

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Aplikace postupů projektového řízení ve společnosti  
TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.**

**Bc. Alžběta Voráčová**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Alžběta Voráčová

Projektové řízení

Název práce

**Aplikace postupů projektového řízení společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.**

Název anglicky

**The Application of Procedures of Project Management in the Company TOTAL CZECH REPUBLIC Ltd.**

### Cíle práce

Cílem této diplomové práce je zhodnocení systému řízení projektů ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. Dílčím cílem je za pomoci metodiky PRINCE2 provedení analýzy průběhu zvoleného projektu a následné navrzení jeho optimalizace.

### Metodika

Rešerše bude založena na studiu odborné literatury, týkající se projektového řízení. Praktická část bude vypracována na základě poskytnutých materiálů společností TOTAL ČR a řízených rozhovorů s manažerem zvoleného projektu. V praktické části práce bude na projektu „Úspora energií ve skladu Kouřim.“ provedena analýza a identifikace slabých míst prostřednictvím metodiky PRINCE2. Na základě provedené analýzy bude navrženo řešení plynoucí z dané metodiky, které povede k optimalizaci a ke zvýšení efektivity projektového řízení.

**Doporučený rozsah práce**

60 stran

**Klíčová slova**

podnik, proces, projekt, projektové řízení, řídicí procesy, procesy v projektech, standardy projektového řízení, projektová dokumentace, TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., Skupina Total, metodika PRINCE2

---

**Doporučené zdroje informací**

BARKER, S. Projektový management pro praxi. Praha: Grada, 2009.

FIALA, P. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. Praha: Professional Publishing, 2004.

NĚMEC, V. Projektový management. Praha: Grada, 2002.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha: Grada, 2006.

ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. Praha: Grada, 2009.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra systémového inženýrství

---

Elektronicky schváleno dne 8. 9. 2015

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2016

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Aplikace postupů projektového řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2016 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Tomáši Šubrtovi, Ph.D., za věcné připomínky a odborné vedení při vypracování mé diplomové práce. Také děkuji své rodině za podporu při studiu.

# **Aplikace postupů projektového řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.**

## **Souhrn:**

Práce se bude zabývat zmapováním současného stavu projektového řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., jenž je součástí nadnárodní Skupiny Total, která je zastoupena ve více než 130 zemích světa. Společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. vytváří mnoho projektů jak nezávisle na svých mezinárodních pobočkách, tak i v jejich vzájemné spolupráci. Dílčím cílem je za pomoci konkrétní metodiky projektového řízení analyzovat průběh zvoleného projektu a následně navrzení optimalizace.

Praktická část práce se bude zabírat rozborem a porovnáním současného stavu projektového řízení na zvoleném projektu, s postupy dle metodiky PRINCE2. Na základě provedené analýzy bude navrženo řešení plynoucí z dané metodiky, která povede k optimalizaci a ke zvýšení efektivnosti projektového řízení.

**Klíčová slova:** podnik, proces, projekt, projektové řízení, řídicí procesy, procesy v projektech, standardy projektového řízení, projektová dokumentace, TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., Skupina Total, metodika PRINCE2

# **The application of procedures in project management in TOTAL CZECH REPUBLIC Ltd.**

## **Summary**

This thesis will deal with mapping the current state of project management in TOTAL CZECH REPUBLIC Ltd., which is part of a multinational group called Total, which operates in more than 130 countries. TOTAL CZECH REPUBLIC Ltd. creates many projects, both independently of its international subsidiaries, as well as with their mutual cooperation. A partial goal of this thesis is with the help of specific project management methodology, to analyse the selected progress of the project and subsequently design optimization.

Practical work will be concerned with analysis and comparison of the current state of project management at a selected project applying the procedures of the PRINCE2 methodology. Based on this analysis, proposed solutions will arise from the methodology to optimize and enhance the effectiveness of project management.

**Keywords:** business, process, project, project management, management processes, projects, standards, project management, project documentation, TOTAL CZECH REPUBLIC Ltd., Total Group, PRINCE2 methodology

# Obsah

1.	Úvod.....	12
2.	Cíl práce a metodika .....	14
2.1	Cíle práce .....	14
2.2	Metodika .....	14
3.	Teoretická východiska .....	15
3.1	Základní pojmy projektového řízení .....	15
3.2	Historie projektového řízení.....	25
3.2.1	Konec 19. století a počátek 20. století .....	25
3.2.2	60. léta 20. století.....	26
3.2.3	70. léta 20. století.....	27
3.2.4	80. léta a počátek 90. let 20. století.....	27
3.2.5	Vývoj SW nástrojů pro řízení projektů.....	27
3.2.6	Nedávná minulost a současnost .....	29
3.3	Metody řízení projektů.....	29
3.3.1	Tradiční projektové řízení.....	29
3.3.2	Metoda kritické cesty (CPM).....	30
3.3.3	Metoda kritického řetězce (CCM) .....	30
3.3.4	Metoda Waterfall .....	31
3.3.5	Agilní řízení projektů.....	32
3.4	Mezinárodní standardy, metodiky a organizace projektového řízení .....	32
3.5	Vývoj metodiky PRINCE2 .....	34
3.5.1	Metodika PROMPT II .....	35
3.5.2	Metodika PRINCE.....	35
3.5.3	Metodika PRINCE2.....	36



3.6	Podrobný popis metodiky PRINCE2 .....	36
3.6.1	Principy .....	38
3.6.2	Témata .....	41
3.6.3	Procesy.....	42
4.	Praktická část práce .....	45
4.1	Charakteristika společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. ....	45
4.1.1	TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.....	45
4.1.2	Organizační struktura.....	46
4.1.3	Skupina TOTAL.....	46
4.1.4	Slogan „Committed to Better Energy“ .....	47
4.1.5	Společenská odpovědnost Skupiny TOTAL.....	47
4.1.6	Zlatá pravidla Skupiny TOTAL.....	48
4.1.7	Historie a vývoj společnosti.....	48
4.1.8	Severní, střední, východní Evropa a Společenství nezávislých států .....	44
4.1.9	Ekonomický vývoj společnosti.....	45
4.2	Projektové řízení společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA.....	46
4.3	Sklad Kouřim .....	50
4.4	Popis projektu.....	51
4.5	Rozhovor s manažerem projektu.....	56
4.6	Aplikace metodiky PRINCE2 a navržené změny .....	59
4.6.1.	Fáze a procesy.....	59
4.6.2	Zahájení projektu .....	60
4.6.3	Nastavení projektu .....	60
4.6.4	Směrování projektu.....	61
4.6.5	Kontrola etapy.....	61
4.6.6	Řízení dodávky produktů.....	62

4.6.7	Řízení přechodu mezi etapami.....	62
4.6.8	Ukončení projektu.....	62
4.6.9	Návrhy na změny projektového řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA.....	62
4.6.10	Aplikace vybraných dokumentů na zvolený projekt .....	66
4.6.11	Problematika řízení rizik.....	74
5.	Zhodnocení výsledků a doporučení .....	78
6.	Závěr .....	81
7.	Seznam použitých zdrojů.....	83
8.	Přílohy.....	85

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1	Projektový trojimperativ rozšířený o další důležité atributy.....	17
Obrázek 2	Životní cyklus projektu .....	18
Obrázek 3	Typické rozložení fází životního cyklu projektu.....	19
Obrázek 4	Zjednodušený procesní model projektového managementu .....	22
Obrázek 5	Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení.....	23
Obrázek 6	Organizační struktura projektu dle PRINCE2.....	24
Obrázek 7	Vývoj metodiky PRINCE2.....	34
Obrázek 8	Rozpad metodiky PRINCE2 .....	37
Obrázek 9	Procesy PRINCE2 .....	43
Obrázek 10	Organigram divize TOTAL MARKETING & SERVICES.....	46
Obrázek 11	Zjednodušená organizační struktura TOTAL HUB: TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., TOTAL SLOVENSKO s.r.o. a TOTAL Lubricants Hungary Kft .....	50
Obrázek 12	Organizační struktura řízení projektů.....	47
Obrázek 13	Plán skladu Kouřim .....	52
Obrázek 14	Fáze životního cyklu projektů .....	59
Obrázek 16	Procesy projektového řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA..	60
Obrázek 17	Vyplněná šablona Charta projektu .....	67
Obrázek 18	Maticice rizik .....	77
Obrázek 19	Strategie řízení rizik .....	77

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Hospodářské výsledky Skupiny TOTAL.....	45
Tabulka 2 Hospodářské výsledky společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. ....	45
Tabulka 3 Work breakdown structure analyzovaného projektu .....	55
Tabulka 4 Registr rizik část I.....	72
Tabulka 5 Registr rizik část II.....	73
Tabulka 6 Strategie rizik.....	76

## Seznam příloh

Příloha 1 3D vizualizace skladu Kouřim .....	85
Příloha 2 WBS a Ganttův diagram projektu „Energetická úspora ve skladu Kouřim“ .....	86
Příloha 3 Organizační struktura TOTAL HUB: TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., TOTAL SLOVENSKO s.r.o. a TOTAL Lubricants Hungary Kft .....	89
Příloha 4 Šablona dokumentu Charta projektu .....	90
Příloha 5 Šablona dokumentu Deník projektu .....	93
Příloha 6 Šablona dokumentu Přehled získaných poznatků .....	95
Příloha 7 Šablona dokumentu Obchodní případ .....	97
Příloha 8 Šablona dokumentu Registr rizik .....	100
Příloha 9 Šablona dokumentu Plán projektu.....	102
Příloha 10 Šablona dokumentu Zpráva o výjimce.....	105
Příloha 11 Šablona dokumentu Balík práce.....	107
Příloha 12 Šablona dokumentu Zpráva o ukončení projektu.....	110

# 1. Úvod

V současné době se společnost vyznačuje turbulentním prostředím. Firmy, podniky i společnosti jsou nuceni dennodenně nejen čelit konkurenci, ale i měnícím se podmínkám na trhu a změně nákupních zvyků zákazníků. Pro udržení své pozice na trhu je pro společnost nezbytné diverzifikovat svoji nabídku. Na první místo je v podnikatelské sféře stavěn zákazník. Již není těžké najít vyhovující výrobek, ale najít pro tento výrobek zákazníka. A tak se v mnohých případech dostává podnikatelský subjekt do jistého vztahu podřízenosti, a je tak ovládán zákazníkem. Toto ovládání spočívá v potřebě nových, na zakázku tvořených technologií či potřeb a následně na procesních a administrativních změnách v samotném řízení společnosti. Je třeba implementovat nové technologie, které tak zaručí kvalitnější a efektivnější výrobu. Je třeba zavést nové principy fungování společnosti tak, aby se stala efektivnější a konkurenceschopnější. Jedná se tedy o neúprosnou potřebu implementace změny. Tato změna se však nesmí stát pro společnost podceňovanou záležitostí. Aby se zajistilo úspěšného dosažení těchto cílů, tedy implementace změn vedoucí k udržení či znovu nabytí konkurenční výhody, je nezbytné kvalitně uplatňovat projektový management neboli projektové řízení. Klíčovým faktorem se proto stává způsob řízení společností, to jak manažeři vedou svá oddělení a projektový manažer zase svůj tým.

Hlavním důvodem výběru tématu diplomové práce je vlastní zainteresovanost autorky ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA. Tato práce se objektivně zabývá aspekty uplatňovaného projektového managementu ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA, kde by zároveň tato práce měla sloužit vedení společnosti jako návod týkající se změn ve způsobu uplatňování projektového managementu vycházejících z metodiky PRINCE2.

Metodika PRINCE2 byla zvolena pro společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA, neboť se jedná o velice univerzální, ucelenou metodiku a její nasazení je možné téměř v jakékoliv organizaci. Metodika PRINCE2 patří mezi nerozšířenější metody na světě a má své kořeny v Evropě. PRINCE2 je také vhodným kandidátem pro společnost, která s projektovým řízením nemá značné zkušenosti, umožňuje také postupovat striktním aplikováním celého projektového procesu s využitím všech dokumentů a následného

upravení projektu dle specifik dané společnosti. Tímto postupem je zaručeno, že se chápání projektového řízení ve firmě založí na ověřených základech.

Diplomová práce je rozdělena do šesti hlavních kapitol. První je tato úvodní kapitola, ve druhé kapitole je popsán cíl a metodika diplomové práce. Třetí kapitola nazvaná jako Teoretická východiska pojednává o stěžejních tématech vztahujících se k projektovému řízení, kde je pozornost věnována zejména metodice PRINCE2 a jejímu historickému vývoji. Tato metodika je hlavním pilířem pro praktickou část práce, proto je jí v této části práce věnována vysoká pozornost. Čtvrtou kapitolou je Praktická část práce, kde je představena společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA, její předmět podnikání, její ekonomický vývoj a také její historie. Dále je rozebrán současný stav projektového managementu, jeho podstata a význam pro společnost. Je zde uveden popis zvoleného projektu a rozhovor s manažerem, na jehož základě je blíže popsáno projektové řízení ve společnosti. V navazující páté části, Zhodnocení výsledků a doporučení, jsou shrnuty navrhované změny. Kapitola je věnována formulaci nejpodstatnějších doporučení managementu společnosti s ohledem na shledané závěry vyplývající z této práce. Finální šestá kapitola neboli Závěr shrnuje veškeré podstatné informace a poskytuje ucelený souhrn celé práce.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíle práce**

Cílem této diplomové práce je zhodnocení systému řízení projektů ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. Dílčím cílem je za pomoci metodiky PRINCE2 provedení analýzy průběhu zvoleného projektu a následné navržení jeho optimalizace.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou a praktickou část. Rešerše je založena na studiu odborné literatury a dostupných informačních zdrojích, týkajících se projektového řízení. K problematice daného tématu budou představeny základní pojmy a metody. Podstatná část literární rešerše je věnována představení metodiky PRINCE2. Toto teoretické zázemí poslouží jako východisko pro praktickou část.

Praktická část se zabývá zvoleným projektem a projektovým řízením ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA. Informace o společnosti byly získány díky přístupu do interní sítě a poskytnutých materiálů společností TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA. Pro získávání dat a potřebných podkladů pro tuto část byl zvolen polostrukturovaný rozhovor s vrcholovým Manažerem pro oddělení Bitumen. Tento typ rozhovoru byl využit pro svoji flexibilitu při získávání informací a možnosti upřesnění získaných informací v případném nepochopení otázky či odpovědi. Pro tento rozhovor byly připraveny hlavní okruhy otázek. Dále byla užita analýza zpřístupněných dokumentů a podkladů. V praktické části práce je na základě řízeného rozhovoru a poskytnutých podkladů popsáno řízení projektů ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA. Na zvoleném projektu „Úspora energií ve skladu Kouřim“ je provedena analýza a identifikace slabých míst prostřednictvím metodiky PRINCE2. Na základě provedené analýzy je navrženo řešení plynoucí z dané metodiky, které povede k optimalizaci a ke zvýšení efektivnosti projektového řízení, a to především na základě navržené projektové dokumentace dle metodiky PRINCE2.

## 3. Teoretická východiska

V této části práce je uvedena teoretická strana problému. Jsou zde vysvětleny principy a pojmy vztahující se k projektovému řízení a k praktické části práce.

### 3.1 Základní pojmy projektového řízení

Níže uvedené pojmy v této kapitole byly zvoleny na základě jejich důležitosti a významu v oblasti projektového řízení. Tyto pojmy jsou tedy základním kamenem pro pochopení souvislostí problematiky praktické části práce.

#### Projektové řízení

Projektové řízení se používá v různé míře v celé řadě podniků. Projektové řízení je definováno jako proces plánování a řízení zdrojů (lidských, finančních, atd.), a to s cílem dosažení požadovaných výstupů za pomoci různých technik a nástrojů určených pro řízení projektů. [2] Projektově řízené společnosti jsou ty, pro jejichž aktivity je typické, že jsou řízeny formou procesů s omezenou dobou trvání a s dočasným přidělením zdrojů. Existují dva hlavní typy těchto společností, které jsou následující [14] :

- Společnosti, které generují své výkony formou projektů realizovaných pro jiné společnosti na bázi kontraktu. Příkladem mohou být firmy podnikající v oblasti stavebnictví a dodávek specializovaných technologických celků, informačních technologií, konzultační společnosti apod.
- Společnosti, jež aplikují projektové řízení jako metodu řízení vnitřních operací. U těchto společností se projektové řízení vyskytuje za účelem řízení vývoje nových produktů nebo v produktovém marketingu, v investičních činnostech a také například u zavádění změn a inovací.

