý skončil ve ztrátě pro dodavatele daného informačního systému. V práci mimo jiné zmíním i důvody ztrátovosti druhého projektu.

Samozřejmě praktická část bude založena na skutečných údajích, avšak je nutné uvést, že firma, která poskytla tak citlivé informace, měla požadavek nesdělovat údaje o zákazníkovi daného projektu, a to z důvodu existence doložky ke smlouvě přímo k tomu zavazující. V práci budou ale zmíněny informace týkající se nákladů, harmonogramu projektu apod.

1.1 Cíl

Cílem práce je provedení analýzy vybraných projektů ve společnosti U-Sluno, a to na základě metody PRINCE2. Samozřejmě tento cíl je podmíněn důkladnou analýzou projektů a možných rizik z něj vyplývajících. Středem pozornosti při splnění cíle práce bude metoda PRINCE2, která se hojně využívá v rámci projektového řízení.

Důvodem výběru cíle je to, že PRINCE2 je metoda řízení, která se aplikuje u projektů, jež jsou realizovatelné zejména v oblasti IS/IT. Bude se jednat o dva projekty, na kterých pracoval daný podnik.

Výzkum bude proveden na dvou projektech, které se týkají stejné záležitosti – jedná se o obchodní centrum. Přitom první projekt se týká zprovoznění běžného systému sloužícího pro rutinní provoz a druhý projekt se týká již aplikace MIS určeného pro potřeby marketingu a managementu.

1.2 Metodika

Tato diplomová práce je zaměřena především na praktickou aplikaci principů projektového řízení v praxi, a proto teoretická část nebude tolik rozsáhlá, jako část praktická. Na druhou stranu to neznamena, že teoretická část není nutná – rozdílem je to, že teorie bude velmi silně zúžena a zaměří se jen na to, co se skutečně využívá v praxi, nikoliv na podrobné pojednání o širších souvislostech.

Teoretická část bude plnit spíše podpurnou funkci a nebude hrát primární roli v dané diplomové práci. Pozornost se zaměří jen na praktickou část. Práce bude mít silný aplikační charakter a bude přímo přizpůsobena potřebám praxe.

Z hlediska metodologie se bude práce vyvíjet od literární rešerše přes řízené rozhovory a sběr dat až k tvorbě doporučení. Prvním krokem bude pochopitelně sepsání teoretické části práce, kde na základě odborných knih českých a zahraničních autorů se vymezí definice projektového řízení, jeho zvláštnosti a samozřejmě se vytvoří teoretický základ nutný pro aplikaci PRINCE2 ve vybraném podniku.

Dalším krokem budou řízené rozhovory se zaměstnanci podniku U-Sluno, a to v Ostravě a v Praze. Navazujícím krokem bude sběr dalších dat nutných pro analýzu, a to zejména údajů o vývoji v okolí podniku a možných rizicích spojených s existencí projektu.

Následujícím krokem se stane analýza, a to pomocí sedmi principů, témat a procesů, které tvoří základ metody PRINCE2. Posledním krokem bude tvorba návrhů směřujících ke zlepšení aktuální situace. Návrhy bude možné okamžitě realizovat v praxi.

Samozřejmě vytvořené vlastní návrhy budou diskutovány s odborníky z vybraného podniku, a to kvůli tomu, aby se diplomová práce maximálně přiblížila k potřebám praxe. Po provedení výzkumu bude práce konzultována i se zástupci podniku U-Sluno.

2 Teoretická část

První část diplomové práce je zaměřena na tvorbu účinného základu pro zkoumanou problematiku. V této části se zaměří do tří oblastí: definování nezbytných pojmů, uvedení zásad projektového řízení a samozřejmě i zásad PRINCE2. Samozřejmě největší prostor bude věnován právě teoretickému popisu metody PRINCE2, ostatní části diplomové práce budou mít menší rozsah.

V poslední době se projektové řízení těší stále větší popularitě, a to jak mezi odborníky z praxe, tak i mezi odborníky z akademické půdy. Důvod je snadný: „*Řízení přechází od svého funkčního pojetí k řízení procesu. V poslední době jakákoliv změna existujícího procesu nebo zavedení nového procesu vyžaduje jednorázový řízený sled činností*“.¹

Právě proto velice výrazně vzrostla poptávka nejen po obyčejných manažerech, ale hlavně po manažerech, kteří jsou schopni vést tým v podmínkách projektového řízení. Kromě toho je dokonce možné získat certifikaci od vybraných institucí, která je zárukou toho, že držitel je obeznámen s vybranými metodami projektového řízení podniku.

2.1 Projektové řízení

2.1.1 Základní definice

Samotný projekt je činnost, která zahrnuje provádění celé řady aktivit, a to s cílem určité proměny vstupu v podobě výrobních faktorů na výstupy v podobě výrobků a služeb. Definice projektu uváděná Němcem je následující: „*Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení*“.² Jinými slovy již na základě dané definice je vidět, že projekt je návrh, který by se měl týkat zásadní změny, a to přitom změny, která by se měla odehrát v jasně definovaném časovém intervalu.

¹ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. Str. 12.

² NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. Str. 11.

Samozřejmě existuje celá řada přístupů k rozdělení projektů; nejčastěji se vychází z následujícího rozdělení³:

- Komplexní,
- Speciální,
- Jednoduché.

U jednoduchých projektů se nepředpokládá příliš dlouhá doba existence, zpravidla se jedná o projekty, které trvají maximálně jeden rok. Velice často tyto projekty trvají jen několik měsíců. Další jejich specifikou je jednoduchý a jasně měřitelný cíl. Je u nich poměrně málo činností a využívají se především standardní postupy – daný projekt může klidně realizovat i jeden člověk. Na rozdíl od toho speciální projekty se již realizují delší dobu. U nich je nutné počítat s dočasným přiřazením pracovníků a určitou dekompozicí na jednotlivé činnosti. Samozřejmostí je jasné určení zdrojů a nákladů. Posledním typem projektů jsou komplexní, které jsou zcela unikátní a jedinečné. V žádném případě se nejedná o opakovatelné projekty. U nich se počítá s velmi značnou časovou náročností a obrovským počtem subprojektů.⁴

Každý projekt je dynamický systém, který se řídí určitými pravidly a má podobu životního cyklu, jenž se skládá ze tří fází: proinvestiční, investiční a provozní.⁵ Za první fázi nese odpovědnost vrcholový management, který jasně stanovuje cíle a úkoly.

Další fáze je již plně v kompetenci projektového managementu. V poslední fázi probíhají mírná doladování a projekt předává projektový tým svým nadřízeným - managementu podniku. Projekty jsou rovněž poznamenány i prací s riziky, která jsou neodmyslitelnou součástí projektového řízení, a to z toho důvodu, že *„jde o něco nového, s čímž není moc zkušeností, je na to málo času, peněz, a vůbec všeho, účastní se toho celá řada různých lidí, je to poměrně složité....., takže je jistě spousta nejistých událostí, které mohou takovou akci nějak poškodit.“*⁶

³ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. Str. 12.

⁴ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. Str. 12

⁵ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. Str. 31.

⁶ DOLEŽAL, J. KRÁTKÝ, J. CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing, 2013. Str. 9.

Z tohoto důvodu je zcela na místě uvést i definici pojmů rizika a hrozby, které se vyskytují v rámci projektového řízení. Hrozba podle Smejkal je: „*síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu, resp. poškodit organizaci jako celek. Hrozby mohou být přírodního nebo lidského původu a mohou být náhodné nebo úmyslné. Mohou pocházet zevnitř nebo zvenčí organizace*“.⁷

Pokud se jedná o rizika, je nutné poznamenat, že neexistuje všeobecně pojatý pojem. Lednický jej definuje takto: „*Riziko jako fenomén nejistoty a nebezpečí je trvalou součástí lidské společnosti. Riziku se nelze vyhnout, s rizikem se musí žít, a proto se musíme s rizikem naučit zacházet. Atmosféra nejistoty a rizika s rozvojem podnikání trvale roste, a proto obsah pojmu rizika v podnikání se trvale rozšiřuje. Ukazuje se, že budoucí růst a prosperita organizace může do značné míry záviset i na tom, s jakou úspěšností je v ní zvládnuto řízení rizika*“.⁸ Zuzák a Koningová mají méně složitou definici a hovoří o „*souhrnu rizikových faktorů (vnitřních a vnějších), které ovlivňují výskyt rizikové události*“.⁹

Takže jednoznačně riziko je určitá odchylka, která ovšem může výrazně změnit situaci s daným projektem. Je ale nutné uvést, že rizika jsou potenciální hrozbou, která se popisuje především pravděpodobností a dopadem výskytu. V souvislosti s riziky je nutné připomenout, že „*praxí ověřená zkušenost říká, že profitabilní (ziskovější) projekty zpravidla bývají i rizikovější, a pro podnikatele by měly být zajímavější všechny kontrakty, při kterých vydělá peníze (ještě lépe hotové) s minimálním rizikem*“.¹⁰

Kromě samotných rizik je nutné počítat s omezeními při realizaci projektu. Jedná se o riziko, které se vyskytne se stoprocentní pravděpodobností. Jedná se nikoliv o potenciální, ale reálná rizika. Samozřejmě každé projektové řízení se zakládá na určitém a předem definovaném projektovém plánu. Jedná se v podstatě o časový harmonogram s jasně stanovenými odpovědnostmi a časovými termíny.¹¹

⁷ SMEJKAL, V. RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* Praha: Grada Publishing, 2010. 3. vydání. Str. 97.

⁸ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. Str. 136.

⁹ ZUZÁK, R. KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing 2009. Str. 40.

¹⁰ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. Str. 300.

¹¹ MÁCHAL, P. KOPEČKOVÁ, M. PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015. Str. 104-105.

V projektovém plánu musí být jasně stanoveny odpovědi na základní makroekonomické otázky – co, jak a pro koho. Samozřejmě projektových plánů může být i více – třeba v závislosti na vývoji v okolí. Harmonogram je časový plán projektu, definující plán z hlediska času. Harmonogram má každý projekt, ale liší se detailností. Samozřejmě klíčovou figurou v projektovém plánu je projektový manažer, který nese strategickou odpovědnost za celé řízení. Tato osoba je definována následovně: „*manažer projektu je vybrán vrcholovým manažerem podniku (zadavatelem projektu) a jeho úkolem je být vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem práce v týmu, kontrolorem a vyjednávačem v jedné osobě. Musí být zkušeným projektantem, který práce v týmu řídí, ale sám je nevykonává*“.¹²

Na závěr k této kapitole je nutné poznamenat, že „*standards projektového řízení obvykle nejsou výmyslem akademiků nebo úředníků neposkvrněných praxí, ale spíše soupisem nejlepších zkušeností mnoha významných manažerů – osobností, které si vše vyzkoušely na vlastní kůži. Tento fakt nevylučuje, že standardy mohou být i formulovány a mohou se využívat poněkud akademicky*“.¹³ Takže v žádném případě se nejedná o teoretické základy, ale o doporučení, která jsou funkční a která se uplatňují po celém světě.

2.1.2 Historie a současnost

Projektové řízení je vždy jedinečné, což je odlišuje od běžného managementu. Na druhou stranu projektové řízení je bezesporu součástí vědní disciplíny management. Důvodem je, že projektové řízení zahrnuje především organizaci. Na rozdíl od obvyčejného managementu v případě projektového řízení se vůbec nejedná o běžnou rutinní činnost, která je charakteristická pro klasický management. Mulačová dokonce zdůrazňuje, že „*řízení projektů je jakási nadstavba nad běžné každodenní manažerské*

¹² NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. Str. 23.

¹³ DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. Str. 24.

úkoly. Probíhají pouze v případě plánování či realizace konkrétního projektu a mají tudíž dočasný charakter“.¹⁴

Jinými slovy pod pojmem projektové řízení se skrývá určitý proces plánování zdrojů, a to jak lidských, tak i fyzických, a to s cílem dosažení požadovaných výsledků. Samotné projektové řízení zahrnuje celou řadu metod a technik. Bezesporu projektové řízení je jednou z nejsložitějších manažerských činností, a to z toho důvodu, že „největším rizikem projektu, bez ohledu na projektovou náročnost, je překonat stereotypy a myšlení lidí“.¹⁵ Jedná se bezesporu o velice složitý úkol, protože lidé velice neradi mění své názory a chování.

K tomu, aby bylo projektové řízení úspěšné, je zapotřebí jasně definovat kritéria. Jak uvádí odborná literatura, „hlavním požadavkem je jejich srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. Pro každý nový projekt a každého nového zákazníka by měla být kritéria znovu stanovena, zhodnocena, analyzována a velmi dobře komunikována (nejenom se zákazníkem projektu).“¹⁶

Samotné projektové řízení není rozhodně vynálezem dnešní doby. Jeho historie sahá až k prvním civilizacím našeho světa a době, kdy poprvé v historii lidstva bylo nutné vytvořit za omezených zdrojů velkou přidanou hodnotu a realizovat zcela jedinečnou záležitost: příkladem je bezesporu stavba pyramid. První zmínky týkající se vědeckého přístupu k projektovému řízení se datují do konce 19. století – je možné je nalézt třeba u F. Taylora, který je považován za zakladatele vědeckého managementu.¹⁷

Na druhou stranu až do poloviny minulého století v projektovém řízení převládal prvek subjektivity a zcela chyběl vědecký přístup. Teprve s ukončením druhé světové války a nástupem kosmické éry bylo zřejmé, že management vyžaduje projektové řízení a důkladně rozpracované koncepce řízení zdrojů.¹⁸

¹⁴ MULAČOVÁ, V. MULAČ, P. a kolektiv. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. Str. 183.

¹⁵ VOŠOBA, P. *Dokonalá manažerská selhání*. Praha: Grada Publishing 2008. Str. 34.

¹⁶ DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. Str. 35.

¹⁷ PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. Str. 38.

¹⁸ DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. Str. 22.

Právě v té době dochází i ke vzniku prvních profesionálních asociací zabývajících se projektovým řízením. Příkladem je třeba Evropská IPMA, založená v roce 1965 (International Project Management Association), nebo americká PMI, jež vznikla v roce 1969 (Project Management Institute). Tyto asociace původně vznikaly jako fórum nebo místa pro sdílení zkušeností, teprve později se přistoupilo k definování základních principů projektového řízení.¹⁹

V pozdější době se projektové managementy vyčlenily jako zvláštní profese. Důraz se přesunul i na řešení konfliktů, které mohou vzniknout v rámci aplikace projektů. Daleko více se začalo pracovat s lidským faktorem při řízení projektů. Je zřejmé, že se historický vývoj projektového řízení nezastavil a pokračuje dál. V poslední době výrazně vzrostl třeba tzv. systém řízení projektů zdola nahoru. Jedná se o zcela revoluční myšlenku, která dává důraz na větší angažovanost pracovníků na pracovním procesu. Lidé již nejsou vnímáni jen jako realizátoři něčích nápadů, ale i jako jejich navrhovatelé. Dalším trendem je zeštíhlování organizace – důvod je snadný: dnešní hospodářská krize a tlak na snížení nákladů. Přitom je zcela nutné si pamatovat, že tento tlak nesmí být plošný, protože nelze snižovat všechny náklady zároveň. Může to totiž negativně ovlivnit kvalitu výrobků.²⁰

2.2 PRINCE2

Po uvedení všeobecného úvodu k dané problematice je nyní možné věnovat se PRINCE2 jakožto hlavnímu východisku praktické části diplomové práce. V této části se zhodnotí teoretický základ nutný pro vlastní výzkum.

2.2.1 Historie a současnost

Jak je to již zřejmé z názvu, metoda PRINCE2 vznikla v návaznosti na metodu PRINCE; přitom první metoda vznikla v roce 1989, zatímco ta na ni navazující až

¹⁹ JAKOBS, K. *New Applications in IT Standards: Developments and Progress: Developments and Progress*. Hershey: IGI Global, 2010. Str. 23.

²⁰ DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. Str. 22-24.

v roce 1996. PRINCE v mnoha směrech vycházel z metody PROMT II (anglicky Project Organization, Management and Planning Techniques), která platila při implementaci hlavně IT projektů.²¹

Výhodou této metody a hlavním popudem pro její vznik bylo, že výsledné náklady na projekty výrazně převyšovaly odhady, a to i v případě provedení předchozí feasibility study. Jinými slovy se zcela běžně stávalo, že náklady na projekt byly několikanásobně vyšší, než přínosy z předpokladů.

Na konci 80. let již bylo jasné, že uvedená metoda je nedostačující a musí být změněna. Právě proto vznikla metoda PRINCE (Projects In Controlled Environment). Mimochodem PRINCE se posléze stala oficiální vládou řízení veškerých britských IT projektů. PRINCE přinesla celou řadu výhod oproti dřívějším přístupům v projektovém řízení, ke kterým patří především jasně definovaná struktura, přesně vymezená sada kontrolních procedur nebo zaměření na produkty projektu. Přitom poslední myšlenka byla zcela klíčová, protože dříve se na produkt pohlíželo především v souvislosti s jeho technickými aspekty a vůbec se nebralo v potaz, že existují obchodní a uživatelské aspekty, které nejsou o nic méně důležité, než technická specifikace produktu. Zde byla patrná celková snaha tehdejší doby – přesun z působení na trhu se zaměřením na produkt do zcela nové dimenze, což je zaměření na zákazníka a splnění jeho přání a potřeb, a to jak aktuálních, tak i potenciálních.²²

Na druhou stranu PRINCE byla kritizována především kvůli své nepružnosti a nemožnosti aplikace na menší projekty, ačkoliv i menší projekty vyžadují určitou pozornost. Právě kvůli tomu vznikl nový přístup a dřívější PRINCE byl zrevidován na PRINCE2. Výhodou PRINCE2 je to, že se jedná o metodiku, která je zcela běžně aplikovatelná na všechny druhy projektů. Nová metodika byla výrazně odlehčena a zredukována jen na nejnужnější položky.²³

²¹ PRINCE2.com. PRINCE2 – history. [online]. [2015-02-20]. Dostupné z: <<https://www.prince2.com/what-is-prince2#prince2-history>>.