#### Projekt

Projekt lze obecně definovat jako sled činností vedoucí ke splnění určitého cíle. Realizace projektu je pak specifickým procesem, který probíhá po určitou omezenou dobu a má dočasně přiděleny zdroje a limity jejich čerpání za průběžného působení rizikových faktorů. [14]

Zda je projekt úspěšný, se dá jen těžko definovat. Obecně lze projekt považovat za úspěšný, pokud splní kritéria trojimperativu, což znamená, že poskytne své výstupy

ve vymezeném čase a s použitím přidělených zdrojů. Může však nastat i situace, že projekt splní tyto podmínky a přesto bude řešení nepoužitelné. Proto byla v praxi stanovena Kritéria úspěchu projektu, která jsou měřítkem, zda je projekt úspěšný, nebo neúspěšný. [1]

Podle PRINCE2 je projekt dočasným seskupením, které je vytvořeno za účelem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného Obchodního případu. [14]

### **Cíle projektu**

Cíle projektu představují slovní popis účelu, jehož má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo. Obvykle se jedná o hierarchickou strukturu definovaných stavů, podmínek a vlastností popisující budoucí výsledek projektu. [14]

Cíl projektu se může také definovat jako nová hodnota – předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jež má v budoucnosti existovat. [14]

Projektové cíle by měly být tvořeny na základě techniky SMART. SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů atributů cílů [1]:

- **S** - Specific – Cíle mají být specifické a konkrétní.
- **M** - Measurable – Mají být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.
- **A** - Achievable/Acceptable – Cíle mají být přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí.
- **R** - Realistic/Relevant – Cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické.
- **T** – Time-bound – Časově ohraničené.
- **(i)** - integrated - Cíl by měl být integrovatelný s celkovým strategickým záměrem společnosti.

### **Produkt projektu**

Cílem veškerého projektového snažení je vytvoření určitého unikátního produktu, a to buď předmětu, služby anebo jejich kombinace, která naplní očekávání zadavatele projektu a přispěje k dosažení jeho strategického nebo taktického cíle, jež souvisí s jeho vlastními aktivitami. [2]



Produkt projektu představuje cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu, který má být realizací projektu vytvořen. Produkt projektu je jedinečný, pokud se projekt opakuje, zvažuje se pouze aspekt jejich podobnosti.

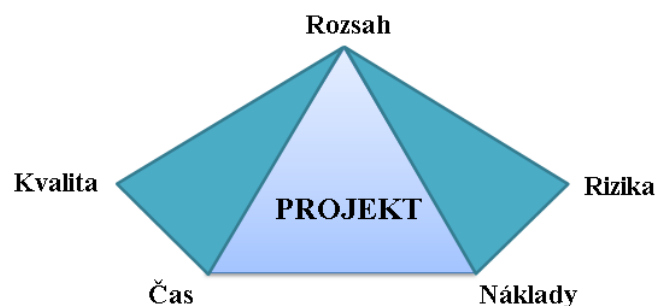
### **Trojimperativ projektu**

Projektový trojimperativ je vyjádření tří základních parametrů, kterými je měřen úspěch projektu. Jedná se o čas, rozpočet projektu a kvalitu výstupů. Úspěšný projekt musí tedy pro dosažení požadovaných cílů tyto tři roviny vyvažovat. Pokud není omezení v rovnováze, projekt směřuje k neúspěchu. Mezi nejčastější komplikace patří: nejasnost požadavků, cílů, problémy s časem - špatný harmonogram, změny zákonů, nedodržení rozpočtu. [1]

Jednotlivé atributy projektového trojimperativu jsou vzájemně provázané. Pokud by se zkrátila délka projektu, vedlo by to buď k přijmutí dalších pracovníků, čímž by došlo ke zvýšení nákladů projektu, nebo by se muselo slevit na požadavcích výstupů projektu. [1]

Projektový trojimperativ je rozšířen o další související atributy, konkrétně se jedná o kvalitu, jež bývá často spojována s plněním požadavků sponzora (zákazníka). Projektový manažer dodává výstupy projektu včas, v daném rozsahu a rozpočtu, kvalita výstupu však nemusí být vždy akceptovatelná. Projektový manažer proto musí v průběhu projektu vždy dohlížet na to, zda očekávání sponzora odpovídají výstupům. Nemělo by také docházet k opomíjení rizik spojených s projektem. Projektová rizika by se měla proto vždy průběžně analyzovat a následně vytvářet předpoklady k jejich předcházení. [1]

### **Obrázek 1 Projektový trojimperativ rozšířený o další důležité atributy**



*Zdroj: [16], vlastní zpracování*

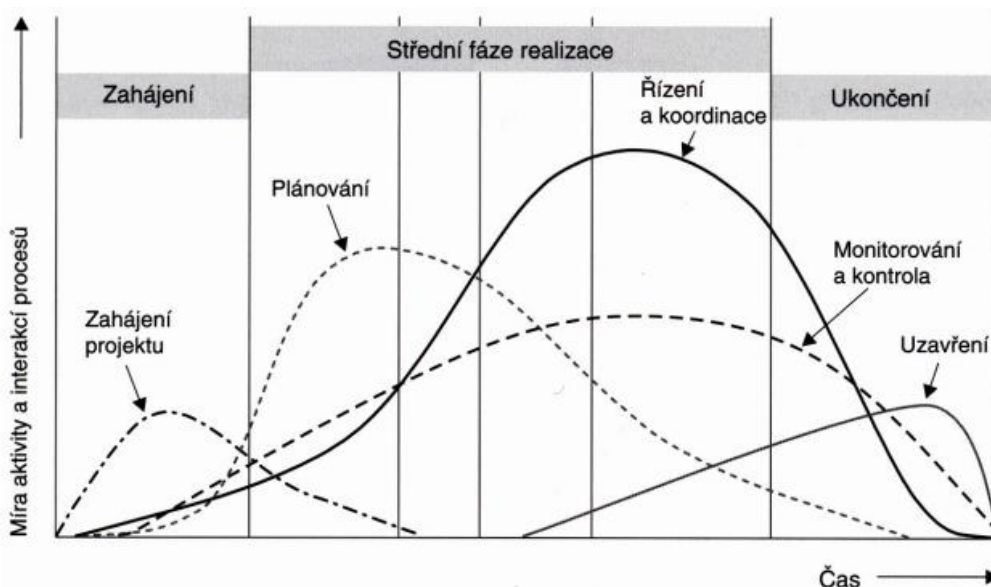
## Projektový plán

Projektový plán je dokument, který popisuje kdy, za pomoci hrubého časového harmonogramu, a jak by měl být projekt realizován, monitorován a kontrolován. Tento dokument se dále používá jako základní kámen pro realizaci projektu. Hlavním účelem projektového plánu je zdokumentování předpokladů, rozsahu, rozhodnutí, cen a harmonogramu. V neposlední řadě slouží k usnadnění komunikace mezi zúčastněnými stranami. Projektový plán může obsahovat také plán rizik, tedy analýzu rizik včetně návrhů na eliminační opatření, dále schvalovací procedury, požadavky na změny, způsob zpracování projektové dokumentace, akceptační kritéria, finanční plán projektu atd. Projektový plán by měl odpovídat i na otázky: „Proč?“, „Co?“, „Kdo?“ a „Kdy?“, jež jsou nezbytné pro správné porozumění mezi zadavatelem a realizátorem projektu. Projektový plán může být tvořen jak jedním, tak i více dokumenty. [1]

## Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu lze definovat jako soubor obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována. [14]

**Obrázek 2 Životní cyklus projektu**

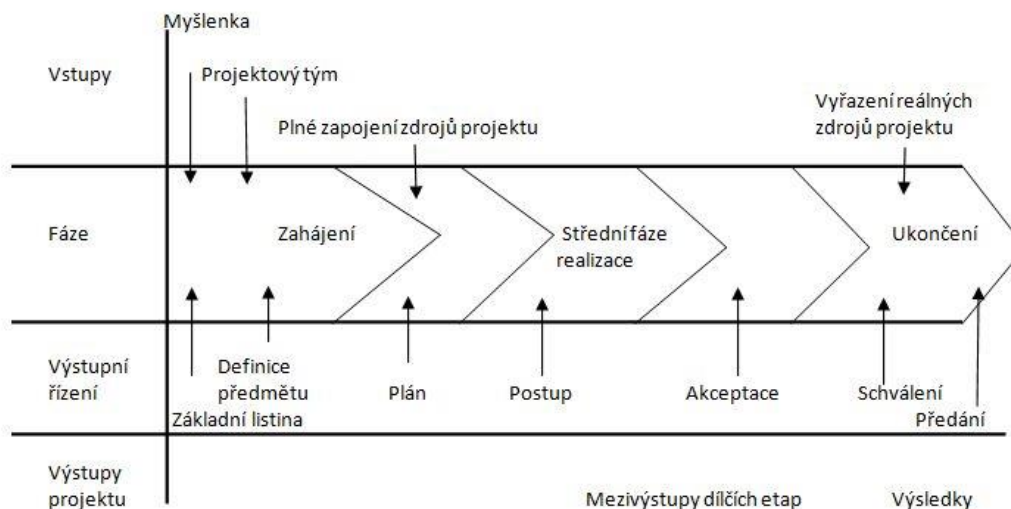


Zdroj: [14]

## Fáze životního cyklu projektu

Fáze životního cyklu projektu jsou sekvence (stavy) projektu a časové úseky jim odpovídající. Přechod mezi fázemi je zpravidla uskutečněn na základě dílčího schvalovacího procesu, který stanovuje připravenost pro přechod do další fáze. [14]

**Obrázek 3** Typické rozložení fází životního cyklu projektu



Zdroj: [14]

## Riziko

Projektová rizika zahrnují všechny druhy rizik, která mohou jakkoliv ohrozit projekt. Klíčová projektová rizika jsou ta, která ohrožují jak cíl, čas tak i náklady projektu. Řízení projektových rizik je ustavičná činnost, jejímž cílem je omezení pravděpodobnost výskytu nebo zajištění snížení dopadu rizika v průběhu projektu. Řízení projektových rizik se odehrává ve čtyřech navazujících fázích - Identifikace projektových rizik, Zhodnocení projektových rizik, Zvládnutí projektových rizik a Monitoring rizik. [1,21]

V praxi je významná především prevence rizik, a to ve fázi plánování a schopnost manažera projektu včas identifikovat rizika a tím tak předejít případným problémům. Důležitá je rovněž schopnost zvládnutí změny v průběhu projektu, která je nejčastějším zdrojem projektových rizik. [21]

## **Registr rizik**

Každý projekt by měl mít svůj Registr rizik, který obsahuje informace o všech identifikovaných rizicích v daném projektu. Registr rizik je místo, kde jsou rizika evidována a jsou rovněž průběžně aktualizována. U každého rizika jsou sledovány klíčové atributy, jako jsou například popis rizika (příčina, událost, efekt), dopad, pravděpodobnost, kategorie rizika, stav atd. [21]

## **Harmonogram projektu**

Harmonogram projektu je časový plán projektu, určující kdy bude která aktivita vykonána, kým, za jaké časové období a v jakých návaznostech. Harmonogram projektu se nejčastěji tvoří za pomoci Ganttova diagramu. [2]

## **Etapy a milníky**

Ve fázi realizace projektu se v závislosti na podobě konkrétního projektu používá rozčlenění do realizačních etap, skupin logicky spolu souvisejících činností, vrcholících obvykle dokončením některého z hlavních dodávaných výstupů. Etapy se obvykle nepřekrývají a mimo jiné slouží k řízení rizik projektu. Představují určité body kontroly souladu výstupů s plánem a očekáváními, tedy správného postupu projektu. [1,2]

Pro zřetelné oddělení fází, etap, ale i menších, dílčích částí projektu se používají tzv. milníky. Zpravidla se jedná o činnost s nulovou dobou trvání, která slouží jako oddělovač, případně označení dosažení nějakého dílčího cíle. Při počátečním plánování se často pracuje právě s milníky, k podrobnějšímu pohledu na projekt se přistupuje až později. [1,2]

## **Work Breakdown Structure**

Samotný projekt se skládá vždy z několika kroků a jeho cíle je dosahováno prostřednictvím celé řady výstupů, které projektový tým předává. Pro toto rozložení celku na menší části, které se pak lépe plánují a řídí, se užívá nástroj WBS (Work Breakdown Structure). Z anglického názvu WBS vyplývá, že se jedná o strukturu rozpadu prací na projektu. Jedná se o jednoduchou analytickou techniku, jejímž cílem je rozložit projekt na jednotlivé činnosti až do takové úrovně podrobnosti, aby k nim bylo možné přiřadit odpovědnosti, pracnost a časový horizont. Finální WBS zahrnuje výsledky

veškeré práce, kterou je na projektu potřeba udělat, aby bylo dosaženo cíle. Pokrývá tedy 100% věcného rozsahu projektu. Projektový tým tak zajišťuje dodání, všeho, co je obsahem WBS. [19]

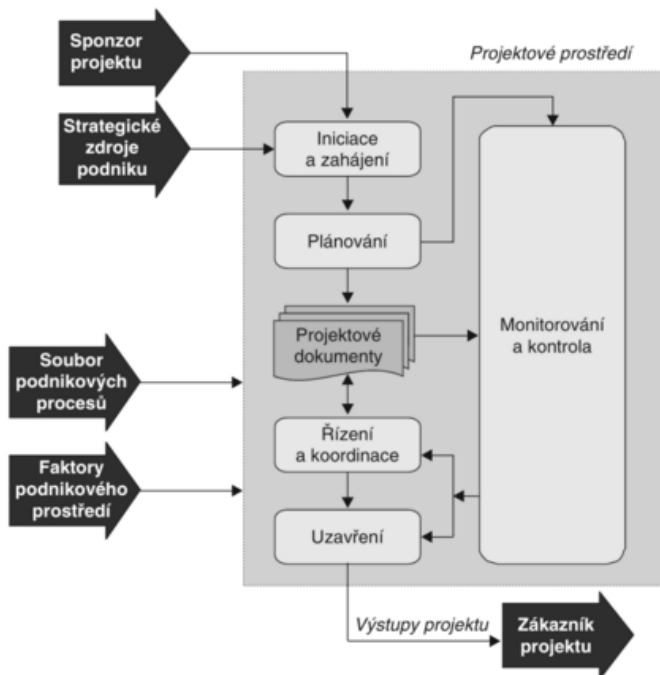
### **Hlavní skupiny procesů projektového managementu**

Z procesního hlediska lze postup řešení každého jednotlivého projektu v organizaci považovat za klíčový proces, který v projektově řízené organizaci přispívá k naplnění cílů podniku. V rámci tohoto klíčového procesu je možné identifikovat pět hlavních skupin podprocesů následovně [14]:

- Zahájení, Iniclace
- Plánování
- Řízení a koordinace
- Monitorování a kontrola
- Uzavření

Výše vymezené procesy na sebe formálně navazují, zároveň se ale také doplňují a mohou probíhat v souběhu.

**Obrázek 4 Zjednodušený procesní model projektového managementu**

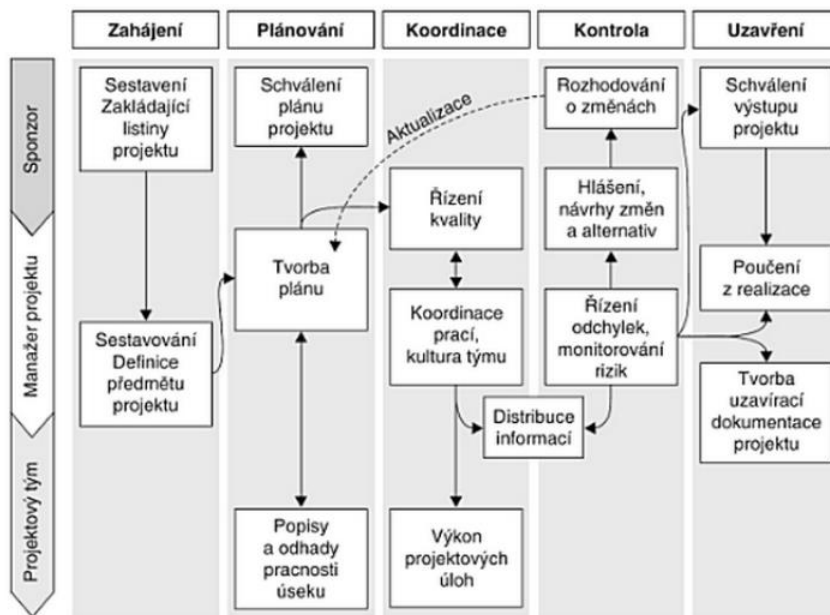


Zdroj: [14]

### **Základní procesní model projektu**

Na níže uvedeném schématu je zachycen zjednodušený logický model, který popisuje základní vztahy a orientační přiřazení činnosti na pozici, která je za zpracování a rozhodnutí v příslušném kroku projektu odpovědná. Toto schéma popisuje obecné souvislosti a také ztvárňuje výchozí bod pro další rozbor. Skutečné situace a interakce mezi jednotlivými procesy a jejich účastníky bývají často výrazně složitější. [15]

Obrázek 5 Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení



Zdroj: [14]

### Sponsor projektu

Sponsor neboli zadavatel projektu, je většinou z řad nejvyššího vedení. Má neomezenou rozhodovací pravomoc a je nadřazený projektovému manažerovi. Pravidelně kontroluje průběh projektu a v neposlední řadě uvolňuje finanční prostředky na realizaci projektových požadavků. [1]

### Řídící výbor

Řídící výbor je nejvyšším řídicím orgánem celého projektu. Jeho stěžejní pracovní náplň je podpora chodu projektového týmu a monitoring průběhu projektových prací. Řídící výbor je také zodpovědný nejen za dodržování harmonogramu a rozpočtu projektu, ale také za úspěch projektu a jeho ukončení dle platné projektové dokumentace. Projektový výbor řeší také problémy a rozhoduje spory, které mohou vzniknout v průběhu projektu zejména mezi dotčenými organizačními útvary resp. mezi podnikem a externími dodavateli. [15]

## Projektový manažer

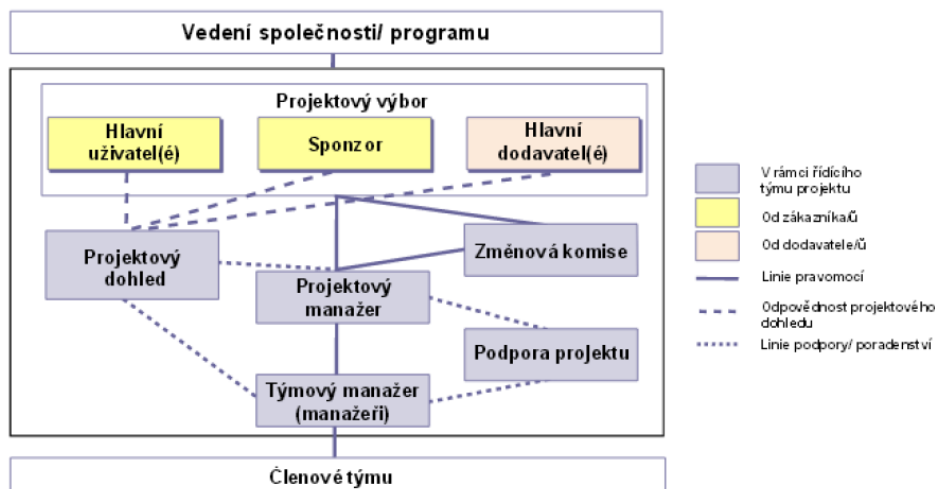
Projektový manažer nese hlavní odpovědnost za projekt jako celek, je to osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu. Zajišťuje dodání požadovaných výstupů projektu se stanovenými zdroji v rámci dohodnutého času, nákladů a kvality. Specifikuje výstupy, dodávky, omezení a rizika projektu. Koordinuje také návrh řešení a dodávku potřebných komponent k jeho dosažení. Je klíčovým článkem pro komunikaci s vrcholovým managementem a liniovými vedoucími. Primárně řídí projektové zdroje a snaží se předvídat a odstraňovat rizika. Dále řeší neodkladné záležitosti a výjimky, které se vztahují k projektu. Provádí preventivní opatření k zamezení problémům a v případě nastalého problému eskaluje jeho řešení dle dané priority. [1]

## Projektový tým

Projektový tým je hlavním výkonným článkem projektu, je to skupina osob, které se realizačně podílejí na plnění cílů projektu a po dobu projektu podléhají řízení projektového manažera, a to v rozsahu přiděleného času nebo dané pracovní kapacity a v rámci přidělených oprávnění a odpovědností.

Projektový tým se sestává z osob s pověřením realizovat stanovenou jednotku (jednotky) práce s jasně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti. [15]

## **Obrázek 6 Organizační struktura projektu dle PRINCE2**



Zdroj: [12]



## 3.2 Historie projektového řízení

Počátky projektového řízení spadají až k prvním civilizacím našeho světa a to do doby, kdy poprvé v historii lidstva bylo nutné vytvořit za omezených zdrojů přidanou hodnotu a realizovat zcela jedinečnou záležitost. Příkladem historického projektu je bezesporu stavba egyptských pyramid. Vznik moderního projektového řízení se datuje od 2. světové války. Za první projekt je zde označován projekt Manhattan, což byl krycí název pro vývoj jaderné bomby v průběhu 2. světové války. První zmínky týkající se vědeckého přístupu k projektovému řízení se datují ke konci 19. století. Konkrétně se jedná o F. Taylora, který je považován za zakladatele vědeckého managementu. [16]

### 3.2.1 Konec 19. století a počátek 20. století

Prvotní impulz pro vznik metodologií projektového řízení byly jistě rozsáhlé vládní projekty, kdy podnikatelé byli najednou nuceni čelit rostoucímu množství úkolů, jejichž náplní bylo organizování manuální práce stovek až tisíců dělníků. Nejznámějším příkladem vládního projektu je zajisté výstavba transkontinentální železnice, jež započala v 60. letech 19. století v USA. [3,4]

V roce 1911 byla vydána kniha *The Principles of Scientific Management*. Jejím autorem je Frederick Taylor (1856 – 1915), který se již od začátku své kariéry zabýval produktivitou práce a zvyšováním výkonu. Frederick Taylor ve své studii hovoří o zvyšování produktivity práce, které je dosaženo pomocí zaměřením se na dílčí části práce. Dále představil koncept zvýšení produktivity práce pomocí navýšení její efektivity, což znamená, že namísto toho, aby zaměstnanci pracovali dlouze a těžce, tak pracují rychleji a efektivněji, což v té době byla naprosto inovativní myšlenka. Frederick Taylor je právem považován za „otce vědeckého managementu“. [3,4]

Henry Gantt (1861 – 1919), který byl kolegou Fredericka Taylora, se zabýval podrobným zkoumáním pořadí jednotlivých úkonů při vykonávání práce se zaměřením na výstavbu lodí námořnictva během první světové války. Vytvořil tzv. „Ganttovy diagramy“, které tvořily pruhy a znaky zastupujícími milníky ztvárňující pořadí a trvání všech úkolů, potřebných pro dodání produktu. Ganttův diagram je velmi významným analytickým nástrojem, jenž se v téměř nezměněné podobě používá až dodnes. [3,4]

V následujících desetiletích na začátku 20. století až do vypuknutí 2. světové války našly své místo v projektovém řízení disciplíny jako psychologie, marketing a mezilidské

vztahy. V průběhu 2. světové války vyvstala z důvodu nedostatku pracovních sil a komplexních vládních a armádních projektů potřeba nových organizačních struktur.

Síťová analýza se tak začala rozvíjet koncem padesátých let 20. století a od té doby je nedílným nástrojem při řízení projektů. Síťovou analýzu lze definovat jako soubor modelů a metod, které vycházejí z grafického vyjádření složitých projektů a provádějí analýzu těchto projektů z hlediska času, nákladů nebo zdrojů nutných k jejich realizaci. V roce 1957 byla americkou firmou Dupont vyvinuta metoda kritické cesty (Critical Path Method, CPM), která se stala jednou z nejrozšířenějších metod síťové analýzy. S metodou CPM úzce souvisí i metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique), která vznikla o rok později. PERT ovšem počítá s odhadovanými časy činností a je o něco složitější než CPM, zároveň ale také přesnější. [17]

Metoda PERT a metoda kritické cesty umožnily manažerům více kontroly nad rozsáhlými projekty. Tyto techniky se následně rozšířily do všech možných odvětví, neboť manažeři v té době nalézali vhodné strategie a nástroje jak úspěšně řídit své společnosti v rychle se měnícím a konkurenčním prostředí. [3,4]

### **3.2.2 60. léta 20. století**

V průběhu 60. let 20. století součástí projektového managementu se stalo i řízení nákladů a s tím související plánování projektových zdrojů. Projektové řízení se tehdy zakládalo na aplikování systémových teorií v praxi, konkrétně se jednalo o síťové techniky pro plánování, časování a kontrolování projektu. Projektový management byl v této době stále především používán v odvětví obrany, stavitelství a letectví. [3,4]

Během 60. let 20. století vznikají také první profesní organizace zabývající se projektovým řízením. Evropská IPMA (1965, International Project Management Association, dříve známá jako IMSA) vznikla původně jako fórum pro profesionály v síťovém plánování, za účelem sdílení znalostí a zkušeností. V současné době zastřešuje patnáct převážně evropských národních asociací zaměřených na projektové řízení. Roku 1969 vznikl ve Spojených Státech Amerických Project Management Institute (PMI). V současnosti době působí PMI převážně v USA a Kanadě a má přibližně 50 poboček. [3,4]

### **3.2.3 70. léta 20. století**

V průběhu 70. let 20. století se využití projektového řízení rozšířilo do mnoha podnikatelských odvětví. Docházelo k rozvoji nástrojů a technik pro projektové řízení včetně OBS (Organization Breakdown Structure), WBS (Work Breakdown Structure), matice pro přidělení zodpovědnosti apod. Kládli se i důraz na řešení konfliktů na projektech. V této době začal být projektový management vnímán jako profese. [3,4]

### **3.2.4 80. léta a počátek 90. let 20. století**

Projektové řízení bylo v této době rozšířeno o řízení rozsahu projektu, rizik, kvality, lidských zdrojů a komunikace. Začal se zde klást mnohem více důrazu na řízení počátečních fází projektu jako například identifikace potřeb zákazníka, studie proveditelnosti, analýza hodnot, strategie řízení rizik, analýza zájmových skupin, omezení daných vnějším prostředím apod. [3,4]

Projektové řízení bylo vnímáno jako vhodná metodologie pro odpověď na změnu nebo pro vyvolání změny. V průběhu 80. a 90. let se vyvíjelo úsilí na prezentaci projektového managementu jakožto strukturované disciplíny. Vznikly také programy pro registraci a certifikaci projektových manažerů. [3,4]

Na rozvoji projektového řízení se markantně podílelo rozšíření počítačů a možnost připojení do sítě, což umožnilo zvýšení schopnosti kontroly vlastní práce stejně jako koordinaci s ostatními členy týmu. Docházelo k vývoji nových a efektivnějších počítačových programů, které usnadnily vykonávání i řízení projektů. [3,4]

### **3.2.5 Vývoj SW nástrojů pro řízení projektů**

První softwarové produkty pro řízení projektů byly použity ve vojenském sektoru v 70. letech 20. století. Tyto první softwary byly ale drahé a fungovaly na střediskových počítačích. Postupem času se počítače a jeho komponenty vyvíjely a díky novým softwarům se staly základními nástroji pro řízení projektů podstatně levnější a jejich tvorba snadnější. [3,4]

Dříve bylo nutné činnosti jako kontroly termínů a plánování času provádět ručně. S rozšířením dostupnosti softwarových nástrojů je možné takové činnosti přenechat programu a soustředit se tak jen na koordinaci celého projektu. V současné době

tak můžeme řídit, plánovat, kontrolovat mnohem složitější a rozsáhlejší projekty díky softwarovým nástrojům, které některé procesy dokáží automatizovat.

Existuje nepřeberné množství speciálních softwarových nástrojů pro řízení projektů, které lze rozdělit podle úrovně funkcí a ceny do tří kategorií na nástroje nižší, střední a vyšší třídy. [16]

Nabízené funkce nástrojů nižší třídy jsou jen základní a zpravidla neumožňují skupinovou spolupráci. Dále také v mnoha případech umějí vytvářet Ganttovy diagramy, které se v běžných kancelářských aplikacích kreslí velice obtížně. Jako zástupce této kategorie je například produkt Milestones Simplicity od společnosti KIDASA Software, Inc., jenž nabízí uživateli vytvoření Ganttova diagramu v sérii jednoduchých kroků. Dalšími zástupci v této třídě jsou různé doplňky pro Microsoft Excel nebo Microsoft Access od různých společností, které umožňují základní funkcionalitu řízení projektu v známých kancelářských aplikacích. [16]

Nástroje střední třídy již zvládají rozsáhlejší projekty a zároveň práci více uživatelů na více projektech. Všechny tyto nástroje také umějí vytvářet Ganttovy diagramy a síťové diagramy. Navíc také pomáhají s analýzou kritické cesty, alokací zdrojů, sledováním postupu prací na projektu, vytvářením zpráv o stavu projektu a mnohé další. Nejvýznamnějším nástrojem této třídy je zejména Microsoft Project. Aktuálně je k dostání Microsoft Project Professional 2016, který využívá možností Office 365 a SharePointu a se kterým se dá pracovat prakticky kdekoli. [16]

Poslední třídu softwarových nástrojů pro řízení projektů tvoří vrcholové produkty, které bývají označovány jako software pro řízení podnikových projektů. Tyto nástroje obsahují robustní funkce, pomocí nichž zvládají i velmi velké projekty a umožňují práci skupin. Dále nabízejí speciální funkce podnikové úrovně, které sdružují informace z jednotlivých projektů celé organizace. Licencování těchto nástrojů je ve většině případů založeno na počtu uživatelů daného produktu. Bývají také často integrovány s databázovým softwarem na podnikové úrovni a jsou dostupné přes internet. Jedním z produktů od společnosti Microsoft je Enterprise Project Management vydaný v roce 2002, který byl v roce 2003 nahrazen novým řešením Microsoft Enterprise Project Management Solution. Tento produkt je přirozeně v průběhu let vyvíjen a nahrazován aktuálnějšími verzemi. [16]

### 3.2.6 Nedávná minulost a současnost

Projektové řízení prošlo mnohaletým vývojem a stále dochází k jeho neustálému rozvoji. V průběhu posledních deseti let se objevily dva výrazné a významné trendy [5]:

- **Plánování zdola-nahoru** – dává důraz na jednodušší návrhy projektů, kratší projektové cykly, efektivní spolupráci mezi členy týmu a jejich angažovanost a rozhodování. Tento trend je obecně znám jako agilní projektové řízení a spadají pod něj metodologie jako Scrum, Crystal, Extrémní programování, Unified Process apod.
- **Plánování a revize shora-dolů** – pro tento trend je charakteristické rozhodování o portfoliu projektů, které by podnik měl mít napříč celým podnikem stejně tak jako různé technologie pro získávání dat využívaných pro zvýšení transparentnosti projektového portfolia.

V současné době je projektové řízení využíváno na celém světě. Nejedná se pouze o rozsáhlé a ambiciózní projekty, jako je stavba jaderných elektráren, raketoplánů nebo armádní vývoj zbraní. Projektové řízení se uplatňuje všude tam, kde jsou splněny předpoklady o časové náročnosti a komplexnosti konkrétního záměru, kde se může jednat o stavbu přehrady, vývoj nového produktu či organizování studentského festivalu. [18]

S nástupem moderních informačních technologií se metody projektového řízení neustále zefektivňují. Projektové týmy a jejich manažeři mají k dispozici širokou škálu softwarových prostředků pro plánování, organizování, reporting, atd., které velmi usnadňují práci. Jedním z těchto prostředků je zajisté software Microsoft Project.

## 3.3 Metody řízení projektů

Existuje celá řada metod řízení projektů, níže je uveden výčet a popis pouze vybraných metod.

### 3.3.1 Tradiční projektové řízení

Tradiční přístup je založen na důkladném naplánování na začátku projektu a řízení všech aktivit v průběhu projektu. Nezávisle na metodologii projektového řízení, mají všechny projekty, pět základních fází: zahájení, plánování, realizace, monitorování a dokončení. [18] Každá z těchto fází je rozdělena do jednotlivých menších částí.