²² PRINCE2. Co je PRINCE2. [online]. [2015-02-20]. Dostupné z: <<http://www.prince2.cz/co-je-prince2/>>.

²³ HEDEMAN, B. TRIEST, S. VIS VAN HEEMST, G. *Passing the PRINCE2® 2009 Edition Foundation exam - A Study guide*. Amsterdam: Van Haren Publishing, 2011. Str. 12.

U PRINCE tomu bylo zcela jinak a metoda byla velmi složitá, zejména pro aplikaci v soukromém sektoru ekonomiky. V současné době jsou „PRINCE2 mezinárodními standardy v projektovém řízení“.²⁴

Metoda byla vytvořena pro řízení veřejných zakázek, a proto je natolik složitá v porovnání s ostatními metodami zmíněnými v předchozí kapitole. Tato metoda ideálně vyhovuje oblasti veřejných zakázek s jejich velkým počtem proměnných. V rámci PRINCE2 zcela běžně dochází ke spolupráci mezi několika vývojovými týmy. PRINCE2 dále vychází z neustálého monitorování aktivit, které je velmi komplexní.²⁵

Tato metoda je zcela běžně uplatňována v praxi, odborníci z praxe (jedná se o firmu ARBES technologies) vidí následující výhody PRINCE2: „*praxí ověřené postupy aplikovatelné na všechny typy projektů, rychlé a jednotné definování standardů odpovědností, komunikace a řízení kvality, rizik a konfigurací jak projektu, tak i dodávaných produktů, minimalizace formalizmů a důsledná orientace na dodávané produkty, zajištění kontroly nad plánovanými přínosy projektu a zvýšení pravděpodobnosti jejich skutečného dosažení, zajištění konzistentnosti projektu a snižování dopadů změn, diagnostika stavu projektu*“.²⁶

Na druhou stranu PRINCE2 nedává konkrétní doporučení, jakým způsobem se má produkt doručit zákazníkovi. Další nevýhodou metody je to, že PRINCE2 nemůže být zaměřena na velice úzce specializované obory, a to z toho důvodu, že se jedná o univerzální metodu řízení projektů. PRINCE2 dále nevychází z oblasti motivace a stimulace podřízených.

Realizace

Realizace projektu podle PRINCE2 probíhá v několika fázích, a to dvou přípravných a alespoň pěti fázích vztahujících se ke konkrétnímu řešení dané situace²⁷:

- Spouštění projektu,

²⁴ DOLEŽAL, J. KRÁTKÝ, J. CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing, 2013. Str. 9.

²⁵ MÁCHAL, P. KOPEČKOVÁ, M. PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015. Str. 84.

²⁶ ARBES. ARBES Technologies řídí projekty pomocí metodiky PRINCE2. [online]. [2015-01-20]. Dostupné z: <<http://www.arbes.com/arbes-technologies-ridi-projekty-pomoci-metodiky-prince2/>>.

²⁷ BENTLEY, C. *Základy metody projektového řízení*. Fareham: Protec, 2010. Str. 21-24.

- Řízení projektu,
- Zahájení projektu,
- Řízení fáze projektu,
- Řízení dodávky produktů,
- Řízení rozsahu fáze,
- Ukončení projektu.

První fází je určení hlavní myšlenky nebo potřeby pro projektové řízení; jedná se o Mandát projektu. Na základě tohoto pověření dochází ke spuštění projektu. Zde se nejčastěji provádí feasibility study. Pokud bylo rozhodnuto o začátku projektu, následuje zahajovací fáze projektu.

Další fází je řešení projektu, což je v podstatě vlastní práce na výrobě výstupu z projektu. Každá fáze by ale měla skončit jasným zhodnocením požadovaných a skutečných výstupů. Ve finální fázi je projekt ukončen, dochází k předání produktů, které byly předmětem zájmu daného projektu. Samozřejmě počet jednotlivých fází je zcela závislý na rozsahu projektu a jeho složitosti. Čím je složitější a rizikovější projekt, tím je více fází.

Základ pro projektové řízení prováděné pomocí PRINCE2 vychází ze čtyř aspektů²⁸:

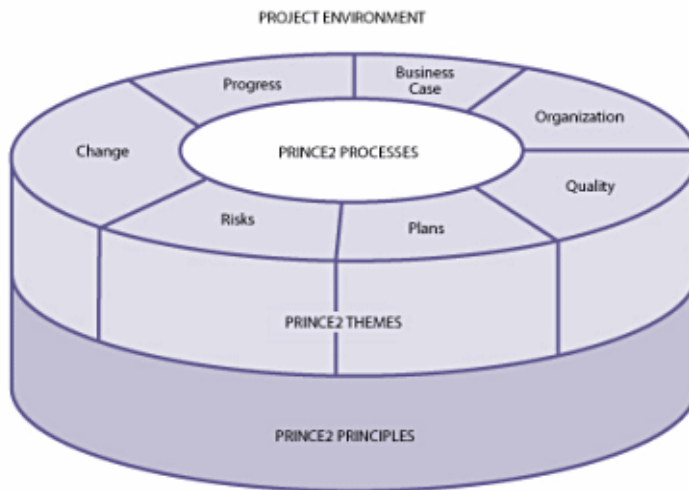
- Principy (Principles),
- Témata (Themes),
- Procesy (Processes),
- Prostředí / Okolí (Project Environment).

Samotná struktura metodiky je zobrazena na obrázku dole. Jak je vidět, PRINCE2 dává dohromady vnitřní a vnější okolí projektu, díky čemuž se dosahuje zcela obrovské

²⁸ BENTLEY, C. *Základy metody projektového řízení*. Fareham: Protec, 2010. Str. 17.

přidané hodnoty. Přitom je vidět, že PRINCE2 je postaven na principu koláče, kde každá oblast je stejně důležitá.

Obrázek 1. PRINCE2



Zdroj: AXELOS-best practice. What is PRINCE2®? [online]. [2015-01-20]. Dostupné z: <
<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>>.

V dalším textu bude provedeno zhodnocení všech jeho základů.

2.2.2 Řízení projektů podle metody PRINCE2

Principy - The Principles

PRINCE2 vychází ze sedmi principů, ke kterým patří:

- Neustálé obchodní opodstatnění (Continued business justification),
- Učení se ze zkušeností (Learn from experience),
- Defínované role a zodpovědnosti (Defined roles and responsibilities),
- Řízení po etapách (Manage by stages),
- Řízení po výjimkách (Manage by exceptions),
- Zaměření se na produkty (Focus on products),

- Uzpůsobení na míru prostředí projektu (Tailor to suit the project environment).²⁹

Je nutné uvést, že se jedná o skutečné principy, které mají základ v hospodářské praxi, nikoliv v teoretickém pojednávání. Přitom tyto principy vycházejí jak z úspěšných, tak i z neúspěšných projektů. Přejdeme nyní k jednotlivým principům. Prvním z nich je opodstatněnost projektu. Jinými slovy projektové řízení musí mít nějaký smysl pro zadavatele, a přitom tento smysl existence by měl zůstat po celou dobu životnosti projektu. Jedná se v podstatě o poslání projektu. Je nutné počítat s tím, že poslání zůstane nezměněné po celou dobu existence projektu. Pokud projekt již není natolik ziskový, jak se původně očekávalo, je zcela nutné jej zastavit, případně zvážit jeho zastavení. Machál zdůrazňuje, že *„existence takové investice musí být potvrzena před zahájením realizace projektu a musí být kontrolována a potvrzována během všech klíčových rozhodnutí během realizace projektu, přičemž veškeré tyto kroky by měly být zdokumentovány. Při uplatnění tohoto principu platí, že opodstatněnost investice se může měnit, musí však zůstat platná po celou dobu realizace projektu“*.³⁰

Samozřejmě během realizace projektu může dojít k jeho částečným změnám. Klasickým příkladem je, že se ukáže, že byla zasažena zcela jiná skupina zákazníků a vůči dané skupině je nutné přizpůsobit marketingovou kampaň. Pokud ale projekt ztrácí své opodstatnění, musí být zastaven, popřípadě může dojít k jeho změně.

Projektové řízení je bezesporu parketou odborníků, kteří mají rozsáhlé zkušenosti z předchozí praxe, a proto je zcela klíčové vycházet z minulých zkušeností, a to jejich a i jiných manažerů.

Je rovněž nutné nejen mít ty pravé zkušenosti, ale i být i schopni je využít. Kromě toho zkušeností je využíváno na počátku projektu, dále v jeho průběhu a nakonec i v závěru. Prvním krokem podle PRINCE2 by se proto mělo stát vytyčení projektů, které jsou shodné s tím naším. Dalším krokem by se mělo stát ponaučení z nich, a to jak z hlediska úspěchů, tak i z hlediska neúspěchů.

²⁹ RAYNER, P. GEOFF, R. *Portfolio and Programme Management Demystified: Managing Multiple Projects Successfully*. New York: Routledge, 2012. Str. 190-195.

³⁰ MÁCHAL, P. KOPEČKOVÁ, M. PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015. Str. 85.

Z hlediska zhodnocení zkušeností v průběhu existence projektu je zcela na místě zaznamenávat všechny úspěchy a neúspěchy, a to tak, aby se daly využít v pozdějších projektech. Posledním krokem je zhodnocení zkušeností v poslední fázi projektového řízení.

Třetím požadavkem je jasné určení rolí a odpovědnosti. Zde je zcela nutné dbát na to, aby byly definovány tři skupiny: obchodní, uživatelské a dodavatelské. Obchodní role se týkají tzv. sponzorů, kteří schvalují cíle projektu. Zde je nutné počítat s tím, že sponzoři nejen očekávají hodnotu pro zákazníka, ale mohou i očekávat hodnotu pro sebe z hlediska získání zkušeností. Jak správně poukazuje Máchal, „*členové projektového týmu musí znát nejen své vlastní pravomoci a odpovědnosti, ale i pravomoci a odpovědnosti ostatních členů projektového týmu. To je základem efektivní komunikace*“. Uživatelské role jsou jasné – jedná se o jasnou definici koncových uživatelů, kteří budou využívat výstupy z PRINCE2; jedná se o zadavatele projektu. Ti zpravidla vznášejí požadavky na začátku fungování projektu. Dodavatelé pochopitelně zajišťují zdroje a znalosti, které jsou zcela nezbytné pro splnění úkolů.³¹

Požadavky všech tří stran je zcela nutné brát v potaz při projektovém řízení. Kromě toho je zcela nutné vyvážit tyto požadavky. Zde se naráží na negativní aspekt metody PRINCE2, který již byl zmíněn výše: na rozdíl třeba od IPMA PRINCE2 vůbec neřeší otázku lidského faktoru.

Řízení po etapách vychází z toho, že se má zdůraznit role úplně každé etapy a musí se provést kontrola po jejím ukončení. „*Vyznačuje se tím, že projekt je rozdělen na jednotlivé části, a to s cílem definovat klíčové body kontrol dosaženého vývoje projektu, čímž je usnadněn management projektu po celou dobu jeho realizace*“. Na konci etapy se zhodnotí stav projektu a vytvoří se určité předpoklady pro další fázi, popřípadě pro využití projektu koncovým uživatelem. Díky tomu se dosahuje velmi vhodného kroku – v případě nesplnění požadavků je možné se k nim vrátit, popřípadě změnit směr, jakým se projekt vydává, pokud se zjistí významné rozpory v kvalitě.³¹

³¹ MÁCHAL, P. KOPEČKOVÁ, M. PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015. Str. 85

Další oblastí je řízení po výjimkách; jedná se o jednu z nejdůležitějších součástí PRINCE2. Základem daného přístupu je to, že může dojít k delegování určitých oblastí na nižší hierarchickou úroveň. Přitom se tolerují tyto oblasti (seřazeno abecedně)³²:

- Čas (Time),
- Kvalita (Quality),
- Náklady (Costs),
- Přínosy (Benefits),
- Riziko (Risk),
- Rozsah (Scope).

Díky prvnímu důrazu dochází k velmi efektivnímu využití času managementu podniku. Důvod je snadný – management se věnuje opravdu tomu, čemu musí, a nezabývá se administrativní a rutinní činností, které je možné klidně delegovat.

Velice často se totiž stává, že během realizace projektu se vyskytnou určité výjimky, které je nutné řešit. Přitom tyto výjimky je nutné řešit operativně, aby se nezatěžoval celkový management podniku. Právě proto PRINCE2 má požadavek určení určité tolerance v daných oblastech. Vyšší úroveň řízení má v tomto případě zasáhnout, až pokud bude překročena daná hranice. Přitom jak uvádí Machál, „*pro každý z těchto aspektů je před zahájením projektu definována určitá míra tolerance (+, -), která, pokud není překročena, umožňuje projektovému týmu pokračovat ve své práci do té doby, dokud není dosažena hranice těchto tolerancí. Pokud ale hrozí nebezpečí stanovených tolerancí, je do rozhodovacího procesu zapojeno vedení společnosti*“.³³

Požadavek Focus on products vychází z toho, že se má zaměřit na konečný výsledek PRINCE2, nikoliv na aktivity k tomu vedoucí. Bohužel se jedná o velmi časté riziko v projektovém řízení, když se management zaměří na samotný úkol, nikoliv na jeho

³² HINDE, D. *PRINCE2 Study Guide*. Chichester: Sybex, 2012. Str. 210.

³³ MÁCHAL, P. KOPEČKOVÁ, M. PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015. Str. 85.

nutnost.³⁴ Kromě toho pokud se projektový tým nezaměří na samotný produkt, může to hrozit i reklamací produktů, časovým prodlením a samozřejmě i nutností produkty zcela zásadním způsobem přepracovat³⁴.

Tailor to suit the project environment dává důraz na to, že PRINCE2 může být uplatněn na jakémkoliv projektu; u něj se důraz dává především na univerzalitu. Projektové řízení realizovatelné pomocí PRINCE2 může být uplatněno nejen v jedné oblasti či zemi, ale ve všech oblastech, a to v nezávislosti na území či oboru působení podniku.

Samozřejmě to ale neznamená neexistenci požadavků na zdokumentování všech procesů. PRINCE2 vychází z důkladného důrazu na zdokumentování všech procesů probíhajících v rámci daného projektového řízení.

Témata - The Themes

Každý projekt podle principů PRINCE2 musí být vytvořen na základě sedmi témat, která je však nutné přizpůsobit danému projektu. Samozřejmě je zcela běžná možnost zužovat nebo naopak rozšiřovat témata. Jedná se o³⁵:

- Obchodní případ (Business Case),
- Organizace (Organization),
- Kvalita (Quality),
- Plány (Plans),
- Riziko (Risk),
- Změna (Change),
- Vývoj (Progress).

³⁴ MÁCHAL, P. KOPEČKOVÁ, M. PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015. Str. 85.

³⁵ HEDEMAN, B. TRIEST, S. VIS VAN HEEMST, G. *Passing the PRINCE2® 2009 Edition Foundation exam - A Study guide*. Amsterdam: Van Haren Publishing, 2011. Str. 15.

Obchodní případ je dokument, kde je jasně stanoveno, proč má vzniknout daný projekt a jaký cíl sleduje. Jinými slovy se jedná o to, v čem spočívá hlavní přidaná hodnota daného projektu a zda je projekt žádoucí a životaschopný.³⁶

Organizační otázka odpovídá na otázku, kdo daný projekt realizuje – jedná se o role a odpovědnosti. Je nutné počítat s tím, že projektové řízení není typický management, a proto podniky musí počítat s tím, že alokace pracovníků bude zcela odlišná, než na kterou jsou zvyklé. Otázkou je zaměnitelnost jednotlivých zaměstnanců v rámci daného projektu – zda je vhodné, aby na projektu pracovali zaměstnanci univerzálního charakteru, nebo talentovaní jedinci.³⁷

Z výše uvedeného vyplývá, že třeba při aplikaci projektového řízení může v případě zaměstnání klíčových specialistů na projektech dojít k tomu, že dojde ke zhoršení ostatních činností podniků, za které tito zaměstnanci měli odpovědnost.

Kvalitu snad není nutné popisovat – jedná se v podstatě o požadované vlastnosti výstupu. Jedná se o oblast, která je nesmírně důležitá, a to z toho důvodu, že každá ze zainteresovaných stran vnímá kvalitu zcela jinak. Je nutné vyjít ze zákaznickova očekávání kvality.³⁸

Plán je jasný směr rozvoje, zde jsou k nalezení odpovědi na otázky jak, kdy a za kolik. Samozřejmě všechny plány musí být schváleny vedením podniku. Plán by se měl mimo jiné zaměřovat i na komunikaci, zejména směrem ke konkrétnímu zadavateli.

Dále je nutné rozlišovat plány podle úrovně řízení: samozřejmě nejobecnější plány, avšak plány s dlouhodobým zásahem, budou na vyšší úrovni řízení, zatímco detailní plány, avšak s krátkým dopadem, se budou nacházet na nižším žebříčku v hierarchii.

Rizika jsou součástí každého projektu. Je nutné nejen s nimi počítat, ale i mít vhodný plán pro jejich odstranění, popřípadě eliminaci dopadů. Metoda PRINCE2 ale vychází z toho, že dopad rizik může být jak pozitivní, tak i negativní.

Oblast změn definuje dopady a vývoj sleduje aktuální situaci a jasně říká, zda je nutné pokračovat dále, či je potřeba se zastavit. Pokud se ale management nebude zabývat

³⁶ BENTLEY, C. *Základy metody projektového řízení*. Fareham: Protec, 2010. Str. 27.

³⁷ BENTLEY, C. *Základy metody projektového řízení*. Fareham: Protec, 2010. Str. 33.

³⁸ BENTLEY, C. *Základy metody projektového řízení*. Fareham: Protec, 2010. Str. 67.

řízením změn, pak mu hrozí nekontrolovaný nárůst nákladů a času potřebného pro dokončení projektu.

Poslední oblast upravuje především další vývoj a odpovídá na otázku, kde se nachází projekt a zda je vůbec nutné pokračovat v dané činnosti. Samozřejmostí je i určení reportů pro zhodnocení stavu projektu a jejich rozsahu a frekvence.

Procesy - The Processes

Jedná se o oblast, která je bezesporu zcela klíčová v rámci PRINCE2, neboť se jedná o jádro celého systému řízení. PRINCE2 definuje následující procesy, které probíhají v rámci projektového řízení³⁹:

- Zahájení projektu - Starting up a project,
- Směrování projektu - Directing a project,
- Nastavení projektu - Initiating a project,
- Řízení přechodu do další etapy - Managing a stage boundary,
- Kontrola etapy - Controlling a stage,
- Řízení dodávky produktů - Managing product delivery.

Prvním procesem je nasbírání informací nutných pro zahájení projektu. Jedná se především o přípravné procesy, které jsou ale nezbytné pro další projektové řízení. Další oblastí zájmu plánování je vymezení zdrojů nutných pro dosažení požadovaného cíle projektu. Nezbytně nutné je určení deníku projektu.⁴⁰

Samozřejmostí je i definování důvodu projektu, cílů a výstupů. V dané fázi probíhá především sestavení projektového týmu a obeznámení členů s projektem. Dalším krokem je úvodní seznámení s problematikou a vymezení způsobu doručení projektu koncovému zákazníkovi. V této fázi se rovněž sestavuje počáteční pracovní plán a probíhá vymezení rizik, a to včetně vytvoření plánu na jejich eliminaci.

³⁹ KOUSHOLT, B. *Project Management*. Copenhagen: Nyt Teknisk Forlag, 2007. Str. 65.

⁴⁰ BENTLEY, C. *Základy metody projektového řízení*. Fareham: Protec, 2010. Str. 121.

Směrování projektu je již proces, který je jasně definovaný; jedná se o parketu vrcholového managementu. Ten vydává usměrnění ad-hoc a strategicky řídí daný projekt, včetně schválení ukončení projektu.⁴¹

Nastavení projektu je zhodnocení toho, zda je daný projekt opodstatněn, na což navazuje definování parametrů projektu. Samozřejmostí je určení souladu se strategií a cílem. Dalším procesem je řízení přechodu do další etapy, což je v podstatě předpokládané ukončení fáze a navazování na ni dalšími zcela běžnými manažerskými činnostmi.⁴²

Kontrola etapy je proces, který je zaměřen na každodenní aktivity projektového manažera. Řízení dodávky produktů je poslední proces; zde se jedná v podstatě o předání výstupů uživatelům. Vyhodnocuje se, zda byly produkty vytvořeny v souladu s očekáváním a plánem.⁴³

Prostředí – environment

Vzhledem k tomu, že PRINCE2 je založen na obecné metodice, je nutné ho přizpůsobit každému projektu, a to zejména v souvislosti s jeho prostředím. Není možné se spoléhat jenom na univerzalitu PRINCE2, ale je nutné zvážit, které jeho aspekty stojí za rozšíření, a naopak které se mají zredukovat.

⁴¹ BENTLEY, C. *Základy metody projektového řízení*. Fareham: Protec, 2010. Str. 155.

⁴² BENTLEY, C. *Základy metody projektového řízení*. Fareham: Protec, 2010. Str. 135, 155.

⁴³ BENTLEY, C. *Základy metody projektového řízení*. Fareham: Protec, 2010. Str. 193.

3 Praktická část

Další část diplomové práce bude věnována praktickému výzkumu. Bude se jednat o dva projekty, které se podrobí důkladné analýze, a to z pohledu metodiky PRINCE2. Samozřejmě před samotnou analýzou projektů je zcela na místě představit podnik, který se těmito projekty zabývá.

3.1 Popis vybrané organizace

3.1.1 Historie a současnost vybrané organizace

Firma, která bude předmětem výzkumu v praktické části práce, vznikla v roce 1991 pod názvem Sluno Corporation s.r.o. Hlavní oblastí jejího působení jsou maloobchodní a velkoobchodní procesy, a to se zaměřením na vývoj vlastního software.

V roce 1998 firma změnila svůj název na U&SLUNO. Později došlo k rozšíření působnosti na Slovensko. V průběhu 90. let podnik rovněž vstoupil na maďarský a polský trh. Firma obdržela několik ocenění jako nejlepší IT projekt roku; jednalo se o zavedení inovativního řešení hlasového skladu ve společnosti DLC Napajedla.

Později vstoupil podnik na východní trhy - Ukrajinu a Rusko. Chloubou podniku je implementace produktu Oracle Retail v zemích střední Evropy. Jak je vidět, skutečně se jedná o velmi široké pole působnosti podniku.

Jedná se o obor činnosti, který je velmi zajímavý, a to z toho důvodu, že v dnešní době je zřejmé, že informační systémy podporují celou řadu podnikových procesů. V dnešní době se bez podnikových informačních systémů neobejde žádný podnik.

Z hlediska oboru působení se podnik se zabývá především řízením dodavatelsko-odběratelských řetězců, a to ve všech sférách činností: od logistiky a retailu až po samotnou distribuci. Velice zajímavé projekty podnik řeší v oblasti farmacie. Jedná se o nástroj, který se zabývá automatickým generováním návrhů objednávek. Samozřejmě firma působí i v jiných oborech a oblastech.

Podnik dokonce dostává i dotace z evropských fondů. Třeba díky dotaci v roce 2012 „byla realizována jazyková výuka, kurzy rozvoje měkkých dovedností, prohloubili jsme svou odbornost v oblasti řízení projektů a projektové metodiky. Specifická školení absolvovali jak naši konzultanti zaměřeni na procesní znalosti, tak programátoři se zaměřením na specifické vývojářské a databázové jazyky. Víme, že investice do vzdělání jsou v oboru, ve kterém působíme, bezpodmínečné. Evropské dotační programy nám je pomáhají realizovat v dostatečném rozsahu“.⁴⁴

3.2 Podnikatelské aktivity vybrané organizace

Mezi zákazníky firmy je možné nalézt zástupce mnoha známých firem působících v daném oboru, mezi něž patří třeba Henkel, Ahold, Metro, Tesco a mnoho dalších. Už jenom z výčtu firem je vidět, že podnik může vyhovět potřebám mnoha skupin zákazníků.⁴⁵

Právní formou podniku je, jak již bylo zmíněno, akciová společnost. V současné době je základní kapitál firmy ve výši 41 300 000 Kč a jediným akcionářem podniku je Ing. Marta Nováková. Roční zisk firmy se pohybuje na úrovni 10 milionů Kč.

Přitom podle účetních ukazatelů je zřejmé, že firmě roste zisk, což je zcela neobvyklé, zejména když vezmeme v potaz, že ještě relativně nedávno panovala hospodářská krize. Počet zaměstnanců podniku rovněž roste, nyní činí 80 lidí. Z předchozího představení firmy je zřejmé, že management podniku výborně pečuje o jeho rozvoj.

Firmě jde nejen o zisk, ale i o péči o zájmové skupiny, které jsou v jeho okolí. Podnik například byl organizátorem založení regionálního zastoupení Svazu obchodu a cestovního ruchu, jednalo se o zastoupení pro Moravskoslezský kraj.

⁴⁴ U-Sluno. Projekty EU. [online]. [2015-02-20]. Dostupné z: < <http://www.u-sluno.eu/projekty-eu.html>>.

⁴⁵ U-Sluno. Všechny reference. [online]. [2015-02-20]. Dostupné z: < <http://www.u-sluno.eu/vsechny-reference.html> >.

3.3 Projektové řízení ve vybraném podniku

System projektového řízení v podniku se odehrává pomoci klasických bodů – jedná se o zadání projektu, přípravu projektu, realizaci projektu a ukončení projektu. V dalším textu bude uveden hlavní obsah každého z bodů.

Příprava projektu

V první fázi jsou definovány zainteresované strany projektu. V této fázi dodavatel na základě odsouhlasené nabídky vypracuje návrh smlouvy s definováním projektu, fází a výstupů fází. Jedná se o etapu, která předchází všem činnostem. Velice často je projektové řízení ukončeno právě v této fázi – důvodem je odmítnutí projektu zadavatelem. Fáze končí podpisem smlouvy.

Posléze se přistupuje k projektové fázi. Organizace projektu je zajištěna jak ze strany zadavatele, tak i ze strany podniku U-Sluno. Prvním orgánem je projektový tým složený z jednotlivých členů.

V případě velmi velkých a významných projektů se zřizuje i vedení projektu, což je vedoucí celého projektu a členové jednotlivých týmů. V rámci dvou projektů, které jsou obsahem této práce, však nedošlo ke zřízení tohoto orgánu. Posledním orgánem je výbor, který je složen ze zástupců zadavatele a vedoucího projektu. Velice často za zadavatele působí jenom jedna osoba.

Samotný rozsah projektu je definován ve smlouvě a v dokumentu Scope projektu, kde jsou uvedeny cíle projektu a rozsah (implementace produktu a metodika použitá pro vedení projektu).

Plán projektu je rozdělen do pěti fází: příprava projektu, analýza a design, realizace, příprava na produktivní provoz, produktivní provoz. Každá fáze se uzavírá samostatně a následující může začít, až když skončí předchozí. Každá fáze je ukončena definovaným výstupem.

Realizace projektů

V rámci realizace projektu se předpokládá součinnost ze strany zadavatele. V případě vzniku větších rozporů jsou tyto rozpory eskalovány na jednání. Součástí každé fáze projektu je kontrola provedených prací ve smyslu kvality a času dodání a probíhá před předáním dané fáze.

Změnové řízení je definováno ve scope projektu; kroky byly známy, popsány a naznačeny na počátku projektu a jsou zaplánovány do etap projektu. Změny vzniknou v průběhu projektu a jsou dodatečně zahrnuty do plánu s tím, že mohou, ale nemusí mít dopad na termíny a cenu.

Lze rozlišit změny nutné (potřebné), které by byly stopover projektu, a změny typu nice to have, které napříkladlepší proces, ale nejsou nezbytné. Veškeré změny se řeší individuálně, samozřejmě se zohledněním možného dopadu na realizaci projektu.

Ukončení projektu

Ukončení projektu je poslední fází, kdy je ukončena podpora rutinního provozu a projekt je předán do supportu (záleží na typu servisní smlouvy). To znamená, že ode dne předání odběratel většinou hradí paušální poplatky a dodavatel má závazek řešit záležitosti typu chyba SW, chyba dat, chyba obsluhy v daných termínech apod.

Samozřejmě se jedná o základní metodiku, od které je možné se v případě potřeby odchýlit – všechno záleží na konkrétním projektu. Projektové řízení není zrovna univerzálním přístupem a každý projekt je doslova jedinečný a není shodný s ostatními. Právě proto není možné uvést, že výše uvedený přístup je závazný, jedná se spíše o doporučení a shrnutí nejdůležitějších bodů.

3.4 Případová studie

3.4.1 Projekt IS pro nové středisko

První projekt se týkal otevření nového obchodního centra, které by bylo určeno pro řemeslníky. Firma U-Sluno pro dané obchodní centrum zpracovala informační systém sloužící pro běžný provoz.

Jednalo se o město na Moravě. Celý projekt měl zabezpečit otevření a bezporuchový provoz daného centra. Pochopitelně kvůli uchování obchodního tajemství není možné sdělit název firmy, která si objednala tuto službu u podniku U-Sluno.

Předpokládaný počet pracovníků v daném obchodním centru je odhadován na šedesát. Přitom projekt se netýkal samotné stavby, ale celkového otevření, tudíž se jednalo o projekt, který měl podobu podnikatelského záměru.

Hlavním cílem projektu bylo nabídnout možnost koupě výrobků, které jsou nezbytně nutné pro domácnost, popřípadě pro podnikatele. Je nutné počítat s tím, že předtím místní podnikatelé v případě vzniku problémů museli jet do jiných větších měst – třeba do Zlína.

Obchodní centrum bude mít obdélníkový půdorys ve výši 62 a 116 metrů, přičemž celková plocha bude okolo 8 500 m². Jedná se o jednopodlažní halu, která je vysoká přibližně 8,5 metrů.

Centrum bude velmi významné pro daný region, a to díky vzniku nových pracovních míst a vytvoření nových parkovacích míst. Kromě toho investor počítá i s vylepšením nájezdů do okolních ulic.

Celková dodávka zahrnovala následující položky:

- Hardware pro wi-fi síť,
- Pokladny 6 ks,
- SW TPNet centrála obchodu 1 ks,
- SW TPNet pokladny 6 ks,
- Databáze Oracle 10 licencí pro market Staré Město,
- HOBIS 10 licencí pro market Staré Město.

Klíčem pro danou dodávku byl IS HOBIS. Daný systém musel mít celou řadu funkcionalit. První z nich byla objednávka a nákup. Zde by se počítačový program měl zabývat především stavem volného zboží, přesně definovat potřebu a tvořit centrální objednávky.

Další oblastí je příjem zboží. Samozřejmě prvním a nejdůležitějším bodem je volba kontrolního dokladu, a to pomocí datového souboru, nákupní objednávky a dodacího list. Systém by měl podporovat čárové kódy a RF terminály, párovat příjem faktur s komplexními přehledy.

Pochopitelně systém pracuje i s převodem zboží. Zde systém pracuje se dvěma požadavky - na jinou položku a mezi odděleními.

Následující oblastí jsou Stavby a pohyby zásob; díky informačnímu systému je možné mít celkový přehled stavů a pohybů zásob v organizaci, detailní záznam provedených změn (audit činností) a pochopitelně mít k dispozici uživatelské nastavení sledovaných parametrů.

Firma vyžaduje mít k dispozici oblast cenotvorby. V tom se jedná o škálu možných nastavení a platností, dále najdeme slevy, věrnostní slevy a pochopitelně i prodejní akce – tvorba, realizace a vyhodnocení. Tato informace je zcela klíčová pro marketingové oddělení podniku.

S tímto modulem úzce souvisí další modul, kterým je Řízení cen. V něm najdeme především tvorbu základních ceníků v požadované struktuře, nástroje pro cenotvorbu, změny cen, dostupnost informací o provedených změnách, definice slev a neomezenou prioritizaci ceníků.

Následujícím modulem je prodej. Tam se důraz klade na automatický převod všech prodejních operací z pokladních sítí do centrální databáze a automatický převod do účetního systému, bez nutnosti manuálního zásahu ze strany uživatele.

V případě prodeje zboží každý podnik přijde do styku s oblastí reklamace. Právě proto zde je nutné zachytit průběh reklamačního procesu, kam patří především zákaznické reklamace, reklamace vůči dodavatelům a reklamační doklady.

Vzhledem k tomu, že organizace pracuje se zbožím, musí řešit otázku obalů a reverzní logistiku. Právě proto informační systém obsahuje oblast obalů, kde se sledují typy obalů, stavy obalových kont, pohyby v organizaci a dodavatelé.

Podnik musí řešit i oblast inventur zboží, vždyť se zboží může pokazit, může být odcizeno apod. Právě proto dalším modulem je celková inventarizace zásob a případné úpravy inventurních rozdílů.

Informační systém slouží nejenom k práci běžných uživatelů, jak to bylo popsáno výše, ale jedná se o systém, který je možné a nutné využívat pro management podniku. Třeba při tvorbě reportů; a právě proto dalším krokem je vytvoření přehledů a reportů, kam patří především přehled o nejprodávanějších produktech, položkách, skupinách a další atributy, rozřídění výrobců podle množství, tržeb, marže, a další atributy, vyprodané položky, dále přehledy sumární, po oddělení, pokladnách, skupinách, případně časová rozlišení a srovnání a nakonec utržená platidla.

Podnik pracuje s dodavateli a je na ně velmi silně odkázaný. Právě proto obsahuje další modul, kterým je Nákup a dodavatelé. Zde je k dispozici informace o evidenci a aktualizaci dodavatelských katalogů a nabídkových listů, analýza stavu a potřeb v oblasti poptávky zboží, parametrizované vyhodnocení nabídek, automatické generování objednávek, párování dokladů (objednávek, příjemek a faktur) a hodnocení plnění dodavatelských podmínek.

Kromě detailního modulu o stavech zboží jsou k dispozici i souhrnné Přehledy stavu a pohybu, kam patří především stav, pohyb, struktura zásob v organizaci, dále souhrnný pohled nebo členění podle dodavatelů, skupin, položek a dalších atributů, celkový pohyb položek a služeb v organizaci sumarizace dat v požadované struktuře.

Dále do této položky patří i přehled týkající se i celkových souhrnných inventur zboží, kam patří třeba inventurní soupisy celkových zásob, porovnání reálného stavu s evidenčními stavy, dohledání a vyčíslení rozdílů (přebytků i ztrát), zohlednění norem ztrát, inventury manuálně zaváděné nebo automatizované s využitím čteček čárových kódů.

Dalším modulem jsou Číselníky, kde najdeme především centralizaci aktuálních dat z celého IS organizace a typy a počet číselníků v rozsahu sledovaných dat.

Podnik musí řešit i oblast penalizace dodavatelů v případě nesplnění domluvených podmínek. Právě proto do informačního systému je zařazen další modul, kterým je Automatická penalizace dodavatelů, kde existuje možnost vygenerování návrhu penalizačních faktur na základě neplně vykrytých objednávek, pozdě dodaného zboží na uzavřené objednávky a pozdě odvezených vratek. Dále na to navazuje podpora procesu schvalování penalizačních faktur a vytvoření a odeslání odsouhlasených penalizačních faktur dodavatelům.