Následující fáze projektu může začít pouze po ukončení fáze předcházející, avšak v praxi je běžné, že se jednotlivé fáze mohou cyklicky vracet k předchozí fázi. Tradiční přístup vyžaduje kvalitně popsany cíl, výstupy a plán projektu. Tato metoda je běžná například ve stavebnictví, kde práce postupuje lineárně a změny bývají minimální. [1,6]

### **3.3.2 Metoda kritické cesty (CPM)**

Metoda kritické cesty (Critical Path Method) se řadí mezi základní deterministické metody síťové analýzy a jejím cílem je stanovit dobu trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty. Kritická cesta je definována jako nejdelší možná cesta z počátečního bodu grafu do koncového bodu grafu. Každý projekt má minimálně jednu kritickou cestu. Každá kritická cesta se skládá z činností, na které by měl manažer projektu soustředit nejvíce svou pozornost, pokud chce zabezpečit včasné dokončení projektu. Datum dokončení posledního úkolu na kritické cestě je zároveň datem dokončení projektu. Pro kritické úkoly platí, že jejich celková časová rezerva a tedy i volná časová rezerva se rovná nule, což znamená, že zdržení počátku tohoto úkolu nebo prodloužení jeho doby trvání bude mít dopad na konečné datum projektu. Například dojde-li v jednom z úkolů v rámci projektu, který je řízen dle metody kritické cesty, k jednodennímu zpoždění, tak se také datum dokončení projektu posune o tento jeden den. [8]

Tato metoda se užívá jako nástroj pro odhad nákladů. Využívá se u takových projektů, kde lze doby trvání odhadnout s vysokým stupněm přesnosti, např. ve stavebnictví. Doba trvání jednotlivých činností projektu je známa zpravidla na základě minulých zkušeností a znalostí z údajů o minulých projektech. [8]

### **3.3.3 Metoda kritického řetězce (CCM)**

Kritický řetěz vyjadřuje v teorii omezení nejdelší cestu v síti projektu (v Ganttově grafu), která bere do úvahy jak technologické návaznosti a délku jednotlivých aktivit, tak i kapacity zdrojů. Pokud by neexistovala žádná omezení zdrojů, pak by byl kritický řetěz totožný s kritickou cestou. [8]

Metoda CCM (Critical Chain Method), je nadstandardní technika síťové analýzy, která navazuje na metodu CPM a navíc zahrnuje i dostupnost a disponibilitu zdrojů. Avšak na rozdíl od metody kritické cesty klade důraz spíše na zdroje než na časová omezení. Jednoduše řečeno je kritický řetězec posloupností úkolů, které jsou pracovníci schopni efektivně zvládnout. Tato metoda je vhodná pro projekty, kde jsou omezené zdroje

a požadavky na čas potřebný k dodání produktů projektu nejsou příliš přísné. Využívat se může například v rámci řízení projektů a v oblasti logistiky a dopravy. [1,8]

Základním principem plánování projektu je určit kritickou cestu projektu a přidat na konec plánu časovou rezervu. Důraz je v této metodě kladen na dodržení naplánovaného termínu ukončení projektu, na rozdíl od jiných metod, kde je důraz kladen na dodržení termínů splnění jednotlivých úkolů. [8]

### **3.3.4 Metoda Waterfall**

Vodopádový model řídí projekt jako kaskádu, kdy každá z etap musí být u konce, aby mohla nastat etapa následující. Těchto etap je sedm [6]:

1. Specifikace požadavků
2. Návrh
3. Implementace
4. Integrace
5. Testování
6. Instalace
7. Údržba

Charakteristikou waterfall modelu je především jeho přísnost, jednoduchost ve smyslu nastavených pravidel, přehlednost až pedantství, se kterým je například vedena dokumentace projektu. Úskalím této metody je rigidnost, která zabraňuje větším zásahům do původního návrhu, ačkoliv by změny byly žádoucí. [6]

Existují i jiné metody, které z waterfall vycházejí. Jednou z nich je například Sashimi Waterfall Model, který využívá překrývajících se fází, tedy například návrh a implementace v určitém čase probíhají společně, takže je možné v návrhu částečně opravit nedokonalosti, které se projeví při implementaci. [6]

### **3.3.5 Agilní řízení projektů**

Agilní přístup k řízení projektů představuje interaktivní způsob řízení projektů. Je protikladem tradičního řízení projektů, tzv. vodopádového řízení. Agilní znamená být flexibilní vůči zadavateli, týmu a dalším podílníkům projektu a také vůči výstupu projektu. [9]

V rámci agilního řízení se vše dělá postupně po dílčích funkčních celcích, což umožňuje včas odhalit případné problémy, reagovat na ně a případně také včas zastavit projekt či ho kompletně předefinovat. To je ostatně také důvod, proč se tento způsob řízení projektů velmi dobře uplatňuje právě v oblasti softwarového vývoje, kdy software už z principu svého fungování staví na dílčích funkčních celcích. Agilní projektové řízení se dá dobře využít i při řízení marketingových projektů či uvádění nových produktů na trh. [9]

Původně bylo možné aplikovat principy agilního řízení pouze na vývoj softwaru, avšak v průběhu času se agilní přístup prokázal jako úspěšný nejen při vývoji softwaru, ale celkově při vývoji produktů či řešení a stal se tak velmi populární. V současné době využívá v různé míře agilní metody mnoho organizací mimo oblast informačních technologií. [9]

## **3.4 Mezinárodní standardy, metodiky a organizace projektového řízení**

### **Organizace pro projektové řízení**

Ve druhé polovině 20. století docházelo ke vzniku prvních profesionálních asociací zabývajících se projektovým řízením. V roce 1965 byla ve Švýcarsku založena první asociace pro projektové řízení, instituce International Project Management Association (IPMA), dříve známá jako International Management Systems Association. Tato společnost v současné době sdružuje více než 50 asociací z celého světa. [10] V roce 1969 byla ve Spojených státech amerických založena nezisková organizace Project Management Institute (PMI) za účelem vytváření a zdokonalování projektového managementu. V roce 1975 došlo k uveřejnění cílů společnosti, mezi které patřila například podpora potřeby profesionálů v oblasti projektového řízení nebo poskytování fóra pro volnou výměnu znalostí v oblasti projektového řízení. V současnosti sdružuje organizace více než půl



miliónu členů z více než 185 zemí světa. [11] Obě asociace mají společné, že původně vznikly jako fórum nebo místa pro sdílení zkušeností, teprve později se přistoupilo k definování základních principů projektového řízení.

Rozdílným aspektem naopak je, že PMI se zabývá především vzděláváním, profesním růstem a nabízí několik stupňů certifikace, IPMA se soustřeďuje na vytvoření celosvětové komunity a sdružení jednotlivých organizací projektového managementu. Obě organizace se aktivně zapojují do vývoje projektového managementu a pomáhají jej rozvíjet. [10,11]

Českou organizací sdružující projektové manažery a zabývající se projektovým řízením je Společnost pro projektové řízení Česká republika, která byla založena v roce 1990. Tato organizace představuje v České republice největší odbornou a mezinárodně uznávanou autoritu ohledně projektového řízení, zpřístupňuje aplikace mezinárodních norem a standardů do národního prostředí ve spolupráci s IPMA. Zároveň nabízí certifikaci projektových manažerů dle standardů IPMA. [1]

### **Metodiky pro projektové řízení**

K projektovému řízení je možné nalézt několik mezinárodních přístupů, v rámci přístupu je třeba rozlišovat, zda se jedná o standard, metodiku či normu. Stěžejním rozdílem mezi metodikou a standardem je fakt, že metodika stanovuje daný postup, který je nutné dodržovat pro její implementaci, kdežto standard nabízí sadu nástrojů, resp. návod, jež může, ale nemusí být aplikován. [1]

Obecně nejznámější a světově nejrozšířenější metodiky a standardy pro řízení projektů jsou PMBOK (Project Management Body of Knowledge), kterou vydává společnost PMI a PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environment), jež vlastní společnost AXELOS, která metodiku odkoupila od britské vlády. Dále pak standard kompetencí projektového řízení ICB, který vydává společnost International Project Management Association (IPMA). [1, 10]

Normy projektového řízení existují i v podobě oficiálních mezinárodních ISO norem, jež zahrnují zkušební metody, značení a terminologii. V průběhu úsilí o dosažení kvalitního produktu, který je cílem daného projektu, je třeba dohlížet i na kvalitu řízení projektu a jednotlivé zahrnuté činnosti. V současnosti jsou nejrozšířenější ISO normy, jež vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Standardization

Organization). V povědomí veřejnosti je nejvíce zapsaná norma ČSN ISO 9001 stanovující požadavky na systém řízení kvality. [1]

Další známou normou je ČSN ISO 10006, která je v podstatě mezinárodní standard pro nastavení řízení projektů v organizaci. ČSN ISO 10006 obsahuje obecné zásady a má pouze doporučující povahu. Norma není návodem pro řízení konkrétního projektu. Více se zaměřuje na procesy při řízení projektu a zvyšování jejich kvality. ČSN ISO 10006 sjednocuje názvosloví projektového řízení a poskytuje stručný referenční rámec pro ty, kteří tvoří konkrétní vnitropodnikové postupy a směrnice. [1]

Nejnovější normou, vztahující se k projektovému řízení je norma ČSN ISO 21500, přijatá na území ČR v květnu roku 2013. Stejně jako ČSN ISO 10006 má pouze doporučující charakter a stanovuje názvosloví projektového řízení. Cílovou skupinou normy jsou zejména vedoucí pracovníci a zadavatelé projektů, projektové týmy, manažeři a odborná veřejnost, jimž by měla pomoci s lepším pochopením principů a postupů projektového managementu. [1]

### 3.5 Vývoj metodiky PRINCE2

Metodologie řízení projektů PRINCE2 má svůj původ ve Velké Británii. Její počátky sahají do 90. let minulého století. V roce 1989 byla odvozena z metodiky PROMPT II, která vznikla již roku 1975 a byla následně nazvána PRINCE (Projects IN Controlled Environment). Na základě revize metodiky PRINCE vznikla v roce 1996 metodika PRINCE2. [12]

**Obrázek 7** Vývoj metodiky PRINCE2



*Zdroj: vlastní zpracování*

### **3.5.1 Metodika PROMPT II**

Za prvního přímého předchůdce metodiky PRINCE2 se označuje metodika PROMPT II (Project Organization, Management and Planning Techniques). Tato metodika se užívala výhradně pro řízení IT projektů. [12]

#### **3.5.1.1 Vznik metodiky PROMPT II**

Jak bylo již zmíněno, počátky metodiky PROMPT II se datují k roku 1975, vznikla ve Velké Británii ve společnosti Simpack Systems Ltd. Na jejím vzniku má značný podíl skupina bývalých projektových manažerů ze společnosti IBM. [12]

Stěžejním podnětem pro vývoj této metodiky byla skutečnost, že náklady i časová náročnost většiny IT projektů v té době několikanásobně překračovaly původní odhad vzniklý na základě studie proveditelnosti. Hlavním cílem metodiky PROMPT II bylo stanovit zásady jednotlivých etap životního cyklu IT projektu. [12]

Metodika PROMPT II byla v roce 1979 přijata jako oficiální metodika řízení IT projektů v britské vládní Agentuře pro výpočetní techniku a telekomunikace (Central Computing and Telecommunications Agency, CCTA), jež se v roce 2000 stala součástí Úřadu pro vládní obchodování (Office of Government Commerce, OGC). Metodika PROMPT II prošla v roce 1989 rozsáhlou revizí, na jejímž základě vznikla metodika PRINCE. [12]

### **3.5.2 Metodika PRINCE**

Metodika PRINCE představuje zkratku slovního spojení PProjects IN Controlled Environment, tedy „Projekty v kontrolovaném prostředí“. Tato metodika vznikla roku 1989 z metodiky PROMPT II v CCTA a následně se stala oficiální metodikou řízení veškerých britských vládních IT projektů. [12]

Metodika PRINCE přišla v té době s naprostou novinkou, kterou dosud neobsahovala žádná jiná metodika. Byla to myšlenka zajištění vývoje projektu ze tří různých, ale zároveň provázaných pohledů, a to pohledu obchodního, technického a uživatelského. Každý z těchto pohledů byl zajištěn osobou (případně více osobami), která zaujímal v projektu specifickou roli. [12]

Metodika PRINCE byla podrobena mnohé kritice, především kvůli své těžkopádnosti, rigiditě (zkostnatělosti) a aplikovatelnosti pouze na velké projekty.

Z toho důvodu byla metodika PRINCE podrobena revizi, na základě níž vznikla metodika PRINCE2.

### **3.5.3 Metodika PRINCE2**

V roce 1996 byla metodika PRINCE upravena a vydána pod názvem PRINCE2. Na úpravě metodiky se podílelo více než 150 společností z celého světa a metodika byla upravena do podoby souhrnu „best practice“ a následně se z ní stala všeobecná projektová metodika vhodná pro užití v jakémkoliv odvětví lidské činnosti. [12]

Mezi lety 2006 až 2009 provedla společnost OGC zásadní revizi metodiky PRINCE2. Původní metodiku PRINCE2, jež vznikla v roce 1996, bylo nezbytné přizpůsobit nové podobě podnikatelského prostředí, které se za 10 let výrazně změnilo. Další změny vycházející z revize byly například zjednodušení metodiky, zlepšení slabých stránek a objasnění nejasností. Tato nová verze metodiky PRINCE2 umožňuje jednodušší integraci s jinými metodikami, které zavedla OGC (např. P3O, P3M3, ITIL, atd.). [12]

V roce 2009 byla zveřejněna nová verze pod názvem PRINCE2: 2009 Refresh. Název metodiky PRINCE2 nebyl záměrně nahrazen názvem PRINCE3 či podobným názvem, a to z toho důvodu, aby se tím zdůraznilo, že nová verze zůstala věrná principům deklarovaným v PRINCE2. V současnosti je PRINCE2 mezinárodně uznávanou metodikou pro řízení projektů v různých podnikatelských odvětvích. [12]

## **3.6 Podrobný popis metodiky PRINCE2**

PRINCE2 je univerzální metodika pro řízení projektů a lze ji použít jak na malé, tak velké projekty bez ohledu na rozsah či geografickou lokalitu. Je to procesně orientovaná metodika, která uplatňuje procesy a témata, která se zabývají plánováním, delegováním, kontrolováním a řízením proměnných, jako jsou čas, cena, kvalita, rozsah, rizika a přínosy. [13]

Metodika PRINCE2 mimo jiné [13]:

- definuje organizační strukturu projektového týmu,
- zaměřuje se na ekonomické odůvodnění realizace obchodního případu,
- klade důraz na rozdělení projektu na malé, zvládnutelné části,
- představuje produktové plánování,
- je flexibilní a použitelná pro jakýkoliv projekt.

## Obrázek 8 Rozpad metodiky PRINCE2



Zdroj: [13]

PRINCE2 je užívána v některých firmách jako ucelená metodika, v jiných firmách je interní metodika do větší či menší míry PRINCE2 inspirována. Platí však, že PRINCE2, stejně tak jako jakákoliv jiná externě vyvinutá metodika, musí být bezpodmínečně přizpůsobena podmínkám a požadavkům konkrétní společnosti. PRINCE2 je metoda takzvaně řízená výjimkami. Tato vlastnost se může chápat jako snaha o vyhnutí se zbytečné byrokratizaci projektového managementu a neustálým hlášením o stavu projektu.

PRINCE2 nazývá projektové dokumenty „manažerskými produkty“, což jsou veškeré dokumenty, které nejsou součástí produktů, ale jsou nezbytné pro samotné řízení a běh projektu. Manažerskými produkty jsou například Projektový plán, Projektový mandát, Hlášení o výjimce a další. Průvodní dokumentace, jež přímo souvisí s tvorbou produktů, jako jsou návody k použití, schémata řešení, podklady k patentovému řízení a další, se za manažerské produkty nepovažují. Řídit projekt podle PRINCE2 znamená, že všechny procesy a manažerské produkty, které metodika požaduje, jsou povinné. Na druhou stranu PRINCE2 nespécifikuje přesnou formu těchto dokumentů ani formu jednotlivých procesů. V případě, že všechny zúčastněné strany souhlasí, aby například forma Hlášení o výjimce probíhala ústně či elektronicky, je tím tato povinnost splněna.

Metodiku PRINCE2 tvoří tři základní pilíře: Principy, Témata a Procesy, které jsou dále blíže popsány.

### 3.6.1 Principy

To, že se metodika PRINCE2 snadno aplikuje na různé typy projektů, je dáno zejména tím, že se zakládá na principech, které jsou univerzální a ověřené v praxi po celém světě. Principy metodiky PRINCE2 jsou [13]:

- neustálé zdůvodňování opodstatněnosti projektu,
- definované role a odpovědnosti,
- zaměření se na produkty,
- řízení po etapách,
- řízení na základě výjimek,
- učení se ze zkušeností,
- přizpůsobení PRINCE2 prostředí a okolí projektu.