Posléze jsou v systému k dispozici méně důležité moduly, které nejsou zas tak důležité pro fungování IS a provozu podniku, kam patří třeba Tisk regálových etiket (regálové etikety, hákové etikety a termoetikety), tisk plakátů v designu obchodu, Modifikace online stavu zásob a Zadávací formuláře pro statistické výkazy Ekokom, Ekobat a Retela.

Harmonogram projektu je následovný – viz tabulka dole. Ganttův diagram projektu je zobrazen v příloze.

Tabulka 1. Harmonogram projektu

Popis kroku	Začátek	Konec
Kick-off	15. 05. 2014	
Etapa I: Příprava projektu	15. 05. 2014	31. 05. 2014
Etapa II: Analýza a design	01. 06. 2014	07. 06. 2014
Etapa III: Realizace projektu	08. 06. 2014	04. 07. 2014
Etapa IV: Příprava na produktivní provoz	05. 07. 2014	06. 07. 2014
Go-live	07. 07. 2014	
Etapa V: Podpora produktivního provozu	07. 07. 2014	15. 07. 2014
Ukončení projektu - předání zákazníkovi		31. 08. 2014
Ukončení projektu - předání do supportu		31. 08. 2014

Zdroj: interní zdroje společnosti

Jak je vidět, celkově by daný projekt neměl trvat více než tři měsíce. Zcela klíčovou fází je příprava projektu, proto je relativně dlouhá, protože u ní je zapotřebí propracovat celý proces. Jak je vidět, pátá etapa je rozčleněna do několika oblastí. Podrobněji je tato oblast probrána v další kapitole práce.

Tabulka 2. Schůzky s vedením podniku

Projektové meetingy	termín posledního konání	termín dalšího plánovaného
Def. projektu		
Vedení projektu	07. 05. 2014	23. 05. 2014
Řídící výbor	17. 04. 2014	23. 05. 2014
Předávací protokol po ukončení fáze		
Školení: prez. listiny, před. protokoly ze školení		

Zdroj: interní zdroje společnosti

Celková cena projektu je 1 128 685 Kč. Jedná se pochopitelně o tržbu podniku. Náklady firmy jsou následující:

Tabulka 3. Přehled nákladů podniku, v Kč

Položka	Suma	Podíl na celkových nákladech
Práce	284 194	30,69%
Licence	178 092	19,23%
Hardware	397 601	42,94%
Ostatní	66 000	7,13%
Celkem	925 887	

Zdroj: interní zdroje společnosti

Celkový zisk z realizace daného projektu pro podnik U-Sluno je **139 499 Kč, což je přibližně 12 % ziskovost.**

Specifikem projektu je to, že klíčovým nákladem je mzda zaměstnanců podniku, kteří připravují instalaci programu. Jedná se o tyto specialisty:

Tabulka 4. Mzda specialistů v Kč

Specialista	Mzda
Architekt	39 424
Konzultant	133 700
IT specialista	29 568
Projektový management	61 000

Zdroj: interní zdroje společnosti

Kromě již zmíněných specialistů je klíčová pro podnik koupě hardware. Hlavním rizikem projektu by byl špatný odhad harmonogramu projektu, a to včetně i samotných prací.

3.4.2 Projekt MIS

Další projekt se již týkal vyloženě aplikace informačního systému v praxi manažerů. Jinými slovy se jednalo o systém, který je určen především pro vedení podniku. Jednalo se o aplikaci ve standardu Oracle Business Intelligence Standard Edition One. Tento systém na rozdíl od předchozího bude složen z daleko menšího počtu modulů. Bude se jednat o následující moduly:

- Prodej,

- Zásoby,
- Pohyby,
- Dodavatelé,
- Reklamní akce,
- Inventura,
- Prodeje denní detail,
- Prodeje měsíční detail,
- Věrnostní systém.

Prvním modulem je pochopitelně prodej. Ten je možné roztrždit podle celé řady položek, kam patří třeba čas, sortiment, dodavatelé, způsoby placení, marže podle času, průměrného nákupu, nejprodávanější položky podle dodavatelů, nejprodávanější položky podle marketů apod.

Další oblastí jsou zásoby. Ty je možné třdit podle celé řady kritérií, kam patří třeba údaje podle dní, sortimentu, dodavatelů, marketů, času, a třeba obrátka zásob (stav na konci měsíce/průměrný denní prodej za plovoucí měsíc).

V souvislosti se stavem zboží je nutné počítat i s pohyby, kam patří přehled všech pohybů, opisy, krádeže, vratky a vlastní spotřeba. Dodavatele je možné rozčlenit podle servisní úrovně, stavu zásob za dodavatele, obrátky zásob za dodavatele, procenta reklamací vůči příjmu nebo procenta uznaných a neuznaných reklamací.

Reklamní akce jsou klíčové pro MIS, protože v dnešní době podnik musí počítat s tím, že bez propagace se nemůže v žádném případě obejít. Takže zde najdeme přehled reklamních akcí, nejziskovější artikly, ztrátové artikly a poměr tržeb za akci vůči celkové tržbě.

Inventuru je možné členit podle dodavatelů, sortimentu, procentuálních podílů manka z celkového manka, porovnání s minulou inventurou nebo s přehledem všech inventur.

Management musí mít přehled o všech prodejkch, a proto modul denní detail (respektive měsíční detail) je pro něj klíčový. Tady je k dispozici stejný rozsah informací, avšak liší

se podle obsahu. Jedná se o prodeje a porovnání s plánem, stavy zásob, nákupy, škody včetně porovnání s minulým obdobím (minulý měsíc, minulý rok) a kumulanty.

Věrnostní systém je spíše doplňkem pro program; v něm jsou uvedeny informace o prodejích podle věrnostních zákazníků, poskytované slevy věrnostním zákazníkům, aktivita věrnostních zákazníků, dosažené obraty věrnostních zákazníků nebo analýza závislosti akčního zboží vůči věrnostním zákazníkům.

Harmonogram dalšího projektu a Ganttův diagram projektu je umístěn v příloze. Později byl ale harmonogram projektu změněn z důvodu výrazného zpoždění způsobeného nutností provést změny, o tom však bude podrobněji pojednáno v dalších kapitolách.

Tabulka 5. Změněný harmonogram projektu

Popis milníku	Start	Konec
Kick-off	01. 08. 2014	
Etapa I: Příprava projektu	01. 08. 2014	31. 08. 2014
Etapa II: Analýza a design	31. 08. 2014	15. 09. 2014
Etapa III: Realizace projektu	15. 09. 2014	30. 09. 2014
Etapa IV: Příprava na produktivní provoz	30. 09. 2014	30. 10. 2014
Go-live	01. 11. 2014	
Etapa V: Podpora produktivního provozu	01. 11. 2014	15. 11. 2014
Ukončení projektu - předání zákazníkovi a do supportu		30. 11. 2014
Ukončení projektu - vyfakturování zádržného		31. 05. 2015

Zdroj: interní zdroje společnosti

Jak je vidět, tento projekt je daleko delší a má daleko víc etap. Pochopitelně je to způsobeno větší složitostí daného projektu v praxi.

Termíny schůzek s objednateli projektu jsou následující:

Tabulka 6. Termíny schůzek

Projektové meetingy	termín posledního konání	termín dalšího plánovaného
Def. projektu		
Vedení projektu	17. 09. 2014	15. 10. 2014
Řídící výbor	17. 09. 2014	15. 10. 2014
Předávací protokol po ukončení fáze		
Školení: prez. listiny, před. protokoly ze školení		

Zdroj: interní zdroje společnosti

Rizikem v daném projektu je špatný odhad samotného rozsahu prací, které je nutné provést v rámci tvorby IS.

Cena projektu je 581 070 Kč. Bohužel společnost špatně odhadla náklady na projekt a teď musí čelit relativně velké ztrátě. V současnosti náklady na daný projekt jsou následující:

Tabulka 7. Náklady na projekt v Kč

Položka	Celkem	Podíl na nákladech
Práce	404 637	66,12%
Licence	177 321	28,98%
Hardware	0	
Ostatní	30 000	4,90%
Celkem	611 958	

Zdroj: interní zdroje společnosti

Kvůli tomu je společnost ve ztrátě ve výši -106 488 Kč, což činí zápornou i rentabilitu ve výši 18 %.

Samozřejmě stejně jako u předchozího projektu zcela klíčovými náklady jsou mzdy. Důvod je snadný: na rozdíl od předchozího projektu zde klíčovou roli hraje práce lidí. Přehled o jejich práci je uveden v tabulce dole:

Tabulka 8. Mzdy specialistů v Kč

Položka	Celkem
Architekt (Senior konzultant)	36 900
Konzultant	114 600
PM	48 800
IT specialista	59 136
IT specialista 2	9 200

Zdroj: interní zdroje společnosti

3.4.3 Řízený rozhovor ve vybrané firmě

V další fázi výzkumu byly vybranému manažerovi firmy z vyšší úrovně řízení položeny otázky související s projekty. Účelem bylo nikoliv vytvořit otázky, které popisují obecný přístup, ale spíše otázky, díky kterým bude možné vytvořit hloubkovou analýzu. Otázky do interview byly zvoleny kvůli tomu, aby se posoudil systém práce podle

metody PRINCE2 ve zvoleném podniku. Tyto otázky byly vytvořeny na základě konzultací s manažerem, se kterým byla vytvořena daná práce.

Od řízeného rozhovoru se očekává především hlubší pochopení problematiky práce s PRINCE2 v rámci daného podniku, a to nikoliv jen na základě daného projektu, ale všeobecně. Vzhledem k tomu, že autor této práce má kontakt jenom s jedním projektovým manažerem, řízený rozhovor byl uskutečněn jen s ním. Takže cílem bylo nikoli zvolit obecné otázky, ale otázky, které by směřovaly k odhalení podstaty projektového řízení v daném podniku. Odpovědi manažera byly parafrázovány, a to pro účely vyhovění zaměření dané práce. Z výzkumného hlediska byla zvolena následující tvrzení (hypotézy):

- PRINCE2 se hodí zejména pro IT projekty,
- Hlavní výhodou využití PRINCE2 je jeho komplexnost,
- V budoucnosti ještě více vzroste poptávka po projektovém řízení.

1. Proč využíváte PRINCE2 ve svém projektovém řízení?

Samozřejmě první a nejdůležitější otázkou v projektovém řízení byl zájem zjistit, co vedlo firmu k tomu, aby využívala PRINCE2 ve svém projektovém řízení. Vždyť existuje celá řada přístupů vedoucí k projektovému řízení. Samozřejmě středem pozornosti byl vztah manažera vůči dané metodě.

Na první otázku zazněla jednoznačná odpověď – manažer uvedl, že hlavním důvodem využití PRINCE2 je jeho komplexnost a zachycení všech nejdůležitějších oblastí, které se týkají řízení IT/IS projektů, na které se zaměřuje firma U-Sluno.

Díky PRINCE2 manažer dokáže velice vhodným způsobem popsat projekt a vytvořit si jasno v tom, co bude zapotřebí udělat. Další výhodou PRINCE2 je to, že daný typ projektového řízení se naprosto výborně hodí pro prezentace zákazníkovi.

2. Jaké vidíte plusy a minusy při použití metody PRINCE2 ve vašem podniku?

Další otázkou bylo zjistit plusy a minusy dané metody. Zde byla otázka položena rovněž ve vztahu k danému podniku. Samozřejmě PRINCE2 má své výhody a

nevýhody v projektovém řízení. Klíčové ale bylo zjistit názor projektového manažera na tyto přístupy.

Hlavním plusem je již zmíněná komplexnost této metody. Další výhodou je její jasnost a přehlednost. Zde jsou zmíněny všechny podstatné body, se kterými se přijde do styku v rámci projektového řízení. Díky této jasnosti manažer dokáže vést ve svém týmu i méně zkušené kolegy, kteří mají jasnou představu o tom, kam projekt směřuje a co má být uděláno.

Výhodou modelu je i to, že zohledňuje oblast, která je zcela klíčová pro IT projekty; jedná se o řízení změn. Na rozdíl od projektů z jiných oblastí při tvorbě projektů v oblasti IT/IS velice často dochází k tomu, že je nutné provést určité změny. Ostatní metody projektového řízení jsou příliš složité na to, aby se uplatňovaly v change managementu.

Podle manažera je PRINCE2 velmi univerzální metodou, která může být uplatněna na každém IT/IS projektu, a to bez ohledu na jeho velikost, geografické umístění nebo vlastnickou strukturu.

Další výhodou je podle manažera to, že PRINCE2 neustále sleduje svůj cíl a snaží se ho dosáhnout. Možná se to zdá jako triviální na první pohled, avšak je třeba počítat s tím, že jiné metody to nemají a definují cíl jen na začátku.

Pochopitelně se nelze domnívat, že PRINCE2 má jenom plusy. Minusem je podle manažera to, že se jedná o přístup, který se hodí zejména projektům v oblasti IT/IS, i když PRINCE2 může být v omezené míře uplatněn v jiných projektech.

Dalším minusem je, že daný přístup k projektovému řízení se moc nehodí u menších projektů, a to z toho důvodu, že bude pro ně spíše zátěží. Kromě toho PRINCE2 příliš velký důraz dává podle manažera na kontrolu, což je činnost, která pochopitelně nevytváří žádnou hodnotu pro podnik.

Nevýhodou metody je i to, že metoda je relativně náročná na „papírování“, které je někdy i úplně zbytečné pro daný podnik.

3. *Domníváte se, že PRINCE2 se hodí spíše IT/IS projektům? Uved'te prosím svůj názor.*

V další otázce bylo nutné zjistit, zda se manažer domnívá, že se tento přístup hodí spíše u IT/IS projektů a nemůže být uplatněn v jiných oblastech. Důvodem pro zařazení dané otázky bylo to, že v projektovém managementu existuje relativně silný názor, který uvádí, že v rámci projektového managementu PRINCE2 má být uplatněn v těch projektech, pro které byl vytvořen, tj. projekty z oboru IS/IT.

Jak již bylo uvedeno výše, manažer se domnívá, že PRINCE2 je určen zejména k IS/IT projektům, a to z toho důvodu, že PRINCE2 je velmi flexibilní a umožňuje velice rychle upravovat technické zadání projektu vzhledem ke změnám.

Kromě toho, jak uvedl manažer, existuje bezpočet metodik a každá z nich je úplně jiná; PRINCE2 doslova donutí projektové manažery využívat jenom jednu metodiku a už se od ní neodchylovat.

PRINCE2 na rozdíl od jiných projektů dokáže zcela vhodným způsobem sjednotit cíle projektu a cíle organizace, což je jeho odlišení od jiných přístupů. Je nutné počítat s tím, že zavedení nového informačního systému, respektive zásah do nynější infrastruktury, vyvolá nutnou změnu i v managementu podniku. Takže je zcela klíčové pro podnik zohlednit tyto dvě skutečnosti.

4. *Mohl byste uvést doporučení pro firmy pracující s PRINCE2? Na které oblasti je vhodné se zaměřit?*

Samozřejmě PRINCE2 je velmi rozsáhlý pojem a zahrnuje celou řadu aktivit a činností. Pochopitelně některé z nich budou důležitější než ostatní. Právě proto byla zařazena tato otázka.

Firmám, které pracují s PRINCE2, manažer doporučil se zaměřit na analýzu rizik a na definování přechodu do další etapy, kde se vyžaduje souhlas zákazníka s daným projektem. Jinými slovy v případě řízení projektu podle metody PRINCE2 je nutné vyjít z přesně definovaného přechodu mezi etapami.

Dalším doporučením bylo zaměřit se na změnové řízení, které má klíčový dopad na samotnou realizaci projektů. Jinak bude hrozit to, co se stalo s druhým projektem – špatný odhad situace vedl k nárůstu nákladů.

5. *V čem se domníváte, že spočívaly problémy s druhým projektem, které vedly k jeho nesplnění?*

V rámci druhého projektu nedošlo k jeho úplné realizaci. Právě proto bylo nutné zařadit i tuto otázku do řízeného rozhovoru. Tady bylo klíčové zjistit názor manažera, a to kvůli tomu, aby se podobné problémy již neopakovaly v budoucnosti.

Důvodem neukončení realizace projektu jsou neočekávané změny, které se vyskytly v případě daného projektu a které vedly k nutnosti jejího odložení. Právě proto náklady projektu byly výrazně navýšeny. Podrobněji o tom bude zmíněno v rámci kapitoly věnované výsledkům projektu.

Kromě toho, jak uvedl manažer, někdy existuje tendence urychlit fázi přípravy projektů, a tak dochází k tomu, že místo důkladné analýzy zdrojů potřebných pro zajištění projektu se nezohlední rozsah samotného projektu.

6. *Mohl byste doporučit i jiné metody kromě PRINCE2 v rámci projektového řízení, resp. ty, které jej mohou doplnit? Pokud ano, uveďte prosím důvody.*

Jak již zaznělo v teoretické části práce, PRINCE2 je jednou metod projektového řízení, nikoli však jedinou. Právě proto bylo naprosto klíčové zjistit, zda manažer shledává jako vhodné využít i jiné metody v rámci projektového řízení, respektive doplnit PRINCE2.

PRINCE2 je podle něj velmi vhodná metoda, kterou je ale možné doplnit dalšími. Manažer zmínil především Ganttův diagram a metody tvorby scénářů. První metoda poskytne zcela jasný přehled o procesech, které je nutné podstoupit k tomu, aby se dosáhlo požadovaných výsledků.