Při přizpůsobování metody specifickému projektu, je důležité mít na paměti, že je potřeba aplikovat opravdu všechny principy na všech projektech. Osvojení si těchto sedmi principů v praxi je to, co určuje, zda je projekt řízen skutečně podle metodiky PRINCE2 či je tomu tak pouze formálně. [13]

#### 3.6.1.1 Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti projektu

Metodika PRINCE2 říká, že základním požadavkem je opodstatněnost projektu, která musí být vždy zdokumentována a schválena jako součást Obchodního případu (Business Case). Důležité je, aby existence realizovatelného a životaschopného Obchodního případu byla ověřena předtím, než je projekt schválen, a později musí být potvrzena při přijímání všech důležitých rozhodnutí během projektu. [13]

Je zřejmé, že se s postupem času cíle projektu mohou měnit, a proto je nezbytné, aby se opodstatnění vyvíjelo souběžně s projektem a bylo s ním i konzistentní. V okamžiku, kdy projekt ztratí své opodstatnění, by měl být daný projekt zastaven nebo přepracován. Dokonce i projekty, které musí společnosti realizovat povinně, potřebují zdůvodnění a opodstatnění. [13]

### **3.6.1.2 Učení se ze zkušeností**

V procesu Zahájení projektu by mělo docházet k učení se z předcházejících zkušeností a poznatků. Dále pak i během celého projektu ze získaných poznatků, které se mají na konci projektu poskytovat následujícím projektům. [13]

Projektový manažer by měl každý projekt začít analýzou předchozích zkušeností nebo za pomoci dokumentace z předchozích projektů. Účastníci na projektu mají určité předchozí zkušenosti, v organizaci existují předchozí projekty, ze kterých se mohou čerpat zkušenosti a poznatky, a v neposlední řadě existují jiné zdroje poznatků, které mohou být v projektu využity, například web, dodavatelé, sesterské organizace, atd. [13]

### **3.6.1.3 Definované role a odpovědnosti**

Projektové řízení se odlišuje od liniového řízení. Projekty vyžadují dočasnou změnu organizace po vymezený časový úsek za účelem splnění specifického cíle. Aby byl projekt úspěšně realizován, je zapotřebí, aby všichni zúčastnění věděli, co se od nich očekává a co mohou očekávat od ostatních. Na projektech pracují totiž lidé, kteří podléhají různým liniovým manažerům nebo dokonce mohou pracovat pro jiné organizace, dále i lidé pracující na plný úvazek či částečný pracovní úvazek. Proto je vyžadována jasná struktura projektového týmu. Lidé musí vědět, jaké jsou jejich odpovědnosti a za co jsou odpovědní ostatní členové týmu, od čehož se následně odvíjí efektivní komunikace. [13]

### **3.6.1.4 Řízení po etapách**

Metodika PRINCE2 rozděluje projekt na etapy, obsahuje také Projektový plán, přehled o celém projektu, který je často tzv. „nejlepším odhadem“, avšak projektový manažer plánuje pouze následující etapu, tedy pouze tolik, kolik je možné přesně odhadnout. Projektový výbor schvaluje pouze jednu etapu, zkoumá situaci na konci dané etapy a rozhoduje, zda se bude v projektu dále pokračovat či nikoliv. [13]

Počet etap se odvíjí od velikosti a komplexnosti projektu a také od rizik, která obnáší. Na konci každé etapy se prezentuje plán spolu s aktualizovaným Obchodním případem, Projektovým plánem, riziky a navrženými tolerancemi pro nadcházející etapu. Na základě těchto předložených dokumentů pak může vyšší management zkoumat dosažený pokrok v projektu a na základě prezentovaných informací učinit rozhodnutí, zda následující etapu schválí či nikoliv. [13]

### **3.6.1.5 Řízení na základě výjimek**

Řízení na základě výjimek spočívá v delegaci pravomocí, proto PRINCE2 rozlišuje čtyři úrovně autority v projektu, které jsou delegovány z jedné úrovně na druhou. Každá úroveň řízení má přiřazeny tolerance, v rámci nichž může projekt pokračovat, aniž by se obracel na vyšší úroveň řízení. PRINCE2 nastavuje šest druhů tolerance [13]:

- čas – množství času týkající se termínů dokončení cílů,
- náklady – množství plánovaných nákladů projektu,
- kvalita – stupeň kvality cílů,
- rozsah – povolená odchylka plánovaných produktů,
- riziko – limity vystavení plánu hrozbám,
- přínosy – stupeň zlepšení cíle.

V případě vyvstání pravděpodobnosti, že tolerance pro některou z proměnných bude překročena, je situace eskalována neprodleně o úroveň výše, kde se rozhodne jak dále pokračovat. Toto opatření pak vyššímu managementu efektivně šetří čas, a tak se může zabývat pouze událostmi, které opravdu vyžadují jejich pozornost. [13]

### **3.6.1.6 Zaměření se na produkty**

Úspěšný projekt se má zaměřovat na produkty, nikoliv na aktivity, které je mají vyprodukovat. PRINCE2 užívá Popis produktu pro každý produkt za účelem definování jeho účelu, skladby, původ, struktury, kvalitativních kritérií a kvalitativních metod. Tento popis dále umožňuje určit odhad pracnosti, požadavky na zdroje, vzájemné závislosti a harmonogram aktivit. [13]

V případě, že není kladen dostatečný důraz na produkty, vystavuje se tak projekt rizikům, např. problémům s akceptací, nekontrolovatelným změnám, předělvkám, nespokojenosti uživatelů a podcenění akceptačních aktivit. [13]



### 3.6.1.7 Přizpůsobení PRINCE2 prostředí a okolí projektu

Přínosná hodnota PRINCE2 se zakládá na tom, že se může přizpůsobit prostředí jakéhokoliv projektu. Pokud PRINCE2 není přizpůsoben prostředí daného projektu, je více než pravděpodobné, že úsilí vynaložené na řízení projektu není adekvátní. (automaticky a bezmyšlenkovitě je vykonáváno vše, což v důsledku přináší příliš snahy pro nic). Jakým způsobem bude PRINCE2 danému prostředí přizpůsoben, musí být zdokumentováno v Dokumentu o nastavení projektu. [13]

### 3.6.2 Témata

Podle PRINCE2 musí být v projektu aplikováno všech sedm témat, ovšem jen do takové míry, která je vhodná pro daný projekt. Přizpůsobení se může být přirozeně oboustranné. U rozšíření například bude vytvořena další velmi detailní dokumentace u rozsáhlých projektů, tak u malých projektů s nízkým rizikem, kde dojde k zúžení díky neformálnosti procesů. Témata, kterými se PRINCE2 detailně zabývá, jsou následující [13]:

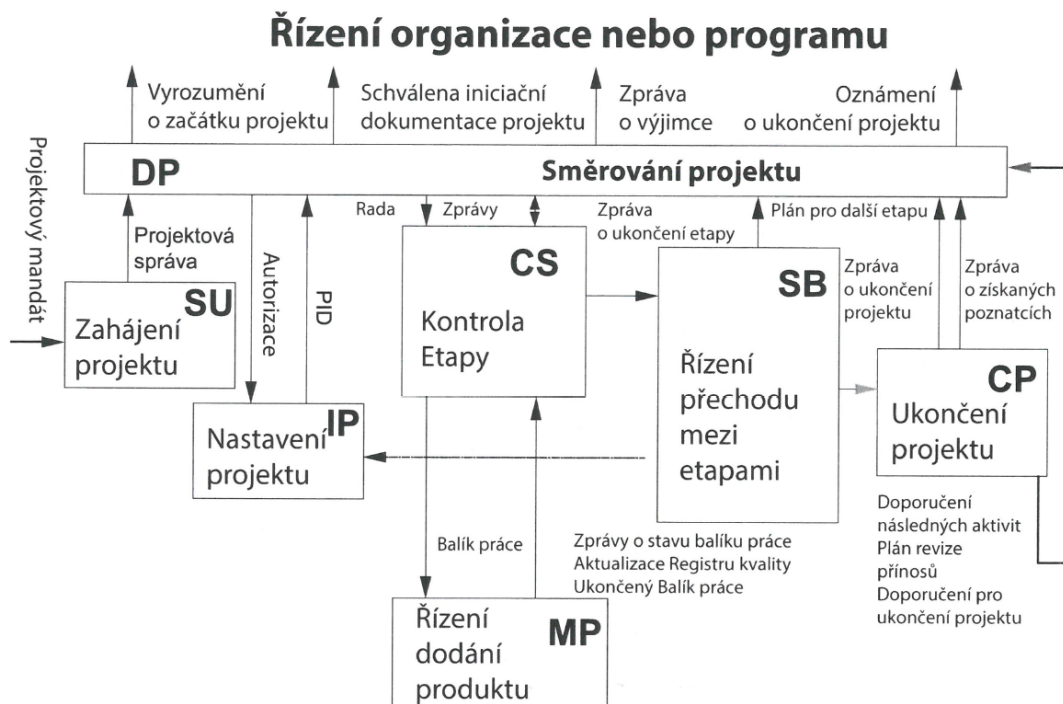
- **Obchodní případ** – Proč bychom to měli dělat?  
Metodika PRINCE2 dává důraz na to, že projekt má být založen na životaschopném obchodním případě. Účelem je vybudování mechanismu na posuzování toho, zda je projekt stále žádoucí, životaschopný a v neposlední řadě realizovatelný. Obchodní případ se zakládá na jednom z principů, a to že projekt musí mít neustále zdůvodnění.
- **Organizace** – Kdo je zodpovědný za co?  
Účelem tématu organizace je definování struktury řídicího týmu projektu, dále definování rolí, odpovědností a vztahů všech pracovníků zapojených do projektu.
- **Kvalita** – Je to, co vyrábíme, vhodné pro daný účel?  
Téma kvalita si dává za cíl definování a implementaci prostředků, pomocí nichž projekt vytvoří a ověří produkty vhodné pro daný účel.
- **Plány** – jak, kdy, kolik, kým?  
Metoda poskytuje několik úrovní plánů, které mohou být přizpůsobeny velikosti a potřebám projektu. Účelem je usnadnění komunikace a kontroly definováním způsobů dodávání produktů. PRINCE2 doporučuje užívat plán projektu, plán etap a týmové plány.

- **Riziko** – Co když se stane něco neočekávaného?  
Riziko je významným faktorem, který musí být brán v potaz v průběhu celého projektu. Účelem je definování klíčových momentů, kdy mají být rizika přezkoumána, dále nastiňuje metoda PRINCE2 přístup k analýze a řízení rizik a sleduje je v rámci všech procesů.
- **Změna** – Jaký je dopad problému a jak ho efektivně vyřešit?  
Veškeré provedené změny v projektu, mohou negativně ohrozit dopad projektu. PRINCE2 tímto tématem stanovuje, aby všechny potenciální i schválené změny oproti srovnávacím základnám byly identifikovány, vyhodnocovány a řízeny. Základní typy tzv. otevřených bodů jsou změnový požadavek, odchylka od specifikace a problém.
- **Postup (Progress)** – Kde jsme teď a kam směřujeme, pokračujeme?  
Jedná se o významný prvek, který informuje o stavu projektu, tedy kde je a kam směřuje. Cílem je předpovězení dosažení cílů projektu a vyhodnocení, zda je projekt stále realizovatelný.

### 3.6.3 Procesy

Metodika PRINCE2 klade velký důraz na procesní model, který je základním nástrojem vedení projektů a využívá se také jako kontrolní seznam aktivit, jež je nezbytné v rámci projektu plnit. Klíčovou vlastností pro úspěšné používání procesního modelu je jeho přizpůsobení metodiky PRINCE2 potřebám jednotlivých projektů.

Obrázek 9 Procesy PRINCE2



Zdroj: [13]

Jednotlivé kroky řízení projektu jsou popsány v sedmi procesech, které popisují chronologický tok projektu [13]:

- **Zahájení projektu (SU)** – tento proces by měl být ideálně krátký. Cílem tohoto procesu je sesumírovat informace potřebné k zahájení projektu.
- **Nastavení projektu (IP)** - cílem tohoto procesu je ověřit, že projekt má obchodní opodstatnění a definované parametry projektu (v rámci dokumentu o nastavení projektu).
- **Směrování projektu (DP)** – vyšší management (řídící výbor projektu) je vlastníkem tohoto procesu. Jeho cílem je umožnit řídicímu výboru projektu, aby byl zodpovědný za úspěch projektu tím, že se bude zabývat pouze klíčovými rozhodnutími a běžné aktivity každodenního řízení budou delegovány na projektového manažera.

- **Kontrola etapy (CS)** – tento proces popisuje monitorovací a řídicí aktivity projektového manažera, zabezpečující, že etapa bude realizována správně. Tento proces tvoří základ práce projektového manažera a je také procesem, kterým je realizováno každodenní řízení aktivit projektu.
- **Řízení dodávky produktů (MP)** – tento proces poskytuje kontrolní mechanismus, aby se projektový manažer a tým odborníků mohli domluvit na podrobnostech požadované práce. Cílem procesu Řízení dodávky produktu je zajištění dodání produktů projektu, jež poté budou využity uživateli.
- **Řízení přechodu mezi etapami (SB)** – cílem tohoto procesu je kontrolované ukončení jedné etapy projektu a naplánování etapy následující.
- **Ukončení projektu (CP)** – tento proces je velmi důležitý. Ukončení může nastat ze dvou důvodů a to buď úspěšné ukončení projektu, nebo předčasné ukončení projektu, z důvodu jakéhokoliv neúspěchu. V této etapě jsou předány produkty, které odpovídají zadání v obchodním případě. Současně by měla být vytvořena zpráva o získaných poznatcích a doporučení následných kroků. Dále by se měly aktualizovat a uzavřít všechny registry a další vedené dokumenty. Také by měl být vypracován Plán revize přínosů, který je předán vedení podniku. Projektový tým po ukončení této etapy zaniká.

## **4. Praktická část práce**

Praktická část této diplomové práce se zabývá řízením projektů a projektovou dokumentací ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., kde budou na základě podrobné analýzy navrženy změny projektového řízení a příslušné dokumenty, vedoucí především k větší efektivitě a transparentnosti řízení jednotlivých projektů. Veškeré navrhované dokumenty a procesní změny budou vycházet z mezinárodně uznávané metodiky PRINCE2.

Je důležité zdůraznit, že tato práce nemá ambice kompletně restrukturalizovat současné zvyklosti týkající se řízení projektů ve společnosti. Jejím účelem je pouze upozornit na možné nedostatky a učinit doporučení vedoucí k jejich odstranění.

Vybraná doporučení budou v závěru této práce aplikována na zvolený projekt „Energetická úspora ve skladu Kouřim“.

### **4.1 Charakteristika společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.**

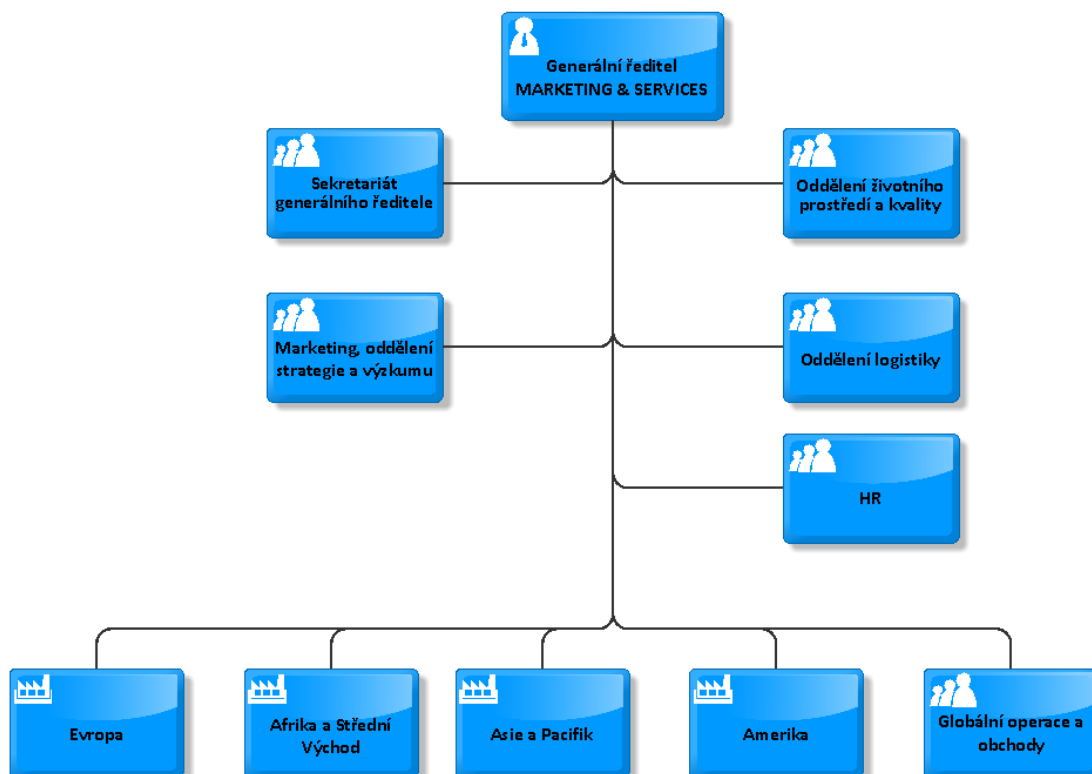
#### **4.1.1 TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.**

Společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. organizačně spadá pod divizi TOTAL MARKETING & SERVICES, francouzskou společností se sídlem v Paříži, která je pátou největší olejářskou společností na světě. Společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA, se sídlem v Praze, působí v České republice již od roku 1991 a je součástí skupiny HUB, která slučuje společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., TOTAL SLOVENSKO s.r.o. a TOTAL Lubricants Hungary Kft. Současným generálním ředitelem společnosti je pan Marco Pannunzio. [7]

Hlavními činnostmi společnosti je prodej automobilových olejů pod obchodními značkami TOTAL a ELF, dále pak prodej průmyslových maziv, pohonných hmot, speciálních kapalin a leteckého benzínu na letištích v Praze a v Karlových Varech. Obchod s asfaltem je realizován i prostřednictvím vlastní výroby a skladu asfaltů v Kouřimi. [7]

## 4.1.2 Organizační struktura

Obrázek 10 Organigram divize TOTAL MARKETING & SERVICES



Zdroj: intranet Skupiny TOTAL, vlastní zpracování

## 4.1.3 Skupina TOTAL

Skupina TOTAL je celosvětovým olejářským a plynařským producentem se zastoupením ve více než 130 zemích světa na pěti kontinentech. Je hlavním hráčem z pohledu těžby a výroby plynu, rafinace, petrochemické výroby, stejně jako v oblasti distribuce pohonných hmot a maziv. Kromě fosilních paliv se zaměřuje i na vývoj alternativních zdrojů energie, aby pokryla stále rostoucí globální potřeby. Konkrétně se jedná o solární energii, kde Skupina TOTAL patří mezi světové lídry, kde zaujímá druhé vedoucí místo na trhu. [7]

Skupina TOTAL v současnosti zaměstnává přes 113 000 osob, které využívají svých znalostí a dovedností k práci ve všech průmyslových oblastech. Aktivity Skupiny TOTAL komplexně pokrývají všechny fáze ropného průmyslu: těžbu, výrobu surové ropy a zemního plynu, přepravu, rafinaci, distribuci a prodej. [7]

Skupina TOTAL je první olejářskou společností, která kombinuje rafinaci a petrochemii v rámci jedné organizace a usiluje o nejvyšší možnou míru integrace výrobních závodů. Skupina TOTAL průběžně inovuje svou rozsáhlou produktovou řadu, reaguje na trendy i technické novinky a přizpůsobuje své výrobky potřebám firem.

#### **Skupina TOTAL v číslech [7]:**

- Kapacita rafinace Skupiny TOTAL je 2,1 mil. barelů za den.
- Skupina TOTAL provozuje 10 rafinerií s podílem ve 20 rafineriích.
- Obrat v chemikáliích (podíl mimo koncern) je 19,5 mld. Eur.
- Kapacita petrochemické výroby Skupiny TOTAL je 19,7 mil. tun ročně.
- Patří mezi 10 největších výrobců polyetylenu, polypropylenu a polystyrenu.

#### **4.1.4 Slogan „Committed to Better Energy“**

Od roku 2014 užívaný slogan „Závazek za lepší energii“ shrnuje společné ambice společnosti. Slogan spolu s logem tvoří nedílnou součást firemní identity. Lepší energií se rozumí energie, která je dostupná širšímu okruhu spotřebitelů, která je čistší, spolehlivější, inovativní a efektivní. Závazek poskytovat lepší energii se promítá do konkrétních opatření a činností a vede k motivaci hledat stále lepší řešení. Globální klimatické změny jsou pro společnost výzvou k vytváření různorodé nabídky energetických zdrojů, která přináší nižší emisní zátěž CO<sub>2</sub> a díky níž se energetický potenciál dokáže lépe využít. [7]

#### **4.1.5 Společenská odpovědnost Skupiny TOTAL**

Charta “Zdraví – Bezpečnost – Životní prostředí a Kvalita” definuje základní principy politiky Skupiny TOTAL, které by měly být aplikovány ve všech odvětvích činnosti, které jsou Skupinou provozovány. Společnost TOTAL považuje bezpečnost provozních činností, lidské zdraví, respekt vůči životnímu prostředí a spokojenost zákazníků za své hlavní priority. [7]

#### 4.1.6 Zlatá pravidla Skupiny TOTAL

Bezpečnost na pracovišti je Skupinou Total stanovena jako nejvyšší priorita, neboť ve všech rozličných profesích společnosti, se vyskytují rizika nejrůznější povahy. Aby se předešlo rizikům specifickým pro jednotlivé činnosti, byla na základě zkušeností stanovena základní pravidla, která musí být jednotlivými zaměstnanci dodržována. [7]

Divize ENCO&CEI<sup>1</sup> prohlašuje, že si přeje respektovat hodnoty a principy obsažené v Kodexu chování<sup>2</sup> a Chartě Skupiny Total a bude se řídit pravidly stanovené v příručce Integrita v obchodních vztazích<sup>3</sup>, závazných pro celou Skupinu Total. [7]

Společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. disponuje certifikovaným integrovaným systémem řízení, který obsahuje tyto certifikáty [7]:

- Kvalita - ČSN EN ISO 9001
- Životní prostředí - ČSN EN ISO 14001
- Bezpečnost práce - ČSN OHSAS 18001

#### 4.1.7 Historie a vývoj společnosti

Nadnárodní francouzská společnost TOTAL, se sídlem v Courbevoii ve Francii blízko Paříže, byla založena již roku 1924. Poté, co společnost TOTAL v roce 1999 převzala společnost Petrofina Belgie, vznikla tak společnost známá jako TotalFina. Rok poté došlo také k převzetí společnosti Elf Aquitaine, dříve francouzské ropné společnosti, společností TotalFina a vznikla tak společnost TotalFinaElf.

Společnost TotalFinaElf Česká republika s.r.o. v roce 2001 provozovala 33 čerpacích stanic, což tehdy činilo cca 2,5 % trhu. Díky úspěšné realizaci obchodních aktivit se společnost v tomto roce umístila v rámci hodnocení TOP 100 mezi stovkou nejúspěšnějších firem v ČR. V roce 2003 došlo k restrukturalizaci a společnost změnila svůj název na TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. Značka Elf byla zachována jako hlavní značkou společnosti Total. Z důvodu optimalizace logistiky a tržního podílu se čerpací stanice začaly prodávat a v roce 2004 nevladnila společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. již žádné čerpací stanice. [7]

---

<sup>1</sup> ENCO&CEI - The Northern, Central, Eastern Europe & CEI (divize severní, střední a východní Evropy a Společenství nezávislých států)

<sup>2</sup> Kodex chování – interní dokument společnosti TOTAL, jsou zde popsány etické hodnoty společnosti

<sup>3</sup> Integrita v obchodních vztazích – tato příručka je sestavena tak, aby pomohla zaměstnancům uplatňovat Kodex chování Skupiny



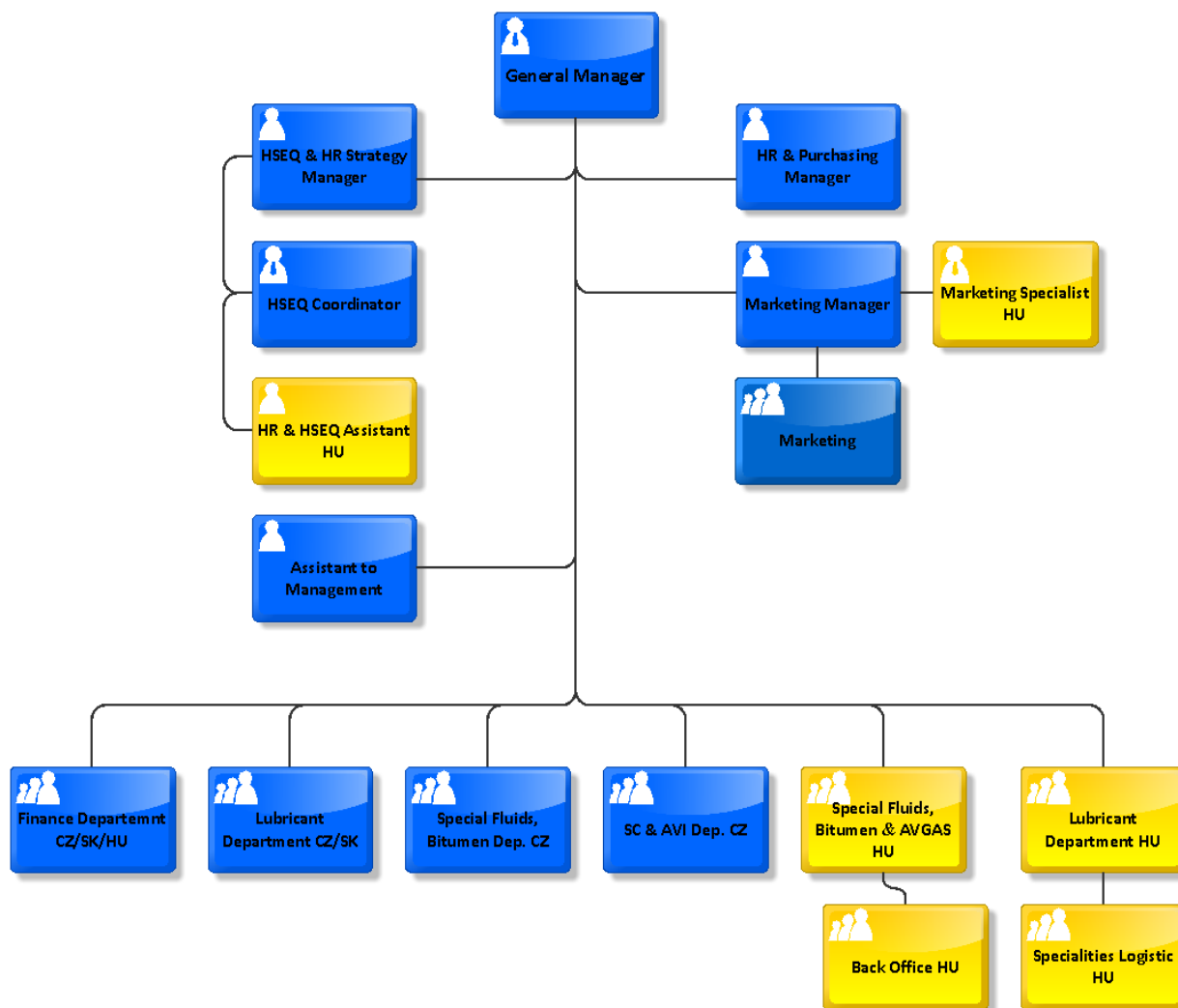
Společnosti Skupiny TOTAL začaly v rámci ENCO od roku 2004 vytvářet regionální seskupení tzv. HUBy. Společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. byla od roku 2010 nejdříve součástí skupiny HUB spojující společnosti TOTAL SLOVENSKO s.r.o. a TOTAL AUSTRIA GmbH. Toto seskupení tří států, podléhalo vedení generálního ředitele společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., panu Marcu Pannunzio, který je i současným generálním ředitelem společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. Od roku 2015 je společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. součástí skupiny HUB, jež slučuje společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., TOTAL SLOVENSKO s.r.o. a TOTAL Lubricants Hungary Kft, za kterou opět odpovídá generální ředitel české pobočky pan Marco Pannunzio.

Počty zaměstnanců k 30. 09. 2015:

- TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.: 57 osob
- TOTAL SLOVENSKO s.r.o.: 7 osob
- TOTAL Lubricants Hungary Kft: 27 osob

Na obrázku níže je uvedena zjednodušená organizační struktura společností TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., TOTAL SLOVENSKO s.r.o. a TOTAL Lubricants Hungary Kft. V příloze č. 3 je uvedena úplná organizační struktura se zřejmou provázaností všech třech společností.

**Obrázek 11 Zjednodušená organizační struktura TOTAL HUB: TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., TOTAL SLOVENSKO s.r.o. a TOTAL Lubricants Hungary Kft**



*Zdroj: intranet Skupiny TOTAL, vlastní zpracování*

#### **4.1.8 Severní, střední, východní Evropa a Společenství nezávislých států**

V rámci divize Evropy, tedy Společenství severní, střední, východní Evropy a Společenství nezávislých států (ENCO) je Marketing & Services odpovědný za všechny činnosti na svém geografickém obvodu s přibližně 700 zaměstnanci. Geografický obvod zahrnuje 36 následujících zemí: Albánie, Arménie, Rakousko, Azerbajdžán, Bělorusko, Bosna, Bulharsko, Kypr, Chorvatsko, Dánsko, Estonsko, Finsko, Gruzie, Řecko, Maďarsko, Island, Kazachstán, Kyrgyzstán, Kosovo, Lotyšsko, Litva, Makedonie, Malta, Moldavsko, Černá Hora, Norsko, Polsko, Česká republika, Rumunsko, Rusko, Srbsko, Slovensko, Slovinsko, Švédsko, Švýcarsko a Ukrajina. [7]

Oddělení severní, střední, východní Evropy a Společenství nezávislých států je vedeno viceprezidentem, kterému asistuje jeho zástupce, jež má na starosti řídicí a administrativní činnosti a dále manažer, který spravuje administrativní a finanční činnosti s podporou týmu developerů.

Oddělení je organizováno v devíti regionálních oblastech (HUBech), včetně 20 provozních dceřiných zón. Každý HUB je veden generálním ředitelem se sídlem v jedné ze zemí svého území. HUB poskytuje podporu jak své dceřiné společnosti, tak ostatním společnostem v rámci svého území HUB, v oblasti správní, IT, účetnictví či financí.

#### 4.1.9 Ekonomický vývoj společnosti

Níže je uveden ekonomický vývoj Skupiny Total, tak i společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., konkrétně se jedná o ekonomické ukazatele obrat a zisk v letech 2004 až 2014.

Společnost se v období 2009 – 2011 potýkala s panující krizí, převážně s poklesem zakázek, což se výrazně projevilo na zisku společnosti. V tomto kritickém období docházelo k redukci fixních nákladů na centrále a roku 2015 došlo i k uzavření jedné z rafinérií.

V níže uvedené tabulce je patrné, že Skupina jako celek je výdělečná organizace, která vždy produkuje zisk, i navzdory tomu, že v jednotlivých pobočkách, konkrétně i v Totalu Česká republika, je ne vždy zisku dosahováno.

**Tabulka 1 Hospodářské výsledky Skupiny TOTAL**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat (v mld €)	122,7	137,6	153,8	158,8	180	131,3	159,269	184,648	200,070	189,598	251,799
Zisk (v mld €)	9,039	12	12,59	12,2	13,92	7,784	10,288	11,424	12,276	10,745	14,292

Zdroj: <http://www.total.com/en/investors/results>

**Tabulka 2 Hospodářské výsledky společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat (v mld CZK)	3,896	3,543	4,924	6,194	5,381	4,71	4,644	5,332	5,818	5,406	5,022
Zisk (v mil CZK)	-1,65	3,495	108,76	39,366	97,159	-8,3	-8,423	-53,078	6,944	-31,11	-10,515

Zdroj: interní dokumenty, výroční zprávy

V tabulce číslo 2 je uveden obrat mezi lety 2004 – 2014 v miliardách korun a zisk je uveden v milionech korun. Můžeme zde také vidět, že společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA dosahovala v tomto období spíše záporného zisku, který byl roku 2011 nejmarkantnější. Naopak rok 2006 a 2008 byly pro společnost nadmíru příznivé. Tyto výrazné výkyvy v hospodářském výsledku společnosti jsou zapříčiněny obchodem s asfaltem. Například v roce 2006 byl takto pozitivní výsledek způsoben uvolněním státních investic do rozpočtu na výstavbu silnic a dálnic. Naopak ztráta v roce 2011 byla

zapříčiněna převážně poklesem prodeje asfaltových produktů, jako důsledek snížení objemu prodeje, ale i významným růstem nákupních cen a tedy snížením marží.

## **4.2 Projektové řízení společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA**

Společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA vytváří mnoho projektů jak nezávisle na svých mezinárodních pobočkách, tak i v jejich vzájemné spolupráci. Na lokální úrovni není ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA používána žádná konkrétní metodika. TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA není projektově orientovaná, neboť je zřejmé, že jejím záměrem je především velkoobchod s ropnými produkty a jejich propagace a související služby ke konečnému zákazníkovi, ale právě s tímto obchodem a s vysokou konkurencí na trhu vzniká ruku v ruce potřeba začít věnovat vysokou pozornost vznikajícím projektům rozličného druhu a rozměrů.

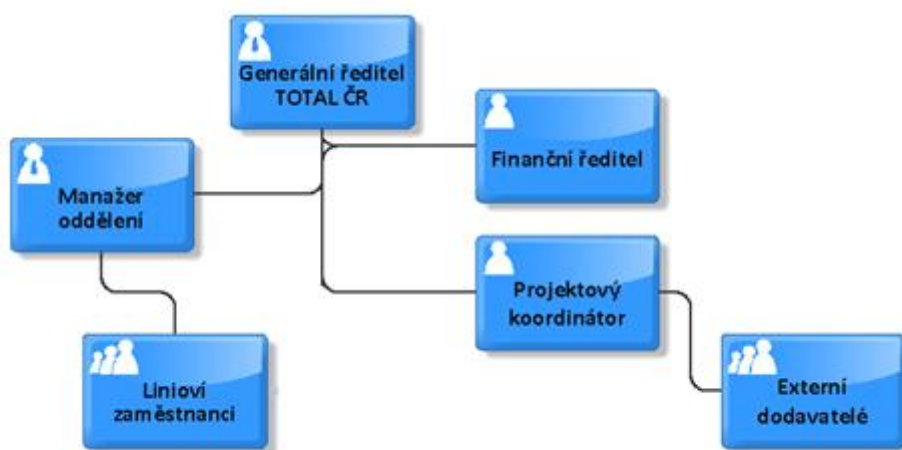
S rostoucím množstvím projektů a úsilím vytvářet a dodávat co nejkvalitnější produkty a služby, vzniká ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA vůle řídit projekty dle projektových standardů či metodik. Vzhledem k tomu, že společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA není projektově orientovaná má před sebou ještě značný vývoj v řízení projektů. Snaha ze strany vedení společnosti tkví prozatím alespoň v proškolení manažerů a jejich podřízených zaměstnanců.