Metoda tvorby scénářů je podle něj klíčová zejména tam, kde existuje několik variant, které se velmi výrazně liší.

Z dalších metod manažer zmínil především ITIL, což je metoda projektového řízení přímo určená pro oblast IT, která vychází především z best practice. Kromě toho tento přístup se podle manažera hojně využívá v rámci České republiky. Takže zde velmi mnoho lidí má o ní povědomí.

Další metodou, kterou doporučil manažer, je PMI. Ta je podle něj ale vhodná spíše pro řízení velkých IT projektů; přitom PRINCE2 se dokáže vypořádat i s menšími projekty.

7. Kam se bude podle vás ubírat projektové řízení v nejbližší budoucnosti?

Další otázka na rozdíl od předchozích směřovala nikoliv na současnost nebo minulost, ale na budoucnost. Jejím účelem bylo zjistit, jak se staví manažer k vývoji aktivit v rámci projektového řízení.

Podle manažera v nejbližší budoucnosti významně vzroste poptávka po projektovém řízení, a to ve všech možných oblastech. Prvním důvodem je, že žijeme v době změn, takže zcela běžně se stává, že po nějaké době bude nutné provést změny v řízení, v informačním systému apod.

V budoucnosti se zrychlí inovační cyklus, což vyvolá další tlak na management v oblasti aplikace nástrojů projektového řízení. Ve výsledku i v běžném rutinním provozu bude nutné mít určité prvky projektového managementu.

Na druhou stranu podle manažera velice výrazně vzroste poptávka po službách externistů. Důvod je snadný – projektový management vyžaduje především zkušenosti z celé řady oblastí a není možné spolehnout se jen na praxi uskutečněnou v rámci jednoho podniku.

Z hlediska budoucnosti bude největší poptávka po projektech, které se zabývají problematikou Big Data, a to tou oblastí, která se zabývá zpracováním dat v reálném čase. Důvodem je stále rostoucí objem dat.

Kromě toho podle manažera poptávka bude zejména po specialitech, kteří se vyznají v bezpečnosti aplikací a počítačových sítí. V dnešní době je zcela běžné, že snad v každé větší firmě existuje vlastní interní síť, avšak otázka jejího zajištění není prozatím příliš řešena, zejména pokud se jedná o středně velké podniky.

Z hlediska vzdělání však daleko důležitější bude poptávka po projektových manažerech, kteří budou mít jak technické vzdělání, tak i schopnosti uzavřít obchod. Jinými slovy podle něj projektový manažer nebude jenom manažerem se znalostí v technickém oboru, respektive, který je schopen dobře prodávat, ale manažer, který by uměl využít jak technické, tak i obchodní zkušenosti.

Shrnutí řízeného rozhovoru

Metoda PRINCE2 je běžně využívána v projektovém řízení, a to z toho důvodu, že je velmi komplexní a dokáže v kostce zachytit všechno, co je nezbytně nutné v projektovém řízení IT projektu. Jedná se o metodu, která je univerzální a která se hodí všem projektům.

Díky PRINCE2 uživatel získává velice dobrý pohled na svůj projekt, protože PRINCE2 ho rozděluje do dílčích oblastí, které je možné velice podrobně analyzovat. Z hlediska nevýhod dané metody je možné zmínit především časovou náročnost z hlediska nutnosti zpracování celé řady administrativních úkonů. Kromě toho se PRINCE2 hodí jenom středním nebo velkým projektům a je nevhodný pro menší projekty – určené třeba pro malé a střední podniky.

Na druhou stranu podle manažera využití metody je omezeno v jiných než IT projektech. Firmy, které pracují s danou metodou, se však mají zaměřit na změnové řízení a na řízení rizik v podniku. Z jiných metod manažer doporučil ITIL a PMI. Tyto metody jsou přímo směřovány pro využití v oblasti IS/IT, zatímco PRINCE2 najde své uplatnění i v jiných oborech.

Při práci s PRINCE2 je třeba pamatovat na to, že je nutné důraz dávat na změnové řízení, správný odhad scope projektu a rovněž i na řízení rizik. Bohužel se jedná o oblasti, které zkoumaný podnik zanedbal, což následně vyústilo ve velké problémy.

PRINCE2 je velmi vhodné doplnit Ganttovým diagramem a tvorbou scénářů. Díky tomu se získá daleko lepší přehled o daném projektu. Tyto kroky přispějí i ke zlepšení řízení rizik v podniku.

Do budoucnosti se předpokládá nárůst požadavků na služby nabízené projektovým řízením. Důvodem je zkrácení inovačního cyklu a potřeba celou řadu činností zajistit externě – jedná se zejména o činnosti, které se vztahují k IT.

V nejbližší budoucnosti vzroste poptávka i po projektových manažerech, kteří budou schopni nastavit IT projekt a následně ho zprovoznit přesně podle očekávání klienta. I menší firmy se budou obracet na podniky, které jim pomohou v řešení aktuálních problémů. Takže tato profese se bude těšit ještě větší popularitě.

Je ale nutné počítat s tím, že samotný PRINCE2 není všelék na problémy podniku, a pokud se firma potýká s výraznými potížemi spojenými třeba s odbytem, pak jí nepomůže ani nejlepší projekt.

3.5 Vlastní návrhy a doporučení pro vybranou firmu

3.5.1 Srovnání vybraných projektů podle PRINCE2

Řízení projektů v podniku vychází z PRINCE2; jedná se ale o metodiku, která je všeobecná a podnik z ní vybírá pouze to, co se hodí vůči jednotlivým projektům. Právě proto bylo rozhodnuto na konci představení řízení projektů vytvořit tabulku, která by udávala jasný přehled toho, zda firma postupovala podle PRINCE2, anebo nikoli. Tabulka je rozdělena podle tří hlavních kritérií: principy, témata a procesy. U každého projektu je zhodnocen jeho soulad s metodikou PRINCE2.

Podnik ve svém řízení projektů vychází z metodiky PRINCE2. Oba projekty byly řízeny danou metodikou. Projektové řízení v podniku je založeno na sedmi principech, tématech a procesech – viz další text.

Principy

Z hlediska principů se jedná o zaměření na produkt, učení se ze zkušeností, řízení podle výjimek, přizpůsobení se projektovému prostředí, kontinuální obchodní zdůvodnění projektu, řízení podle etap a definice rolí a odpovědností.

Tyto principy jsou představeny návyky, které se využívají ve zkoumaném podniku. Jedná se o principy, které pomáhají projektovým manažerům v jejich řízení. Tyto principy jsou uplatňovány v rámci celkového systému řízení projektů v podniku.

Prvním a nejdůležitějším principem je zaměření na produkt. Projektový manažer podniku do centra pozornosti své práce dává samotný produkt. Pochopitelně se nejedná v žádném případě o snahu vyjít za každou cenu vstříc tomu, co si vyžaduje či přeje zadavatel. Zde úkolem projektového manažera je vytvořit takový produkt, který dokáže co nejlépe vyhovět požadavkům zákazníka.

Firma velice silně dbá na zkušenosti svých zaměstnanců. Zde je zcela běžné, že zkušenosti z každého projektu jsou zcela výjimečné a firma se snaží co nejdéle udržet své zaměstnance a rozšířit jejich zkušenosti.

Projektový manažer na konci každé etapy zpracovával speciální zprávu, která se týkala popisu a analýzy toho, co se naučil v rámci realizace projektu. Bohužel ve druhém projektu k tomu nedošlo.

Pochopitelně u daných projektů byly předem definovány výjimky, podle kterých se projekt řídil. Veškeré výjimky byly předem odsouhlaseny, aby v průběhu realizace projektu nedošlo k odchylkám v kvalitě.

Projektoví manažeři pracující na daných projektech se snažili přizpůsobit prostředí, ve kterém firma působí. Díky tomu se dosahovalo konzistentnosti cílů projektu a jeho aktuální fáze rozpracování.

Projekty jsou velice důrazně představeny, popsány a odůvodněny v procesu zadání. Možná se jedná o triviální zdůvodnění, avšak mnohé projekty podle manažera, se kterým byl proveden daný rozhovor, končí právě díky jednoduchému nezdůvodnění nutnosti realizace. Veškeré etapy v projektu byly velice důkladně definovány, a to z hlediska přechodu mezi etapami.

Ve fázi zadání projektů byly jasně definovány osoby, které mají odpovědnost za realizaci daného projektu, a to jak ze strany firmy U-Sluno, tak i ze strany zadavatelské firmy. Byla přímo určena osoba, na kterou se mohli účastníci obracet v případě vzniku jakýchkoliv dotazů.

Témata

Obchodní případ byl dodržen jen u prvního projektu. Bohužel ve druhém případě byl špatně definován případ ze strany podniku. Z hlediska organizace je nutné uvést, že snahou podniku je přímá komunikace s uživateli daného programu, nikoli komunikace přes nějakou další osobu. Díky tomu dochází k velké úspoře času.

Kvalita projektů byla určena pomocí času a nákladů. Dalším měřítkem kvality byl počet incidentů a problémů, které se vyskytly po dodání a testování v ostré verzi u zákazníka projektu. Incidenty se dělily podle toho, zda jsou akceptovatelné zákazníkem či nikoli.

Plán dodávek se rozděloval na dodání hardware, software a licencí. Samozřejmě v rámci daných projektů bylo nutné zahrnout do rozpočtu i cestovní náklady spojené s dopravou projektového manažera a jiných členů týmu. Z hlediska rizik společnost definuje velmi malý počet rizik. Bohužel je evidentní, že firma nepracuje s řízením rizik.

Veškeré změny v rámci daných projektů byly velice podrobně popsány, aplikace změn byla však na domluvě mezi projektovým manažerem a zadavatelem. V rámci každého požadavku se vyplňoval formulář obsahující samotný požadavek na změnu a její zdůvodnění. Jenom u prvního projektu došlo k dodržení posledního tématu.

Procesy

Projekty byly zahájeny na společné schůzce, kde byly určeny odpovědnosti a termíny dokončení. Z této schůzky byl sepsán protokol podepsaný všemi zúčastněnými stranami. Nastavení projektů bylo předmětem první schůze, která směřovala k tomu, aby se jasně vytyčily požadavky na projekt.

Směrování projektu se skládalo z několika etap; jednalo se o analýzu, návrh systému, testování, aplikaci, akceptaci a podporu. Kontrola etapy byla zajištěna projektovým manažerem spolu se zástupcem objednavatele. V případě větších etap, respektive etap, které jsou klíčové pro fungování daného projektu, se schůzky zúčastnila i osoba z vedení podniku-zadavatele, nebo dokonce i majitel.

Iniciátorem přechodu do další etapy v řízení projektu byl projektový manažer podniku U-Sluno, který nesl odpovědnost za realizaci daného projektu. Ten rozhodoval o přechodu do další etapy na základě konzultace s technickými specialisty.

Řízení dodávky probíhalo za spolupráce projektového manažera a osoby, která je odpovědná ze strany zadavatele. První projekt byl ukončen, avšak u druhého nedošlo k plnění v souladu s uzavřenou smlouvou.

Tabulka 9. Zhodnocení souladu projektového řízení podniku s PRINCE2

Principy	Market	MIS	Témata	Market	MIS	Procesy	Market	MIS
Zaměření se na produkt	Ano	Ano	Obchodní případ	Ano	Ne	Zahájení projektu	Ano	Ano
Učení se ze zkušeností	Ano	Ne	Organizace	Ano	Ano	Nastavení projektu	Ano	Ano
Řízení podle výjimek	Ano	Ano	Kvalita	Ano	Ano	Směřování projektu	Ano	Ano
Přízpůsobení se projektovému prostředí	Ano	Ano	Plán	Ano	Ano	Kontrola etapy	Ano	Ano
Kontinuální obchodní zdůvodnění projektu	Ano	Ano	Rizika	Ne	Ne	Řízení přechodu mezi etapami	Ano	Ano
Řízení podle etap	Ano	Ano	Změna	Ano	Ano	Řízení dodávky produktu	Ano	Ano
Definice rolí a odpovědností	Ano	Ano	Vývoj	Ano	Ne	Ukončení projektu	Ano	Ne

Zdroj: vlastní výzkum

Jak je zřejmé, v případě MIS nebyl splněn druhý princip. Důvodem je nevypracování požadovaných výstupů po každé fázi.

U MIS nebyl jasně určen obchodní případ, což posléze vyústilo v problém. Z hlediska témat je nutné si všimnout toho, že ani v jednom z projektů nebylo splněno páté kritérium u témat, což je riziko. Důvod je snadný – počet rizik je v případě obou projektů zcela minimální.

Kromě toho u tématu v případě MIS nebylo splněno poslední kritérium, což je vývoj. Důvodem nesplnění je, že projekt není dokončen. U procesů nebyl dokončen poslední proces. Důvod je stejný jako u témat.

Podniku je možné doporučit vycházet z WBS, a to z důvodu přiřazení termínů a odpovědností jednotlivým operacím. Kromě WBS by podnik mohl ve své praxi využít i RBS, Lessons learned, Reporting a metodu IPR.

Díky tomu projektový manažer bude mít k dispozici daleko lepší přehled o projektu, který vede. Kromě toho nutnost využití těchto doplňků vyplývá i z toho, že podnik ne ve všech krocích PRINCE2 dodržuje danou metodiku, což mimo jiné vyústilo v problémy daného projektu. Všechny tyto návrhy budou obsaženy v příslušné kapitole. Samotné články WBS jsou uvedeny v příloze k dané práci.

3.5.2 Tvorba a užití WBS pro běžnou praxi vybrané firmy

V rámci řízení projektů je zcela klíčové pro podnik určit WBS. V současné době je zřejmé, že činnosti, které spadají do projektu, není možné důkladně rozlišit. Kvůli tomu se ztrácí celkový přehled o projektu. Firma by mohla vycházet z identifikační tabulky pro účely WBS například takto:

Tabulka 10. Návrh identifikačních položek činnosti

Název aktivity:	
Kód aktivity:	
Délka trvání aktivity (plán):	
Odchylka v délce aktivity:	
Popis aktivity:	
Výchozí aktivita:	
Následující aktivita:	
Odpovědný za realizaci:	
Spolupracující subjekt:	
Schvalující subjekt:	

Zdroj: vlastní tvorba

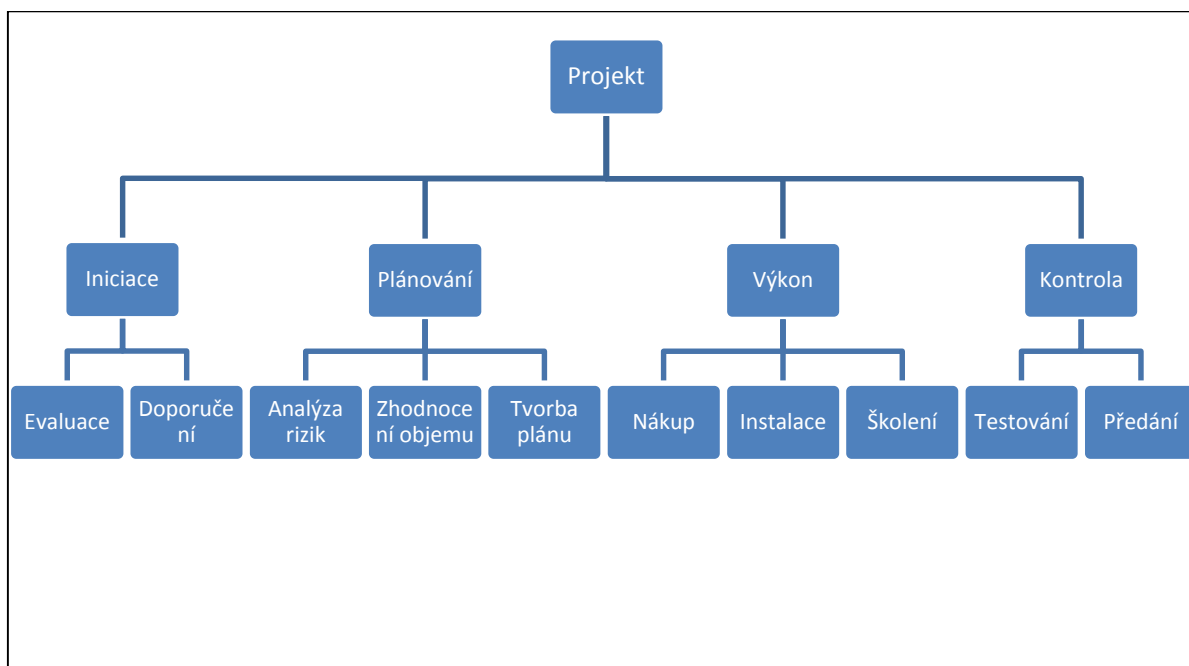
Za prvé každá aktivita by měla mít svůj název a kód, díky kterému by se zařadila do organizační struktury projektu. Dalším krokem by mohla být plánovaná délka trvání dané aktivity a její odchylka.

Samozřejmostí je popis dané aktivity. Je třeba zohlednit i aktivitu, která je nezbytně nutná pro vznik této aktivity, a rovněž i výchozí aktivitu. Pro lepší transparentnost má

být zajištěna nejen osoba, která by nesla odpovědnost za její realizaci, ale rovněž i osoba, která má poskytnout nezbytnou součinnost.

Na závěr by se mělo jednat o subjekt, který schvaluje danou aktivitu. Posléze všechny aktivity mohou být začleněny třeba do této hierarchické struktury – viz obrázek dole. Jak je zřejmé, rozložením do dílčích oblastí se získává daleko lepší přehled o samotném projektu.

Obrázek 2. Návrh zařazení WBS do projektového řízení



Zdroj: vlastní tvorba

V dalším textu ukážeme, jak WBS může být vytvořeno, a to na základě projektu MIS. Důvodem zvolení daného projektu je to, že se v něm vyskytly velice četné nedostatky.