Metodika PRINCE2 byla zvolena pro společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA, neboť se jedná o velice univerzální, ucelenou metodiku a její nasazení je možné téměř v jakékoliv organizaci. Metodika PRINCE2 je považována za nejpoblárnější a především nejsrozumitelnější, existují i sofistikovanější metody, ale v praxi často omezují svojí složitostí a podrobností. Velkou výhodou metodiky PRINCE2 je, že ji lze použít pro jakýkoliv účel a je možné ji také přizpůsobit jakémukoli prostředí společnosti. Vždy záleží na dané organizaci a jejím způsobu vedení a rozsahu řízených projektů. Metodika PRINCE2 funguje jako soubor nejlepších zkušeností a neobsahuje žádné teoretické koncepty. Ve velké míře ale definuje dokumenty a životní cyklus projektu a jednotlivé role. Na užívání metodiky PRINCE2 je možné nechat zaměstnance společnosti i proškolit či je rovnou nechat získat certifikaci. Na základě těchto argumentů, které byly prodiskutovány s Manažerem oddělení Bitumen, a v návaznosti na současný stav řízení projektů ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA bylo vyhodnoceno užití nástrojů této metodiky za neadekvátnější.

Společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA organizačně spadá pod společnost TOTAL MARKETING & SERVICES, která zároveň kooperuje s ENCO&CEI, proto je organizační struktura na mezinárodní úrovni velmi spletitá. Jedná se o maticový řídicí systém, který přiřazuje kompetence rozhodování různými směry. Tato práce se zabývá projektovým řízením na lokální úrovni, kde jsou jasně vymezené pravomoci.

V následující části je detailně popsán aktuální přístup k řízení projektů. Jedním ze základů korektního využití metodiky PRINCE2 je jasná definice projektové struktury. Současná podoba řízení projektů se vytvořila v průběhu několika posledních let. Na obrázku níže je znázorněna organizační struktura řízení projektů.

**Obrázek 12 Organizační struktura řízení projektů**



*Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování*

Dále bude popsán proces vzniku a schválení projektů. Projekty na lokální úrovni vznikají převážně z iniciativy jednotlivých manažerů oddělení či jejich podřízených pracovníků, anebo vznikají v rámci marketingových událostí či nezbytnosti inovace.

V nejčastějším případě přichází návrh na realizaci projektu ze strany vedoucího oddělení, který je dále předložen generálnímu řediteli společnosti, jenž daný návrh po konzultaci s finančním ředitelem schválí či zamítne. V tomto ohledu se dá tedy považovat role generálního a finančního ředitele za projektový výbor. Po udělení schválení je projekt v režii vedoucího oddělení, který tak přejímá roli projektového manažera.

Při realizaci projektů se využívají zdroje napříč podnikem, v průběhu projektů však nedochází ke změně organizační struktury podniku, daný pracovník je vždy přímo podřízen svému nadřízenému a případné činnosti na projektech spadají do běžné pracovní

náplně. Při řízení projektů ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA musí být akceptována a aplikována nákupní pravidla, stanovené divizí Marketing & Services.

### **Osm nákupních pravidel**

Ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA je projektové řízení prováděno v souladu s aplikací osmi nákupních pravidel, stanovené divizí Marketing & Services.

Nákupní oddělení divize Marketing & Services definovalo osm základních pravidel pro dosažení výkonnostních cílů. Tato pravidla mají být uplatňována všemi zaměstnanci, kteří se účastní nákupního chování, a to nejen divizí Marketing & Services, ale i ostatními pobočkami Skupiny TOTAL, kde je především kladen důraz na spokojenost zákazníků, řízení vztahů s dodavateli a na rizika s nimi spojená.

#### **Tyto pravidla jsou následující:**

- 1) Předvídat nákup a vždy zapojit nákupčího, jakmile jsou stanoveny požadavky nákupu.
- 2) Výběrové řízení je nutností, je to také způsob, jak podporovat inovaci.
- 3) Před uskutečněním výběrového řízení má být vždy požadován specifický popis požadavků obou stran, které uzavírají obchod či dohodu.
- 4) Popis specifikací, jak ze strany nákupčího, tak ze strany obchodního zástupce je nezbytné provést ještě před výběrovým řízením.
- 5) Uzavírání dohod, optimalizace specifikací obchodních podmínek a výběr dodavatele jsou potvrzeny jak nákupčím, tak obchodním zástupcem. Ve všech obchodních odděleních by měl být sestaven nákupní výbor skládající se nejen z manažerů, ale i jiných zaangažovaných zaměstnanců, neboť volba učiněná více lidmi je vždy nejrozsudnější.
- 6) Kvalifikovaný postup dodavatele a uzavřené smlouvy by měly zahrnovat HSEQ<sup>4</sup>, CSR<sup>5</sup> a COMPLIANCE<sup>6</sup>.
- 7) Každému závazku musí předcházet objednávka. Každá výjimka musí být odůvodněna.
- 8) Smlouvy a výstupy klíčových dodavatelů by měly být alespoň jednou ročně posouzeny jak obchodním zástupcem, tak nákupčím.

---

<sup>4</sup> **HSEQ** – zkratka pro health, safety, environment, quality (zdraví, bezpečnost, životního prostředí, kvalita)

<sup>5</sup> **CSR** (Corporate Social Responsibility) – společenská odpovědnost firem

<sup>6</sup> **COMPLIANCE** – opatření v obchodní společnosti, způsob jednání v souladu s pravidly

V každé pobočce Skupiny Total je tzv. nákupčí, kterého můžeme označit také jako projektového koordinátora, který má za úkol v rámci komunikace s dodavateli zboží či služeb, jednat na základě výše stanovených pravidel.

Ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. je situace obdobná. Nákupčí neboli projektový koordinátor dodržuje osm pravidel stanovených obchodní divizí Marketing & Services. Jedná se o dohled nad činnostmi, které souvisejí se vznikem projektu od úplného počátku, přes výběrové řízení, řízení dodávek až po ukončení projektu. Co se rozpočtu na projekty týče, tak ten je sestavován v rámci standardních firemních rozpočtů, který je tvořen vždy rok dopředu a vzniká nejdříve v jednotlivých pobočkách, tedy nejdříve ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., a poté je schvalován vedením ve Francii. V případě projektů, které vznikají na základě pokynů z centrály v Paříži, se francouzská pobočka na nákladech projektů podílí jimi stanovenou částkou.

Projekty ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., jako jsou například inovace produktů, rekonstrukce skladů či různorodé marketingové akce probíhají v rámci jednotlivých divizí právě pod dohledem projektového koordinátora.

Projekty v rámci HUB probíhají pod záštitou zkušené manažerky, jež má kompetence k řízení projektů na mezinárodní úrovni. Jelikož TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. nemá dostatečné zázemí projektového managementu, využívá proto často služeb externích dodavatelů, zajišťující veškeré potřebné činnosti k realizaci konkrétních projektů. Jedná se například o činnosti, jako jsou tvorba analýz, systémová řešení až po požadované stanovené výstupy a jejich následnou údržbu. Dodavatelé jsou vybíráni na základě výběrového řízení, podle konkrétních požadavků projektu. Mezi uskutečněné projekty v rámci mezinárodní spolupráce se řadí například Mezinárodní intranet, Vizualní identita COTOBEN, Komunikační platforma Mag.Nifique, Implementace nového webu v jednotlivých zemích Skupiny Total a mnohá další. Na lokální úrovni se jedná například o projekty, jako je zavedení ISO 18001 (Bezpečnost práce), výběr nového skladu, vznik instruktážního videa pro oblasti bezpečnosti práce a energetický audit ve skladu Kouřim a následná realizace doporučených opatření, který bude v práci dále podrobně rozebrán.



### 4.3 Sklad Kouřim

Vznik skladu v Kouřimi se datuje již k roku 1965, a to za účelem skladování melasy z blízkého cukrovaru. Tento cukrovar byl však uzavřen v roce 1975 a prostory původního skladu byly přizpůsobeny na skladování asfaltů.

Společnost TOTAL si tento sklad pronajímala již od roku 1997. V květnu 2012 pak přešel do jejího vlastnictví. Od té doby společnost TOTAL investuje do celkové modernizace výroby, skladu a do bezpečnosti provozu. Celková kapacita skladování je 6 000 tun v celkem 6 zásobnících.

Do konce roku 2014 probíhala výroba výhradně na šarže. Teprve od roku 2015 jsou finální výrobky zpracovány v „in-line systému“. Tato technologická změna in-line systému výroby podstatnou měrou zvýšila flexibilitu a kapacitu výroby.

Dnes je schopen sklad operovat s objemem 60 000 tun/rok. Teoretická kapacita skladu přesahuje 100 000 tun/rok. Hlavní část dopravy je zabezpečena autocisternovou dopravou. V roce 2015 se očekává překročení hodnoty 55 000 tun výdeje ze skladu, materiál na tento objem výroby přiveze a odveze ke klientům více než 4 400 autocisteren. Sklad je schopen pracovat v režimu dodávek i nakládek vlakem, autocisternou i tankovým kontejnerem.

V současné době se z tohoto skladu stalo moderní pracoviště, které odpovídá všem evropským standardům týkajících se kvality produkce asfaltů i bezpečnosti provozu.

## 4.4 Popis projektu

V této kapitole bude podrobně popsán zvolený projekt „Energetická úspora ve skladu Kouřim“. Jedná se o projekt, který byl spuštěn dne 1. 1. 2015 a jeho ukončení se plánuje v průběhu roku 2017. Tento projekt vznikl na základě požadavku Manažera oddělení Bitumen<sup>7</sup>, v jehož kompetenci je správa skladu v Kouřimi a zároveň dohled nad efektivním řízením spotřeby energie, která je právě v tomto skladu vysoká a tím i finančně náročná. Požadavek spočíval v provedení energetického auditu a následné implementace navrhovaných opatření.

Ve výběrovém řízení na energetický audit skladu Kouřim, vyhlášeném společností TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA zvítězila společnost Enviros, která provedla požadovaný audit a následně navrhla úsporná opatření. Na základě předložených výsledků auditu vedení společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA spolu s Manažerem oddělení Bitumen zvážilo navržená opatření a rozhodlo o jejich realizaci. Podrobný průběh projektu a sled jednotlivých činností je uveden v tabulce č. 3.

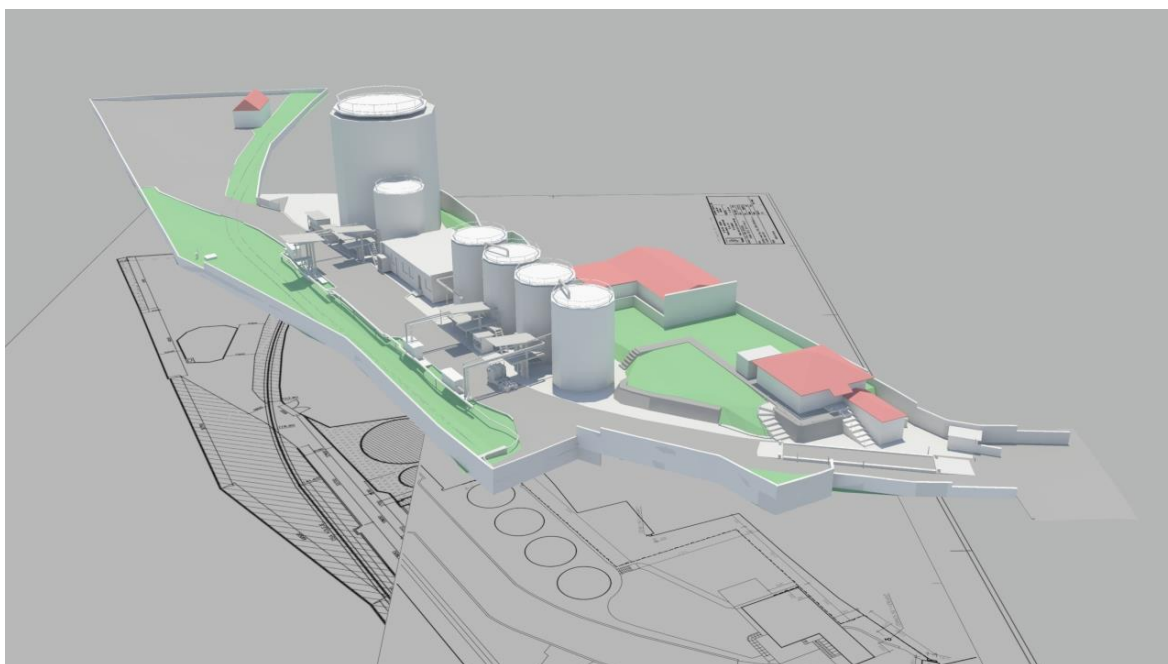
Důvody vzniku projektu „Energetická úspora ve skladu Kouřim“ byly následující:

- 1) naplnění principu společenské odpovědnosti,
- 2) celkové úspory Skupiny Total,
- 3) společností TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA přijaté ISO 14001 (Životní prostředí).

---

<sup>7</sup> **Bitumen** – Živice neboli bitumen je souhrnné označení pro organické kapaliny, které jsou vysoce viskózní, černé barvy a zcela rozpustné v sirouhliku. Asfalt a dehet jsou nejčastější formy živíc.

**Obrázek 13 Plán skladu Kouřim**



*Zdroj: interní dokumenty*

### **Specifikace auditu**

Energetický audit logistického skladu asfaltů byl zpracován na adrese Kolínská 220, Kouřim, a byl proveden v souladu se zákonem č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií. Součástí energetického auditu je i posouzení níže uvedených oblastí:

- a) Optimalizace nákupu energetických vstupů pro logistický sklad asfaltů, včetně posouzení možností liberalizovaného trhu s energií.
- b) Potenciálu úspor elektrické energie a zhodnocení potřeby tepla na vytápění v pronajatých kancelářských prostorech v objektu IBC, budova C (5.NP) na adrese Pobřežní 620/3, 186 00, Praha 8.

V rámci prací na energetickém auditu bylo provedeno orientační týdenní měření trendu spotřeby elektrické energie (proudové měřiče s paměťovým modulem):

- c) oběhových čerpadel termického oleje (logistický sklad asfaltů) – měření vždy jedné fáze oběhového čerpadla (souměrné zatížení).
- d) hlavního rozváděče v pronajatých prostorech v objektu IBC, budova C (5.NP) – měření na přívodu v rozváděči pro toto podlaží.

Výstupem činností je vypracovaná zpráva o energetickém auditu v obsahu a formě podkladu požadované vyhláškou MPO ČR č. 480/2012 Sb.

## **Varianty energetického auditu**

Z hlediska návrhů úsporných opatření jsou vypracovány dvě varianty energeticky úsporného projektu. U navržených variant bylo v souladu se zákonem č. 406/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů a souvisejících vyhlášek, provedeno ekonomické a ekologické hodnocení jednotlivých variant.

### **Varianta 1**

Navržená varianta 1 se sestává z opatření, která jsou zaměřena na snížení energetické náročnosti stávajícího energetického hospodářství. Jedná o vysokonákladová opatření:

- instalace termoolejového kotle,
- instalace regulačních ventilů.

Přínosy opatření jsou kalkulovány se zohledněním synergických vlivů. Realizací opatření dle varianty 1 je možno snížit celkovou spotřebu až o 21,8%. Navržená opatření jsou realizovatelná a přispějí ke zlepšení stávajícího stavu energetického hospodářství.

### **Varianta 2**

Navržená varianta 2 se sestává z opatření, která jsou zaměřena na snížení energetické náročnosti energetického hospodářství. Jedná se o vysokonákladové opatření:

- instalace regulačních ventilů.

Přínosy opatření jsou kalkulovány se zohledněním synergických vlivů. Realizací opatření dle varianty 2 je možno snížit celkovou spotřebu až o 9,1%. Navržené opatření je realizovatelné a přispěje ke zlepšení stávajícího stavu energetického hospodářství.

## **Vyhodnocení variant**

Energetický audit prokázal, že navrhovaná opatření vedou k úsporám energie a svým charakterem patří do podporovaných energeticky úsporných opatření. S ohledem na výši dosažitelných úspor energie, environmentální přínosy, ekonomické hodnocení a případná rizika bylo doporučeno realizovat navržená opatření dle varianty 1.

## **Zvolené varianty**

Společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA se na základě výsledků auditu rozhodla pro realizaci řešení v rámci doporučené varianty č. 1, která by měla vést ke snížení energetické náročnosti.

V rámci ekonomického a environmentálního vyhodnocení navržených opatření a jejich rozdělení na nízkonákladová a vysokonákladová, byla nejdříve implementována nízkonákladová opatření, tedy taková řešení, která mohla být implementována bez jakýchkoliv nákladů.

Na vybraná vysokonákladová řešení muselo být nejdříve provedeno výběrové řízení. Vybrané společnosti poté provedly zlepšení izolace potrubí a instalaci regulačních ventilů a kogenerační jednotky.

Aktuálně probíhá výběrové řízení na dodávky energií. Na základě auditu navrhovaná instalace termoolejového kotle z ekonomických důvodů neproběhne, bude pouze provedena investice do jeho opravy.

V tabulce níže je uvedena WBS analyzovaného projektu „Energetická úspora ve skladu Kouřim“. V příloze č. 2 se nachází WBS spolu s Ganttovým diagramem analyzovaného projektu ve formě výstupu z MS Projectu.