U projektu, který by se týkal MIS, by se mohlo jednat o následující rozdělení činností: Kick-off (vymezení rizik, rozdělení pravomocí, detailní určení termínů), Etapa I: Příprava projektu (evaluace, sběr požadovaných informací od zákazníka, zpracování požadavků), Etapa II: Analýza a design (tvorba architektury, kompletace designu), Etapa III: Realizace projektu (nákup nutného HW+SW, zprovoznění IS, představení výsledků zákazníkovi), Etapa IV: Příprava na produktivní provoz (testování v U-Sluno, testování u zákazníka, zapracování chyb, školení), Go-live, Etapa V: Podpora produktivního provozu (předání zákazníkovi a do supportu a vyfakturování zádržného).

V dalším textu budou uvedeny všechny tyto kroky v rámci WBS. Prvním krokem je vymezení rizik, které je bezesporu podnikem podceňováno. Zde je zcela klíčová role projektového manažera, který má odhadnout možná rizika projektu – viz Příloha č. 3 WBS vymezení rizik. Jedná se o krok, kde se určují rizika projektu. Tento krok byl zařazen kvůli tomu, že je evidentní, že společnost zanedbává řízení rizik.

Dalším v pořadí krokem je rozdělení pravomocí uvnitř projektového týmu - viz Příloha č. 4 WBS rozdělení pravomocí. Samozřejmě tento krok vyžaduje schůzky všech členů týmu, kteří se podílejí na realizaci projektu. Na schůzce by měly být určeny odpovědnosti z obecného hlediska. V rámci dalšího kroku by došlo k jejich zpřesnění.

Po obecné určení odpovědností se všichni mají sejít ještě jednou a dát odpověď na otázku, kolik času jim zabere jejich práce a kde mohou být výrazná zpoždění – viz Příloha č. 5 WBS detailní určení termínů a odpovědností. Zde je nutné, aby každý sám za sebe sdělil, co potřebuje a v jakém časovém horizontu.

V rámci evaluace je třeba vytvořit návrh práce nad daným projektem. Jedná se o technické zadání projektu, kde je klíčová role architekta – viz Příloha č. 6 WBS evaluace. Posléze s tímto strategickým návrhem budou pracovat všichni členové týmu.

V návaznosti na předchozí krok je vhodné provést detailní sběr požadavků od zákazníků; bude se jednat o hlubinné interview s cílem pochopit, co konkrétně očekávají zákazníci v rámci daného MIS - viz Příloha č. 7. WBS sběr informací.

Požadavky z přechodního kroku je třeba zapracovat do přehledných materiálů, se kterými se bude následně pracovat při tvorbě daného MIS - viz Příloha č. 8 WBS zpracování požadavků. Zde je klíčová role předána konzultantovi, který má velké zkušenosti s převodem požadavků na jasné technické zadání.

Klíčovou osobou v rámci tvorby architektury je osoba architekta, který vytvoří celkový plán fungování celého MIS - viz Příloha WBS č. 9 tvorba architektury. Ten bude vyžadovat spolupráci s IT specialistou. Jedná se o vyloženě technický krok v tvorbě MIS.

V dalším kroku se provádí kompletace celého designu MIS - viz Příloha č. 10 WBS kompletace designu. Jedná se o vyloženě technický krok, kde naprosto veškerá odpovědnost je na IT specialistovi. Tady se moc nepočítá s jinými než technickými požadavky.

Firma vyžaduje při zprovoznění MIS další nutné dodávky, protože pochopitelně není schopna vše vyrobit sama. Právě proto v dalším kroku nakupuje především HW, SW a případně i nutné licence pro zprovoznění IS - viz Příloha č. 11 WBS nákup HW+SW a licencí.

Když už podnik má k dispozici veškerou dokumentaci a potřebný SW a HW, nastupuje fáze zprovoznění MIS. Zde je klíčová role IT specialistů - viz Příloha č. 12 WBS zprovoznění IS. Ty mají převést do fyzické podoby návrhy a dokumenty ze všech předchozích kroků.

V dalším kroku se provádí představení výsledku zadavateli přímo v jeho sídle. Této prezentace ze strany zadavatele se účastní i vrcholový management podniku a majitel firmy - viz Příloha č. 13 WBS Představení výsledků zákazníkovi. Hlavním účelem tohoto kroku je informování o stavu projektu.

Poté, co jsou výsledky představeny společnosti, následuje testování v podniku U-Sluno – viz Příloha č. 14 WBS Testování u U-Sluno. Tento typ testování je směřován na odhalení případných technických chyb během realizace projektu. Někdy je potřeba chyby zkonzultovat se zadavatelem.

V další fázi probíhá test provozuschopnosti u zákazníka projektu. Klíčové je odhalit nejen technické chyby, které se mohou vyskytnout v rámci realizace, ale i další požadavky na provoz ze strany zákazníka - viz Příloha č. 15 WBS testování u zákazníka.

Samozřejmě chyby zjištěné v předchozím kroku je zcela nutné zapracovat, aby nedocházelo k jejich vzniku v ostré fázi provozu. Zde je klíčová role IT specialisty, který musí být schopen tyto chyby napravit - viz Příloha č. 16 WBS Zapracování chyb.

Po vypracování a otestování systému dochází ke školení lidí, kteří budou pracovat v daném systému. Zde je naprosto nejdůležitější role u zástupce ze strany odběratele. Ten musí být schopen určit, kdo bude pracovat s programem - viz Příloha č. 17 WBS školení.

Předposledním krokem je předání zákazníkovi. Zde je pochopitelně klíčová role u zástupce ze strany zadavatele. Ten je zaučen a jsou mu předány veškeré technické náležitosti související s projektem - viz Příloha č. 18 WBS předání MIS.

Posledním krokem v rámci daného procesu je fakturace zbytku služeb a následné proplacení - viz Příloha č. 19 WBS fakturace. U-Sluno pracuje na základě záloh, takže část peněz dostane předem a výslednou částku na konci práce. Někdy je tato částka rozdělena na etapy, a to v závislosti na výši celkové sumy projektu.

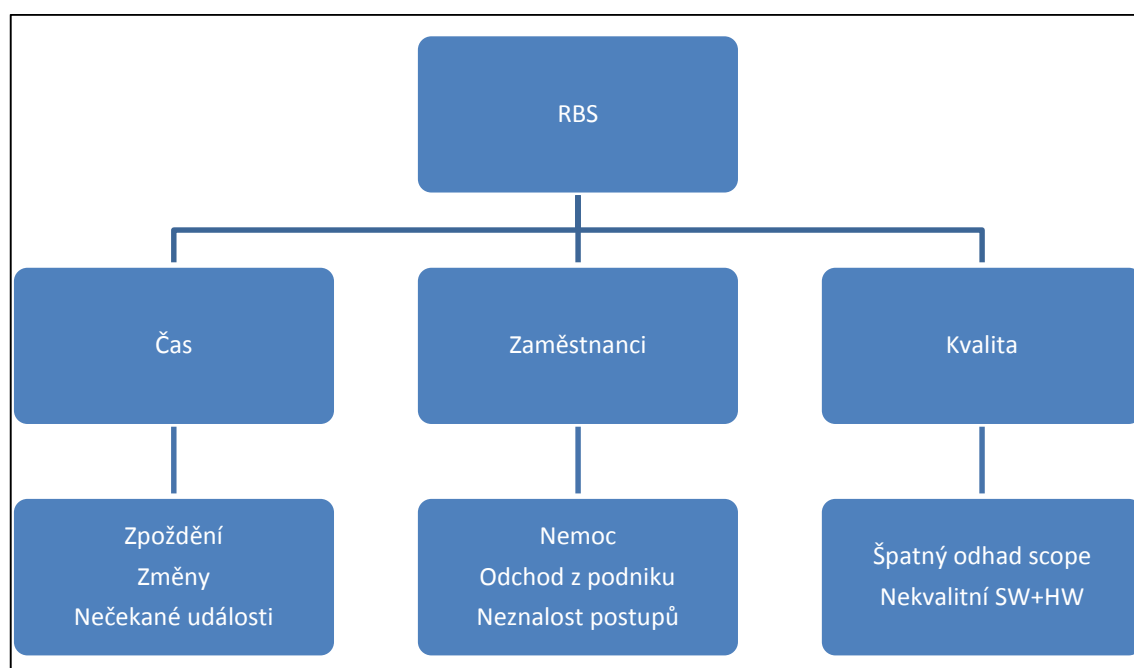
3.5.3 Další návrhy nástrojů pro rozvoj projektového řízení

V rámci využití nástrojů, které je možné doporučit firmě, lze uvést tyto další nástroje: RBS, Lessons learned, Reporting a metoda IPR jako nástroj pro řízení rizik. Nyní bude uveden návrh a příklady užití budou v příloze.

RBS a řízení rizik

Risk breakdown structure je možné vytvořit na základě WBS. Za vzor byl zvolen RBS jednoho z projektů – viz příloha č. 22. Na základě WBS uvedených v příloze a vztahujících se k danému projektu je možné tvrdit, že RBS pro druhý projekt bude vypadat takto:

Obrázek 3 Návrh zařazení RBS do projektového řízení



Zdroj: vlastní tvorba

Jak je vidět, v případě podniku RBS má jen dvě úrovně, důvodem je zřejmě menší rozsah projektu. Za klíčové měřítko byl zvolen zdroj rizik. Prvním rizikem je čas. Manažeři by měli počítat se zpožděním, neočekávanými změnami, respektive jinými událostmi.

U lidí je nutné vyjít z toho, že někdo může onemocnět nebo odejít z podniku. Je možné počítat i s tím, že podnik bude potřebovat někoho najmout, protože jeho pracovníci nebudou schopni zpracovat požadovaný objem.

U kvality je nutné počítat se se špatným odhadem objemu práce. Posledním rizikem je nízká kvalita hardware a software.

Podnik by se měl zamyslet nad celkovou koncepcí řízení rizik. Je třeba si všimnout toho, že v podniku chybí řízení rizik jako takové. Samozřejmě existuje celá řada přístupů k řízení rizik v podnicích. Je možné zvolit tuto cestu: identifikace rizik, analýza rizik, prioritizace rizik, plánování řízení rizik a monitorování rizik.

Před začátkem každého projektu by podnik měl jasně vymežit rizika, která se mohou vyskytnout v průběhu jeho realizace. Dalším krokem je analýza rizik, a to pomocí dopadu a pravděpodobnosti. Posléze je třeba provést prioritizaci jednotlivých druhů rizik. Přitom je možné doporučit podniku vyjít z Paretova pravidla. Díky takto provedené analýze je zcela nutné naplánovat řízení rizik a potom se zabývat jejich monitorováním a řízením.

Dalším doporučením by mohlo být zařadit do odhadu rizik nikoliv jen kvantitativní odhad, ale i kvalitativní. Někdy není možné jednoznačně přiřadit dopad rizikům z hlediska peněz a je nutné vyjít z kvalitativních charakteristik.

Bohužel v současné době podnik hodnotí svá rizika velice precizně pomocí čísel a procent, což někdy není zase tak vhodné, zejména pokud se vezme v potaz složitost a velká variantnost projektů.

Projektové řízení firmy v oblasti analýzy rizik vychází jen z jedné varianty vývoje, což je bezesporu velice negativní. Není možné, aby se situace vyvíjela v jednom směru. Podnik by měl vytvářet tři scénáře vývoje: optimistický, pesimistický a realistický.

Pochopitelně první z nich by měl vycházet z pozitivního vývoje situace, druhý by měl počítat s růstem nákladů, prodloužením času apod. Realistický scénář by se měl nacházet někde uprostřed. Každému z nich by měl být přiřazen možný dopad a pravděpodobnost jeho vzniku.

Je zřejmé, že analýza rizik u projektů se neprovádí vhodným způsobem, pokud se jedná o počet rizik. Není možné, aby u projektu, jehož cena převyšuje sto tisíc korun, bylo definováno jen jedno riziko, což byl případ druhého projektu.

Právě proto je nutné, aby firma již ve fázi příprav definovala alespoň pět rizik. Samozřejmě rizik může být i více – všechno záleží na objemu projektu. Není ale možné nechávat průběh projektového řízení volný průběh „tak jak to je“ – s definováním jednoho, maximálně dvou rizik. Následně je možné buď všechna rizika, nebo jen jejich část, probrat se zadavatelem a společně dospět k názoru na risk management.

Dalším doporučením v risk managementu podniku by mohlo být automatické zařazení rizika využití služeb třetí strany v důsledku nedostatečných znalostí pracovníků U-Sluno. V každém projektu by mělo být přesně definováno, u kterých služeb bude nutné se zamyslet nad outsourcingem.

Následujícím klíčovým rizikem, které je zcela nutné zařadit v rámci risk managementu podniku, je změna parametrů zadavatele v průběhu projektu. Jedná se o riziko, které může být zcela klíčové, protože změna parametrů se může dotknout technického zadání projektu.

Pochopitelně technické zadání se určuje na samém začátku, avšak může se stát, že zadavatel bude chtít po prvotní fázi testování přidání dalších funkcí, za které pochopitelně zaplatí. Firma U-Sluno by měla dopředu se pokusit vymezit oblasti, které by zadavatel mohl chtít rozšířit.

Lessons learned

Dalším doporučením by mohlo být vypracování učení ze zkušeností již v průběhu vypracování projektu, nikoliv jenom na jeho konci, jak je tomu v současné době. Díky tomu se dosáhne toho, že projektový manažer nebude svou práci dělat automaticky, ale zamyslí se nad možnými chybami, které může udělat.

Právě díky tomu může dojít k celkovému zlepšení, protože projektový manažer nebude zas tolik zasažen „provozní slepotou“, která je zcela běžná u daného typu práce. Díky tomu se mohou výrazně ušetřit náklady.

Vzor využití Lessons learned je uveden v příloze č. 20. Je velmi jednoduchý, avšak je v něm všechno, co je zapotřebí pro efektivní řízení a poučení pro příště. Pokud se jedná o první projekt, u něj je třeba zmínit správný odhad scope projektu, a to na základě předchozích zkušeností se stejným odběratelem. Nedošlo k žádným problémům a s tím spojeným nutným řešením.

U druhého projektu naopak nebyl vhodným způsobem proveden risk management, který vyústil ve špatný odhad rozsahu prací nezbytně nutných pro dokončení projektu. Řešení bylo jediné – doplatit odměny lidem pracujícím na daném projektu, čímž se celkově projekt výrazně prodražil.

Efektivní reporting

U reportingu je třeba zavést pravidelné informování vedení firmy U-Sluno, respektive zadavatele, o skutečnostech souvisejících s projektem. Díky tomu bude možné se vyhnout potenciálním problémům – vedení firmy je pochopitelně zkušenější, než jednotliví projektoví manažeři. Kromě toho půjde o jistou sebekontrolu manažerů.

Tady by měly být uvedeny klíčové ukazatele projektu jako termíny, změny, problémy a rizika a čerpání zdrojů. Příklad reportování je možné stáhnout třeba ze stránek <http://www.projectman.cz/sablony/stav-projektu-cz#/>. Vzor je uveden v Příloze č. 21 reporting.

Metoda IPR

Metoda IPR je uplatněna pomocí několika významných bodů. Prvním by měla být identifikace potenciálně rizikových procesů. U projektu MIS by se jednalo o odhad scope projektu. Dalším krokem by mělo být zhodnocení silných a slabých stránek procesů. Slabou stránkou je v případě MIS špatný odhad.

Je nutné pojmenovat příčiny, které mohou k tomu vést. V případě MIS je to zanedbání přípravy projektu. Dalším krokem je určení dopadu. Ten se v případě MIS vyčíslí snadno – pomoci mezd lidí, kteří na něm pracují.

Výstupy je dále možné zpřehlednit pomocí tabulek nebo grafů, kde by byl vyjádřen procentuální podíl nárůstu nákladů. Na to by mělo navazovat vhodné opatření – v případě MIS by se jednalo o prodloužení doby přípravy projektu. Důraz by měl být dán na prevenci, nikoli na řešení nápravných opatření.

3.5.4 Doporučení firmě U-Sluno

Po provedení analýzy obou projektů a zohlednění teoretické části diplomové práce je možné přistoupit k tvorbě doporučení pro vybraný podnik. Účelem doporučení bude, aby v budoucnosti nedošlo k opakování problémů, které se vyskytly v průběhu realizace druhého projektu. Z hlediska problémů, které byly zjištěny v rámci výzkumu, je třeba zmínit:

- Neprovedení důkladného risk managementu,
- Špatný odhad rozsahu prací nezbytně nutných pro dokončení projektu,
- Nezastupitelnost lidí,
- Odhad změnových řízení.

Kromě toho doporučení budou směřována do budoucnosti, a to kvůli tomu, že progres v oboru IT nestojí na místě a je zcela nutné v daném oboru neustále pracovat a vylepšovat management veškerých procesů.

Více času věnovat přípravě projektů

Je zřejmé, že podnik U-Sluno věnuje příliš malou pozornost přípravě projektu – o tom se zmínil třeba i manažer, se kterým byl proveden rozhovor. Přitom se jedná o fázi, která je zcela klíčová a která může mít naprosto obrovský dopad na samotný projekt, jak se to stalo v případě realizace druhého projektu. Daleko důležitější je více času věnovat

přípravě, než všechno dělat ASAP. Možná firma kvůli tomu přijde o část zakázek, avšak tento přístup se určitě vyplatí z dlouhodobého hlediska.

Benchmarking a vzdělání

Projektoví manažeři podniku vycházejí jen ze svých zkušeností a nedávají pozor na zkušenosti ostatních firem. Přitom by se mohli vyhnout zbytečným chybám v procesu přípravy projektů.

Proto je možné více času a peněz věnovat na vzdělání projektových manažerů, a to nejen v České republice, ale především v zahraničí. Zde je možné využít zcela neocenitelné konference v sousedním Německu, které lákají specialisty z celého světa.

Zastupitelnost lidských zdrojů

Dále management neřeší zastupitelnost lidských zdrojů. Přitom se jedná o klíčové riziko v celém podniku, protože management se tím moc nezabývá a řeší spíše provozní věci. Zastupitelnost je ale pro podnik zcela klíčová.

4 Závěr

Tato diplomová práce je věnována tématu, které je bezesporu velice klíčové v dnešní době; jedná se o projektové řízení. V rámci teoretické části práce bylo zhodnoceno projektové řízení a jeho odlišnosti od obvyčejného managementu. Teoretická část práce rovněž obsahovala vytvoření základu nezbytně nutného pro provedení samostatného výzkumu.

V rámci praktické části práce proběhl výzkum projektů, které byly realizovány jednou českou firmou, jež působí v oboru IT/IS. Podnik bezesporu patří k předním českým poskytovatelům řešení v oblasti informačních technologií a poradenských služeb.

Hlavním cílem firmy je přinést inovativní řešení přesně šité na míru každému podniku. Středem pozornosti firmy je přidaná hodnota především na úrovni manažerských a řídicích postupů.

V praktické části práce byl podroben analýze postup práce podniku se dvěma projekty – jednalo se o projekt související se zprovozněním informačního systému v obchodním centru a projekt související se zavedením MIS do daného podniku.

V případě prvního projektu firma byla velice úspěšná, a proto si zadavatel u ní objednal další službu. Ve druhém projektu kvůli podcenění rizik se ale firma dostala do ztráty. V rámci praktické části práce byly velice podrobně analyzovány postupy podniku a zároveň chyby, které byly udělány ve fázi vývoje a které vedly k těmto negativním dopadům pro U-Sluno.

Hlavní příčinou vzniku ztráty v případě druhého projektu bylo to, že podnik nedokázal dobře odhadnout rozsah projektu, a kvůli tomu vzrostla náročnost a „pracnost“ daného projektu. Důvodem je i to, že v podniku není prováděna důkladná analýza rizik.

Na základě takto provedené analýzy byla vytvořena doporučení, která by měla zabránit případnému opakování dané situace v budoucnosti. Veškerá doporučení byla probrána s vedením podniku. Snahou tvorby doporučení bylo poskytnout praktické rady, které jsou okamžitě aplikovatelné v rámci podniku.

Z hlediska doporučení se jednalo o zavedení nutných prvků risk managementu včetně RBS, tvorby WBS jednotek, lessons learned, reportingu, metody IPR. Tyto metody by měly být uplatněny co nejdříve. Hlavní chybou je to, že podnik nerozděluje činnosti do

jednotlivých úseků, a z toho vyplývají další problémy jako neexistence řízení rizik, špatný odhad scope projektu apod. Firma by měla jednotlivé kroky rozdělit podle úseků a následně se řídit podle výše uvedených doporučení.

Kromě toho byla v práci zmíněna i doporučení týkající se zavedení zastupitelnosti zaměstnanců, provedení důkladného benchmarkingu a nutnosti více času věnovat zastupitelnosti lidských zdrojů. Výše uvedená doporučení se hodí pro daný podnik a mohou být běžně aplikována.

Všechny hypotézy, které se ověřovaly v rámci řízeného rozhovoru, byly potvrzeny - PRINCE2 se hodí zejména pro IT projekty. Hlavní výhodou využití PRINCE2 je jeho komplexnost; poskytuje přehled o všech důležitých skutečnostech, které se mohou vyskytnout. V budoucnosti ještě více vzroste poptávka po projektovém řízení, a to z důvodu zkracování inovačního cyklu. Na základě výše uvedených argumentů je možné tvrdit, že cíl diplomové práce - provedení analýzy vybraných projektů ve společnosti U-Sluno na základě metody PRINCE2 - je možné považovat za splněný.

Samozřejmě výzkum uskutečněný v rámci dané diplomové práce je možné rozvinout v rámci dalších výzkumů. Příkladem je třeba porovnání přístupů k projektovému řízení na základě PRINCE2 a jiných metod, a to s cílem nalezení silných a slabých míst v daných přístupech.

Kromě toho v rámci dalšího výzkumu je možné porovnat přístup k projektovému řízení na základě modelu PRINCE2 v různých zemích. Je zřejmé, že kulturní, náboženské, zeměpisné a jiné okolnosti budou mít zcela klíčový dopad na projektové řízení.

Tato diplomová práce je určena pro široký okruh čtenářů, kteří se zajímají o projektové řízení realizované v rámci IS/IT projektů. Výsledky analýzy, která byla provedena v rámci dané práce, mohou být využity i v jiných projektech.

Seznam použitých zdrojů

1. BENTLEY, C. *Základy metody projektového řízení*. Fareham: Protec, 2010. 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.
2. DOLEŽAL, J. KRÁTKÝ, J. CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
3. DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
4. HEDEMAN, B. TRIEST, S. VIS VAN HEEMST, G. *Passing the PRINCE2® 2009 Edition Foundation exam - A Study guide*. Amsterdam: Van Haren Publishing, 2011. 164 s. ISBN 978-90-8753-622-0.
5. HINDE, D. *PRINCE2 Study Guide*. Chichester: Sybex, 2012. 528 s. ISBN 978-1119970781.
6. JAKOBS, K. *New Applications in IT Standards: Developments and Progress: Developments and Progress*. Hershey: IGI Global, 2010. 399 s. ISBN 978-1616922368.
7. KOUSHOLT, B. *Project Management*. Copenhagen: Nyt Teknisk Forlag, 2007. 505 s. ISBN 978-87-571-2603-7.
8. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
9. MÁCHAL, P. KOPEČKOVÁ, M. PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
10. MULAČOVÁ, V. MULAČ, P. a kolektiv. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
11. NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
12. PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
13. RAYNER, P. GEOFF, R. *Portfolio and Programme Management Demystified: Managing Multiple Projects Successfully*. New York: Routledge, 2012. 336 s. ISBN 978-0415558341.
14. SMEJKAL, V. RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2010. 3. vydání. 488 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
15. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
16. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy. 2. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
17. VOSOBA, P. *Dokonalá manažerská selhání*. Praha: Grada Publishing 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2461-4.

18. ZUZÁK, R. KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3456-8.

1. ARBES. ARBES Technologies řídí projekty pomocí metodiky PRINCE2. [online]. [2015-01-20]. Dostupné z: <<http://www.arbes.com/arbes-technologies-ridi-projekty-pomoci-metodiky-prince2/>>.
2. AXELOS-best practice. What is PRINCE2®? [online]. [2015-01-20]. Dostupné z: <<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>>.
3. PRINCE2. Co je PRINCE2. [online]. [2015-02-20]. Dostupné z: <<http://www.prince2.cz/co-je-prince2/>>.
4. U-Sluno. Projekty EU. [online]. [2015-02-20]. Dostupné z: <<http://www.u-sluno.eu/projekty-eu.html>>.
5. U-Sluno. Všechny reference. [online]. [2015-02-20]. Dostupné z: <<http://www.u-sluno.eu/vsechny-reference.html>>.
6. PRINCE2.com. PRINCE2 – history. [online]. [2015-02-20]. Dostupné z: <<https://www.prince2.com/what-is-prince2#prince2-history>>.

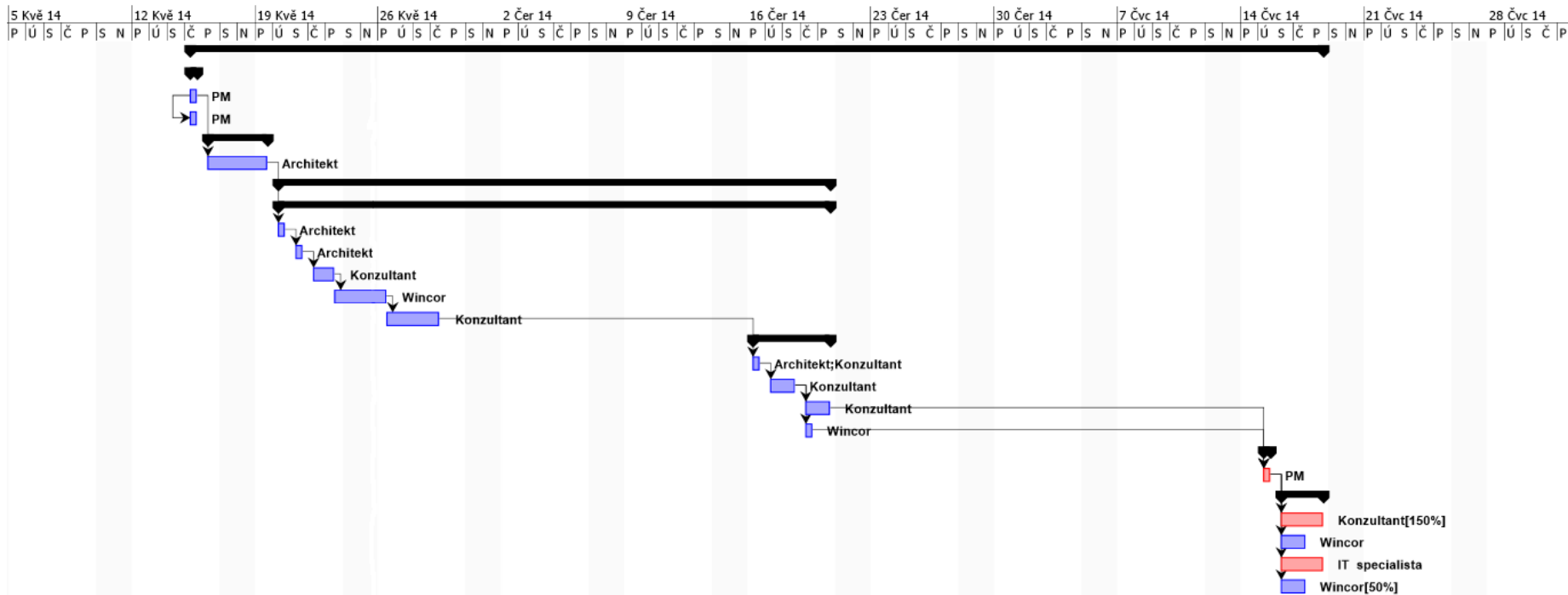
Seznam tabulek a obrázků

Obrázek 1. PRINCE2.....	22
Obrázek 2. Návrh zařazení WBS do projektového řízení.....	53
Obrázek 3 Návrh zařazení RBS do projektového řízení.....	56
Tabulka 1. Harmonogram projektu.....	37
Tabulka 2. Schůzky s vedením podniku.....	37
Tabulka 3. Přehled nákladů podniku, v Kč.....	38
Tabulka 4. Mzda specialistů v K4.....	38
Tabulka 5. Změněný harmonogram projektu.....	40
Tabulka 6. Termíny schůzek.....	40
Tabulka 7. Náklady na projekt v Kč.....	41
Tabulka 8. Mzdy specialistů v Kč.....	41
Tabulka 9. Zhodnocení souladu projektového řízení podniku s PRINCE2.....	51
Tabulka 10. Návrh identifikačních položek činnosti.....	52















Přílohy

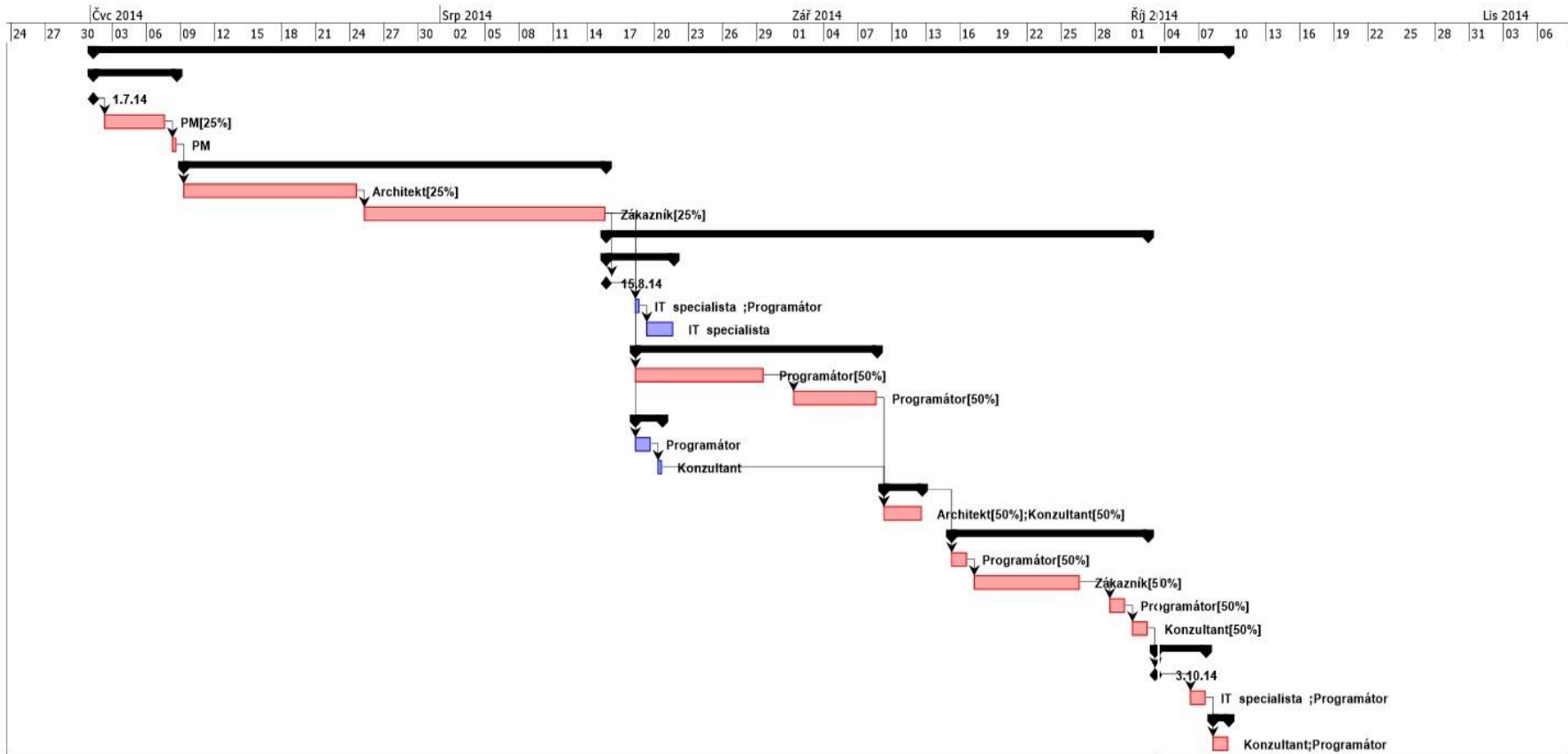
5.1 Příloha – Ganttův diagram projektu IS

	📌	Jméno	Práce	Trvání	Začátek	Konec	Jména zdrojů	Předchůdci
1	📌	Market	240 hodin	47 dní	15.5.14 8:00	18.7.14 1...		
2	📌	Příprava projektu	16 hodin	1 den	15.5.14 8:00	15.5.14 1...		
3		Podpis objednávky	8 hodin	1 den	15.5.14 8:00	15.5.14 1... PM		
4		Příprava a schválení dokumentu nastavení projektu	8 hodin	1 den	15.5.14 8:00	15.5.14 1... PM		3SS
5	📌	Analýza a design	16 hodin	2 dní	16.5.14 8:00	19.5.14 1...		
6		Návrh řešení	16 hodin	2 dní	16.5.14 8:00	19.5.14 1... Architekt		3
7	📌	Realizace	116 hodin	24 dní	20.5.14 8:00	20.6.14 1...		
8	📌	Instalace	116 hodin	24 dní	20.5.14 8:00	20.6.14 1...		
9		HOBIS - nastavení nového marketu v produkčním ...	8 hodin	1 den	20.5.14 8:00	20.5.14 1... Architekt		6
10		HOBIS - nastavení nového marketu v akceptačním...	8 hodin	1 den	21.5.14 8:00	21.5.14 1... Architekt		9
11		Instalace HW na prodejně: Pokladny, Tiskárny, Sc...	12 hodin	1,5 dní	22.5.14 8:00	23.5.14 1... Konzultant		10
12		Instalace aplikace na klientských PC (založení uživ...	8 hodin	1 den	23.5.14 13:00	26.5.14 1... Wincor		11
13		Akceptace - ověření komunikace nové prodejny, p...	24 hodin	3 dní	26.5.14 13:00	29.5.14 1... Konzultant		12
14	📌	Školení	56 hodin	5 dní	16.6.14 8:00	20.6.14 1...		
15	📌	Centrála (správa nákupních kontraktů, prodejní...	16 hodin	1 den	16.6.14 8:00	16.6.14 1... Architekt;Konzultant		13
16		Management nové prodejny (tvorba objednáve...	16 hodin	2 dní	17.6.14 8:00	18.6.14 1... Konzultant		15
17		HOBIS - Klíčoví uživatelé nové prodejny (příjem ...	16 hodin	2 dní	19.6.14 8:00	20.6.14 1... Konzultant		16
18		TPNet - školení uživatelů, pokladních	8 hodin	1 den	19.6.14 8:00	19.6.14 1... Wincor		16
19	📌	Příprava na produktivní provoz	8 hodin	1 den	15.7.14 8:00	15.7.14 1...		
20	📌	GO/noGO	8 hodin	1 den	15.7.14 8:00	15.7.14 1... PM		17;18
21	📌	Podpora produktivního provozu	84 hodin	3 dní	16.7.14 8:00	18.7.14 1...		
22		Podpora rutinního provozu HOBIS - onsite	36 hodin	3 dní	16.7.14 8:00	18.7.14 1... Konzultant[150%]		20
23		Podpora rutinního provozu TPNet- onsite	16 hodin	2 dní	16.7.14 8:00	17.7.14 1... Wincor		20
24	📌	Podpora rutinního provozu HOBIS - offsite	24 hodin	3 dní	16.7.14 8:00	18.7.14 1... ITspecialista		20
25	📌	Podpora rutinního provozu TPNet- offsite	8 hodin	2 dní	16.7.14 8:00	17.7.14 1... Wincor[50%]		20



5.2 Příloha – Ganttův diagram projektu MIS

		Jméno	Trvání	Práce	Začátek	Konec	Jména zdrojů	Předchůdci
1		Projekt MIS	73 dní?	368 hodin	1.7.14 8:00	9.10.14 17:00		
2		%	6 dní?	24 hodin	1.7.14 8:00	8.7.14 17:00		
3		Podpis objednávky	1 den	8 hodin	1.7.14 8:00	1.7.14 17:00	PM	
4		PID - dokumenty o nastavení projektu	4 dní	8 hodin	2.7.14 8:00	7.7.14 17:00	PM[25%]	3
5		Kick off	1 den?	8 hodin	8.7.14 8:00	8.7.14 17:00	PM	4
6		Analýza a design	28 dní	56 hodin	9.7.14 8:00	15.8.14 17:00		
7		Tvorba impl.analýzy	12 dní	24 hodin	9.7.14 8:00	24.7.14 17:00	Architekt[25%]	5
8		Akceptace impl.analýzy zákazníkem	16 dní	32 hodin	25.7.14 8:00	15.8.14 17:00	Zákazník[25%]	7
9		Realizace	34 dní	216 hodin	15.8.14 17:00	2.10.14 17:00		
10		Instalace	4 dní	40 hodin	15.8.14 17:00	21.8.14 17:00		
11		Server připraven zákazníkem k instalaci BI	0 dní	0 hodin	15.8.14 17:00	15.8.14 17:00	Zákazník	8
12		Instalace Oracle BI Prod a ACC	1 den	16 hodin	18.8.14 8:00	18.8.14 17:00	IT specialista;Programátor	11
13		Instalace std dashboardů	3 dní	24 hodin	19.8.14 8:00	21.8.14 17:00	IT specialista	12
14		Standardizované oblasti	16 dní	64 hodin	18.8.14 8:00	8.9.14 17:00		
15		Customizace výstupů	10 dní	40 hodin	18.8.14 8:00	29.8.14 17:00	Programátor[50%]	8
16		Interní testování (včetně tvorby test cases)	6 dní	24 hodin	1.9.14 8:00	8.9.14 17:00	Programátor[50%]	15
17		Nová oblast - věrnostní systém	3 dní	24 hodin	18.8.14 8:00	20.8.14 17:00		
18		Vývoj (db struktury, metadata, reporty)	2 dní	16 hodin	18.8.14 8:00	19.8.14 17:00	Programátor	8
19		Interní testování (včetně tvorby test cases)	1 den	8 hodin	20.8.14 8:00	20.8.14 17:00	Konzultant	18
20		Školení	4 dní	32 hodin	9.9.14 8:00	12.9.14 17:00		
21		Školení /konzultace key users	4 dní	32 hodin	9.9.14 8:00	12.9.14 17:00	Architekt[50%];Konzultant...	16;19
22		Akceptační testování	14 dní	56 hodin	15.9.14 8:00	2.10.14 17:00		
23		Loady testovacích dat	2 dní	8 hodin	15.9.14 8:00	16.9.14 17:00	Programátor[50%]	20
24		Provedení testů zákazníkem	8 dní	32 hodin	17.9.14 8:00	26.9.14 17:00	Zákazník[50%]	23
25		Bug fix	2 dní	8 hodin	29.9.14 8:00	30.9.14 17:00	Programátor[50%]	24
26		Retest chyb	2 dní	8 hodin	1.10.14 8:00	2.10.14 17:00	Konzultant[50%]	25
27		Příprava na produktivní provoz	3 dní?	40 hodin	3.10.14 8:00	7.10.14 17:00		
28		GO/noGO	1 den	8 hodin	3.10.14 8:00	3.10.14 17:00	PM	26
29		Full loady dat	2 dní?	32 hodin	6.10.14 8:00	7.10.14 17:00	IT specialista;Programátor	28
30		Podpora produktivního provozu	2 dní	32 hodin	8.10.14 8:00	9.10.14 17:00		
31		Podpora rutinního provozu HOBIS - MIS	2 dní	32 hodin	8.10.14 8:00	9.10.14 17:00	Konzultant;Programátor	29



5.3 Příloha – WBS vymezení rizik

Název aktivity:	Vymezení rizik
Kód aktivity:	1.1
Délka trvání aktivity (plán):	1
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Určení možných rizik projektu
Výchozí aktivita:	Smlouva s podnikem
Následující aktivita:	1.2
Odpovědný za realizaci:	Projektový manažer
Spolupracující subjekt:	Konzultant, IT specialista
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.4 Příloha – WBS rozdělení pravomocí

Název aktivity:	Rozdělení pravomocí
Kód aktivity:	1.2
Délka trvání aktivity (plán):	2
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Všeobecné rozdělení pravomocí v rámci týmu
Výchozí aktivita:	1.1
Následující aktivita:	1.3
Odpovědný za realizaci:	Projektový manažer
Spolupracující subjekt:	Architekt (Senior konzultant) Konzultant PM IT specialista IT specialista 2
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.5 Příloha – WBS detailní určení termínů a odpovědností

Název aktivity:	Detailní určení termínů a odpovědností
Kód aktivity:	1.3
Délka trvání aktivity (plán):	2
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Určení přesné návaznosti kroků a odpovědnosti subjektů v rámci U Sluno
Výchozí aktivita:	1.2
Následující aktivita:	2.1, 2.2
Odpovědný za realizaci:	Projektový manažer
Spolupracující subjekt:	Manažera ze strany odběratele, Architekt (Senior konzultant)
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.6 Příloha – WBS Evaluace

Název aktivity:	Evaluace
Kód aktivity:	2.1
Délka trvání aktivity (plán):	3
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Vytvoření obecného návrhu práce
Výchozí aktivita:	1.3
Následující aktivita:	2.2
Odpovědný za realizaci:	Projektový manažer
Spolupracující subjekt:	Architekt (Senior konzultant)
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.7 Příloha – WBS sběr informací

Název aktivity:	Sběr požadovaných informací od zákazníka
Kód aktivity:	2.2
Délka trvání aktivity (plán):	7
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Sběr informací pomocí interview
Výchozí aktivita:	2.1
Následující aktivita:	2.3
Odpovědný za realizaci:	IT specialista, Projektový manažer
Spolupracující subjekt:	Manažer ze strany odběratele
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.8 Příloha – WBS Zpracování požadavků

Název aktivity:	Zpracování požadavků
Kód aktivity:	2.3
Délka trvání aktivity (plán):	3
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Zpracování požadavků od zákazníka
Výchozí aktivita:	2.2
Následující aktivita:	3.1
Odpovědný za realizaci:	IT specialista
Spolupracující subjekt:	Konzultant, manažer ze strany odběratele
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.9 Příloha – WBS tvorba architektury

Název aktivity:	Tvorba architektury
Kód aktivity:	3.1
Délka trvání aktivity (plán):	7
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Vytvoření architektury, na které bude fungovat MIS
Výchozí aktivita:	2.3, 2.2
Následující aktivita:	3.2
Odpovědný za realizaci:	Architekt (Senior konzultant)
Spolupracující subjekt:	IT specialista 2
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.10 Příloha – WBS kompletace designu

Název aktivity:	Kompletace designu
Kód aktivity:	3.2
Délka trvání aktivity (plán):	10
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Kompletace designu MIS
Výchozí aktivita:	3.1
Následující aktivita:	4.1
Odpovědný za realizaci:	IT specialista, Architekt (Senior konzultant)
Spolupracující subjekt:	Konzultant
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.11 Příloha – WBS nákup HW, SW a licencí

Název aktivity:	Nákup nutného HW+SW
Kód aktivity:	4.1
Délka trvání aktivity (plán):	10
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Nákup HW+SW dle specifikace
Výchozí aktivita:	3.2
Následující aktivita:	4.2
Odpovědný za realizaci:	IT specialista
Spolupracující subjekt:	IT specialista 2, Konzultant
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.12 Příloha – WBS zprovoznění IS

Název aktivity:	Zprovoznění IS
Kód aktivity:	4.2
Délka trvání aktivity (plán):	15
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Zprovoznění MIS na základě koupeného HW, SW a feasibility study
Výchozí aktivita:	4.1. 3.2
Následující aktivita:	4.3
Odpovědný za realizaci:	IT specialista, IT specialista 2
Spolupracující subjekt:	Architekt (Senior konzultant) Konzultant
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.13 Představení výsledků zákazníkovi

Název aktivity:	Představení výsledků zákazníkovi
Kód aktivity:	4.3
Délka trvání aktivity (plán):	4
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Prezentace práce systému v sídle zákazníka
Výchozí aktivita:	4.2
Následující aktivita:	5.1
Odpovědný za realizaci:	Projektový manažer
Spolupracující subjekt:	Manažer ze strany odběratele, Výbor
Schvalující subjekt:	Výbor

Zdroj: vlastní tvorba

5.14 Příloha – WBS testování u U Sluno

Název aktivity:	Testování v U-Sluno
Kód aktivity:	5.1
Délka trvání aktivity (plán):	10
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Testování v sídle společnosti U-Sluno a zapracování případných chyb
Výchozí aktivita:	4.2
Následující aktivita:	5.2
Odpovědný za realizaci:	IT specialista
Spolupracující subjekt:	Manažera ze strany odběratele
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.15 Příloha – WBS testování u zákazníka

Název aktivity:	Testování u zákazníka
Kód aktivity:	5.2
Délka trvání aktivity (plán):	3
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Testování provozu MIS u zákazníka systému
Výchozí aktivita:	5.1
Následující aktivita:	5.3
Odpovědný za realizaci:	IT specialista, IT specialista II
Spolupracující subjekt:	Manažer ze strany odběratele
Schvalující subjekt:	Výbor

Zdroj: vlastní tvorba

5.16 Příloha – WBS zpracování chyb

Název aktivity:	Zpracování chyb
Kód aktivity:	5.3
Délka trvání aktivity (plán):	15
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Zpracování chyb vzniklých u zákazníka
Výchozí aktivita:	5.2
Následující aktivita:	5.4
Odpovědný za realizaci:	IT specialista
Spolupracující subjekt:	Projektový manažer, Manažera ze strany odběratele
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.17 Příloha – WBS školení

Název aktivity:	Školení
Kód aktivity:	5.4
Délka trvání aktivity (plán):	10
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Školení uživatelů systému
Výchozí aktivita:	5.3
Následující aktivita:	6.1
Odpovědný za realizaci:	IT specialista
Spolupracující subjekt:	Manažer ze strany odběratele
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.18 Příloha – WBS předání MIS

Název aktivity:	Předání zákazníkovi a do supportu
Kód aktivity:	6.1
Délka trvání aktivity (plán):	10
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Předání verze a její zprovoznění
Výchozí aktivita:	5.3, 5.4
Následující aktivita:	6.2
Odpovědný za realizaci:	IT specialista
Spolupracující subjekt:	Manažer ze strany odběratele
Schvalující subjekt:	Projektový manažer

Zdroj: vlastní tvorba

5.19 Příloha – WBS vyfakturování

Název aktivity:	Vyfakturování zádržného
Kód aktivity:	6.2
Délka trvání aktivity (plán):	7
Odchylka v délce aktivity:	-
Popis aktivity:	Fakturace a proplácení faktury
Výchozí aktivita:	6.1
Následující aktivita:	Běžný provoz
Odpovědný za realizaci:	Zadavatel
Spolupracující subjekt:	Účetní oddělení, Projektový manažer
Schvalující subjekt:	Výbor

Zdroj: vlastní tvorba

5.20 Příloha – Šablona Lessons learned










Název projektu:
Připravil:	...
Datum (MM/DD/YYYY):

Výsledná diskuze projektu	
A. Seznam největších úspěchů projektu	
<i>Popis</i>	<i>Faktory, které podporovaly projekt</i>
...	...
B. Seznam největších selhání projektu	
<i>Popis</i>	<i>Dopad na projekt</i>
...	...
C. Seznam oblastí možného zlepšení	
<i>Popis</i>	<i>Možnosti zmírnění (snížení rizika)</i>
...	...
D. Další připomínky	
...	

Projekt Lessons-Learned dokument / Podpisy			
<i>Projektový manažer:</i>			
<i>S dokumentem Projekt Lessons- Learned seznámen a souhlasím:</i>			
<i>Jméno, Příjmení</i>	<i>Titul</i>	<i>Podpis</i>	<i>Datum (MM/DD/YYYY)</i>

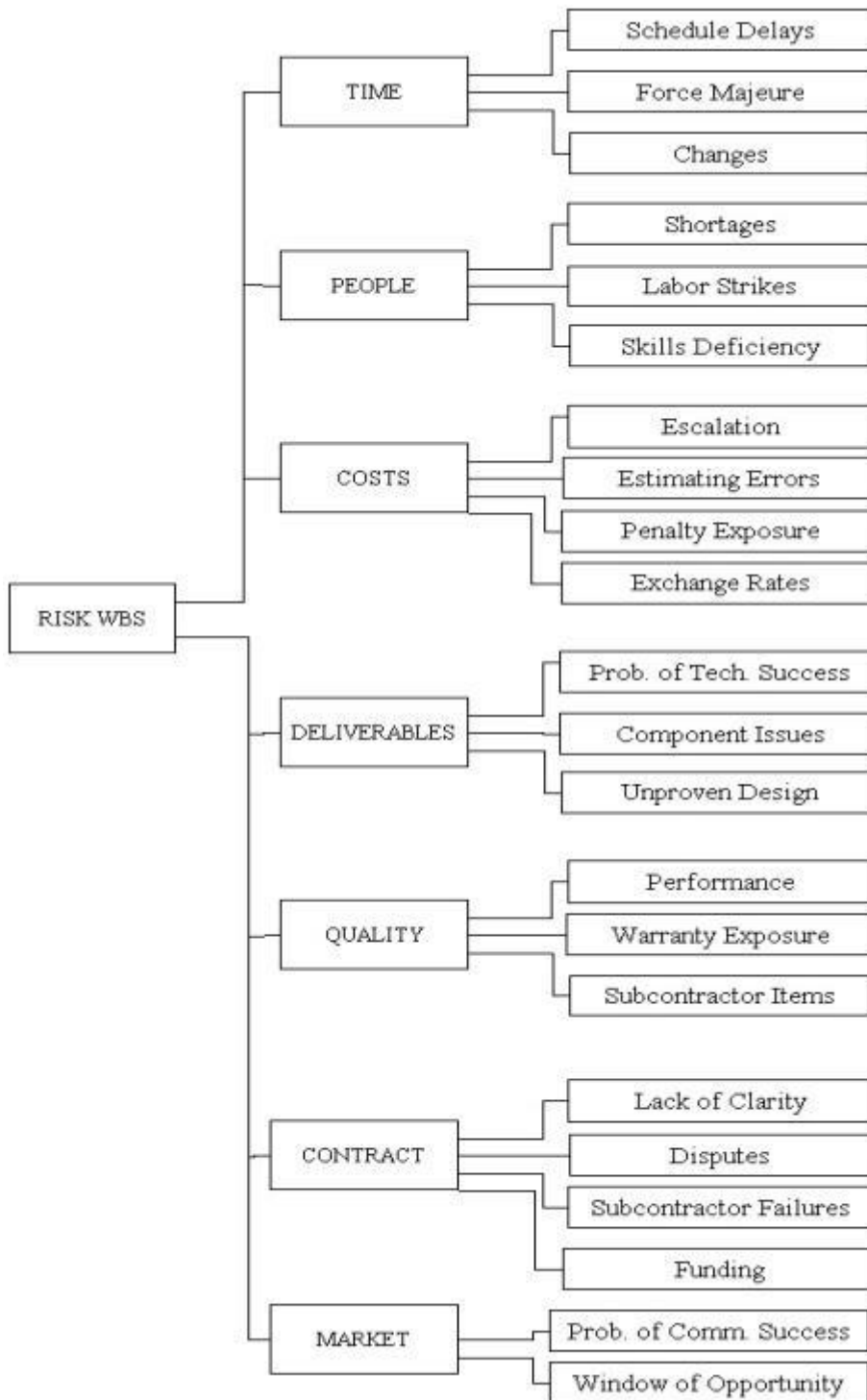
Zdroj: vlastní tvorba

5.21 Příloha – Reporting

Projekt- Status report					
Datum (MM. DD. YYYY)	...	Status projektu		Minulý status	
Fáze projektu	...				
Legenda					
	Cíle se naplňují dle plánu		Zpoždění, lehké ohrožení cílů		Plánované cíle jsou ve velkém ohrožení, nutný okamžitý zásah
Vyznamná rizika ... fáze					
Název	Hodnota	Popis			
Hármonogram				
Rozpočet				
Rizika/ Problémy				
Klíčové výstupy ... fáze					
Splněné aktivity	Hlavní aktivity do budoucna	Klíčová rizika/ problémy			
...			
...			
Issues					
Název	Dopad	Popis			
...			
Jméno, Příjmení	Titul	Podpis			
Časový plán ... fáze					
Stav		Popis	...		

Zdroj: vlastní tvorba

5.22 Příloha – Příklad RBS



Zdroj: <http://project-management.com/understanding-the-risk-breakdown-structure-rbs/>