**Tabulka 3 Work breakdown structure analyzovaného projektu**

	<b>WBS</b>	<b>Doba trvání</b>
<b>1</b>	<b>Výběrové řízení</b>	1.1. - 27.4.2015
1.1	Definování druhu veřejné soutěže	1.1. - 11.1.2015
1.2	Podání výzvy k nabídkám	12.1. - 16.1.2015
1.3	Stanovení způsobu podávání nabídek	17.1. - 21.1.2015
1.4	Definování požadavků na prokázání kvalifikačních předpokladů	22.1. - 26.1.2015
1.5	Stanovení lhůty pro podání nabídky	27.1. - 30.1.2015
1.6	Určení způsobů hodnocení nabídek – stanovení hodnotící komise	1.2. - 6.2.2015
1.7	Organizace průběhu zadávacího řízení	9.2. - 31.3.2015
1.8	Hodnocení a vydání rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky	1.4. - 17.4.2015
1.9	Uzavření a podpis smlouvy	23.4. - 27.4.2015
<b>2</b>	<b>Energetický audit</b>	30.4. - 2.7.2015
2.1	Předání technické dokumentace a podkladů	30.4. - 3. 5.2015
2.2	Vyhodnocení podkladů dodaných ze strany objednatele	4.5. - 16.5.2015
2.3	Sběr dat statickým měřením – tloušťky stěn, teploty	17.5. - 23.6.2015
2.4	On-line sběr dat o spotřebě el. energie a zemního plynu	16.6. – 24.6.2015
2.5	Účast na auditu zaměstnanců Totalu v Kouřimi	17.5. - 23.6.2015
2.6	Účast na auditu zaměstnanců na centrále Totalu	24.6. - 2.7.2015
<b>3</b>	<b>Předání a vyhodnocení výsledků z auditu</b>	11.9. - 30.9.2015
3.1	Prezentace výstupů energetického auditu	11.9. - 14.9.2015
3.2	Předání závěrečné zprávy o energetickém auditu	11.9. - 14.9.2015
3.3	Předání návrhů ke zvýšení účinnosti užití energie	15.9.2015
3.4	Ekonomické vyhodnocení auditu	16.9. - 25.9.2015
3.5	Environmentální vyhodnocení auditu	16.9. - 25.9.2015
3.6	Doporučení energetického specialisty	16.9. - 30.9.2015
<b>4</b>	<b>Rozhodnutí o realizaci navržených řešení</b>	1.10. - 12.10.2015
4.1	Rozdělení řešení na nutná a na zlepšující	1.10. - 6.10.2015
4.2	Technické zhodnocení navržených řešení	5.10. - 9.10.2015
4.3	Posouzení ekonomických dopadů jednotlivých řešení	5.10. - 12.10.2015
4.4	Rozdělení řešení na nízkonákladová a vysokonákladová	5.10. - 12.10.2015
4.5	Posouzení reálné návratnosti jednotlivých řešení	5.10. - 12.10.2015
<b>5</b>	<b>Realizace</b>	13.10. - 14.12.2015
5.1	Okamžitá implementace řešení nevyžadujících žádné náklady	13.10. - 20.10.2015
5.2	Interní diskuze o uvolnění finančního rámce pro vybraná vysokonákladová řešení	13.10. - 15.10.2015
5.3	Podání výzvy k nabídkám vysokonákladových řešení	16.10. - 19.10.2015
5.4	Definování požadavků na prokázání kvalifikačních předpokladů	16.10. - 19.10.2015
5.5	Stanovení lhůty pro podání nabídky	16.10. - 19.10.2015
5.6	Organizace průběhu zadávacího řízení	20.10. - 31.10.2015
5.7	Vydání rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky	1.11. - 4.11.2015
5.8	Implementace vysokonákladových řešení	9.11. - 14.12.2015
<b>6</b>	<b>Ověření vlivu realizovaných opatření</b>	15.12. - 31.12.2015
6.1	Ověření vlivu realizovaných opatření na provoz skladu	15.12. - 18.12.2015
6.2	Ověření vlivu realizovaných opatření na ekonomičnost provozu	15.12. - 18.12.2015
6.3	Ověření vlivu realizovaných opatření na životní prostředí	21.12. - 23.12.2015
<b>7</b>	<b>Výběrové řízení na nákup energií</b>	1.2. - 15.4.2016
<b>8</b>	<b>Provedení úprav na termoolejovém kotli</b>	1.9. - 30.9.2017
<b>9</b>	<b>Vyhodnocení přijatých opatření</b>	1.12. - 31.12.2017
9.1	Vyhodnocení přijatých opatření z provozního hlediska na měsíční bázi	1.12. - 31.12.2017
9.2	Vyhodnocení přijatých opatření z ekonomického hlediska na měsíční bázi	1.12. - 31.12.2017

- Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

## 4.5 Rozhovor s manažerem projektu

V této části práce byly vybranému manažerovi firmy, který má v kompetenci vedení výše uvedeného projektu, položeny otázky související s projektovým řízením ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA. Tento manažer ve firmě zastává pozici top managementu na pozici Manažer oddělení Bitumen.

Účelem rozhovoru bylo za pomoci níže uvedených okruhů zjistit obecný přístup řízení projektů a užívaných dokumentů během procesu řízení projektů. Na základě provedeného rozhovoru je podrobně zmapován průběh řízení projektů, od projektových fází až po samotné procesy, kde za pomoci metodiky PRINCE2 bude navržena neoptimálnější dokumentace k projektovému řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA.

Získané odpovědi byly parafrázovány, a to za účelem zjednodušení a jasněmu sdělení v kontextu praktické části práce.

### **Okruhy rozhovoru:**

- Průběh řízení projektů ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA
- Projektové fáze
- Kompetence
- Sestavování projektového týmu
- Řízení rizik
- Učení se ze zkušenosti
- Komunikace

### **1) Je projektové řízení součástí interních směrnic?**

Projektové řízení není zakotveno v interních směrnicích. Avšak management podniku své činnosti vykonává tak, aby byly v souladu se zavedenými ISO normami, které jsou následující:

- Kvalita - ČSN EN ISO 9001
- Životní prostředí - ČSN EN ISO 14001
- Bezpečnost práce - ČSN OHSAS 18001

### **2) Znáte některou z projektových metodik, například metodiku PRINCE2? Je nějaká z těchto metodik užívána v rámci řízení projektů ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA?**

O projektových metodikách mám jen hrubý přehled. V rámci řízení projektů ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA není užívána žádná konkrétní projektová metodika.

### **3) Využívá se jednotná projektová dokumentace?**

Každý projekt přirozeně vyžaduje, aby byly zdokumentovány a zaznamenány aktivity a s nimi související náklady na projektu, avšak neexistují žádné vzorové dokumenty k projektovému řízení ve společnosti.

### **4) Jakým způsobem probíhá řízení rizik, vedete si k nim svoji dokumentaci?**

Rizika se v průběhu projektů řeší podle toho, jak postupně přicházejí. Avšak se jim v rámci možností vždy snažíme předcházet například tím, že velké změny a s nimi související rizika se snažíme vždy implementovat v minimálním provozu. Rizika se však nijak nezaznamenávají.

### **5) Jak probíhá schvalování výjimek na projektech?**

Jakékoli změny týkajících se činností na projektu, vždy musí být předneseny a prokonzultovány s manažerem, který má daný projekt na starosti. On tyto změny buď zamítne či schválí. V případě, že se jedná o změnu, která bude finančně převyšovat schválený rozpočet, musí být přednesena generálnímu řediteli, který ji buď schválí nebo zamítne.



**6) Vedete si záznamy, které by se týkaly poučení z předchozích projektů?**

Výsledky každého dokončeného projektu jsou vždy po nějaké době prezentovány na pravidelných schůzích top managementu společnosti. Zde ústní formou dochází k přednesení průběhu a obhajobě ekonomickému dopadu projektů. Jiným způsobem nejsou zkušenosti z projektů zaznamenávány.

**7) Podpořil byste zavedení a užívání projektové dokumentace vycházející z PRINCE2, například užívání Obchodního případu či Registru rizik?**

Projektové řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA se stále vyvíjí a má před sebou zajisté ještě dlouhou cestu ke zdokonalení. Každou změnu, která povede k usnadnění a efektivnosti projektového řízení ve společnosti, rád podpořím.

Zbylá část rozhovoru se týkala podrobného rozboru procesů řízení projektů ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA na národní úrovni. Tyto procesy byly projektovým manažerem podrobně popsány. Následující kapitola je založena na informacích poskytnutých v rámci uskutečněného rozhovoru.

## 4.6 Aplikace metodiky PRINCE2 a navržené změny

Následující kapitola se zabývá analýzou současného stavu projektového řízení a projektové dokumentace ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA. Na základě této analýzy jsou doporučeny změny vycházející z metodiky PRINCE2 a vybraná doporučení jsou následně aplikována na konkrétní projekt popsany v předchozí kapitole.

### 4.6.1. Fáze a procesy

Na základě informací poskytnutých během řízeného rozhovoru by se projektové řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA dalo rozdělit do pěti fází, které jsou znázorněny na obrázku níže.

**Obrázek 14** Fáze životního cyklu projektů

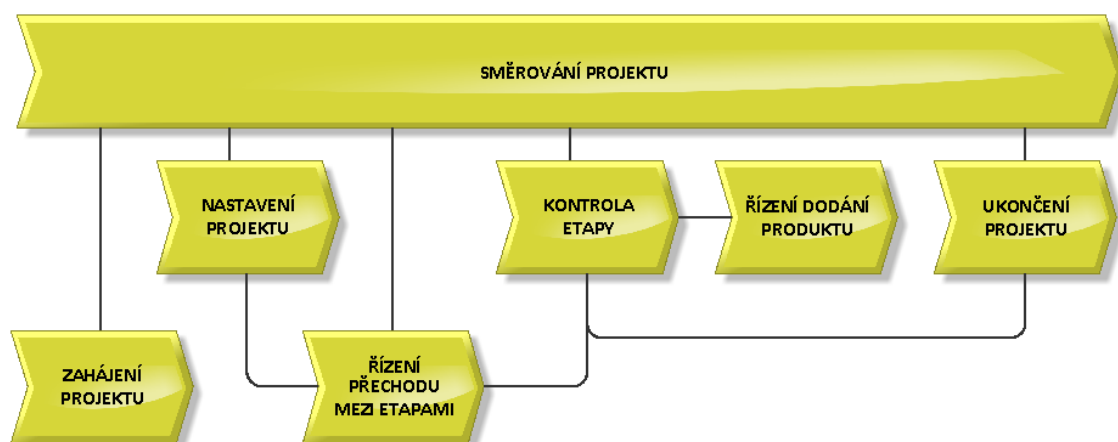


*Zdroj: rozhovor s manažerem, vlastní zpracování*

Zjednodušeně by se dalo říci, že během fáze Iniclace je ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA schválena idea projektu a je jmenován projektový manažer, který společně se zainteresovanými stranami na základě návrhu (idey) definuje rozsah, tedy především jeho cíl, časový plán a rozpočet. Během fáze Plánování, dochází k rozpracování stanoveného cíle projektu na jednotlivé dílčí úkoly. Fáze Realizace je fází, během které ve společnosti přichází na řadu praktické provedení stanovených úkolů. Tato fáze současně probíhá s fází Kontrola, která spočívá především v zajištění dodržování termínů a rozpočtu. Poslední fází je fáze Uzavření, během které projektový manažer vyhodnocuje a ukončuje projekt.

Ve výše uvedených fázích se prolínají procesy projektového řízení společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA, které jsou podrobně rozebrány v následujících podkapitolách a znázorněny na obrázku níže. Pro popis těchto procesů byl zvolen stejný přístup, jaký je užíván metodikou PRINCE2.

**Obrázek 15** Procesy projektového řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA



*Zdroj: vlastní zpracování na základě [13]*

#### **4.6.2 Zahájení projektu**

Před samotným zahájením projektu vždy existuje idea projektu, kde následně dochází k jejímu rozpracování a předložení předběžného návrhu ke schválení generálnímu řediteli společnosti, který spolu s finančním ředitelem rozhodne o jeho uskutečnění či zamítnutí. V této fázi je idea buď přednesena ústní formou, nebo v podobě písemné, kde jsou shrnuty důvody potřeby realizace daného projektu, spolu s hrubým finančním návrhem. Neexistuje však žádný vzorový dokument, který by sloužil, jako žádost o schválení projektu.

V případě, je-li projekt schválen a jsou na projekt přiděleny potřebné finanční prostředky, dochází ke stanovení projektového manažera a definování projektového týmu. Roli projektového manažera přejímá ve většině případů manažer daného oddělení, nebo tento manažer určí sám projektového manažera v rámci svých podřízených zaměstnanců a současně stanoví projektový tým a vymezí jejich kompetence.

Dále dochází k podrobnějšímu popisu projektu, jsou vymezeny důležité milníky projektu a podrobněji popsán produkt projektu spolu s akceptačními kritérii.

#### **4.6.3 Nastavení projektu**

Cílem tohoto procesu je vytvoření pevných základů pro projekt, kde je zainteresovaným pracovníkům v organizaci jasné, jaké činnosti a jakým způsobem mají být provedeny za účelem dodání/vytvoření produktu. Tento proces slouží k tomu, aby

nedocházelo k plýtvání na nepřipravené projekty, nebo na projekty, které nepřinesou žádný užitek.

V této fázi dochází k přípravě strategie řízení kvality, které probíhá na základě zavedených ISO norem. Dochází zde také k vymezení stěžních milníků, kde budou kontrolovány výsledky stanovených činností.

V rámci těchto činností nejsou společností stanoveny žádné vzorové dokumenty, vše probíhá buď na základě ústního či písemného sdělení, které má pokaždé jinou formu.

#### **4.6.4 Směrování projektu**

Tento proces slouží ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA k vydávání strategických rozhodnutí a k usměrňování projektu. Generální ředitel společnosti, který ve většině případů představuje řídicí výbor, se v průběhu projektů vyjadřuje pouze ke klíčovým rozhodnutím, běžné aktivity každodenního řízení jsou přenechány projektovému manažerovi zodpovědného za daný projekt. Pokud se projekt odchýlí od původního plánu a hrozí, že budou překročeny hranice tolerance, nemá projektový manažer kompetence pokračovat v projektu, dokud generální a finanční ředitel společnosti toto odchýlení neschválí.

Může nastat i situace, kdy generální ředitel zadá na základě vzniklé situace tzv. ad-hoc rozhodnutí, které je pro projektového manažera závazné a musí na jeho základě přizpůsobit projekt.

Ani v tomto procesu není žádná vzorová dokumentace, která by se předkládala vedení společnosti. Vše opět probíhá buď na základě ústního či písemného sdělení, které má vždy jinou formu.

#### **4.6.5 Kontrola etapy**

V tomto procesu je nejdůležitější role projektového manažera, který realizuje kontrolní aktivity na projektu. Jedná se o průběžné či jen pouze nárazové kontroly práce. Průběžné kontroly práce probíhají na základě předem vymezených milníků dle stanoveného harmonogramu prací. Kontrolu provádí buď samostatně projektový manažer či za pomoci projektového týmu na předem stanovených schůzích. V případě vyvstanou-li jakékoliv problémy, řeší se vše ústně buď v rámci projektového týmu, či za účasti generálního ředitele.

#### **4.6.6 Řízení dodávky produktů**

Cílem procesu Řízení dodávky produktu je zajištění dodání produktů projektu. Projektový manažer či jeho tým řídí práci na dodávce jednoho nebo více produktů. Tyto produkty mohou být externí, což se vždy odvíjí od druhu projektu. Tento proces může také sloužit jako kontrolní mechanismus, kde se projektový manažer může domlouvat s týmem externích odborníků na podrobnostech požadované práce.

#### **4.6.7 Řízení přechodu mezi etapami**

Projekt je ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA chápán jako celek a formálně se na etapy nedělí. Projektový výbor, tvořený generálním ředitelem, jednotlivé části projektů neschvaluje. Neexistuje ani žádný dokument, který by během této etapy mohl být aktualizován.

#### **4.6.8 Ukončení projektu**

Ukončení projektů je dvojího druhu, buď je projekt dokončen úspěšně, nebo došlo k jeho předčasnému ukončení, z důvodu jakéhokoliv neúspěchu. Při úspěšném dokončení projektu dochází k předání požadovaných výstupů a projektový tým tak následně zaniká.

Před ukončením každého projektu dochází k jeho zhodnocení, především ve vztahu k budoucímu zisku společnosti.

Ani v tomto procesu není žádná vzorová dokumentace, která by se předkládala vedení společnosti. Vše opět probíhá buď na základě ústního či písemného sdělení, které má vždy jinou formu.

#### **4.6.9 Návrhy na změny projektového řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA**

Výše byl popsán standardní průběh projektového řízení, který byl rozdělen do procesů dle metodiky PRINCE2, kde byla kladena pozornost na projektovou dokumentaci. Níže jsou uvedena doporučení, která se vztahují především k projektové dokumentaci, která je ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA opomíjena či vedena nejednotným způsobem.

## **Zahájení projektu**

V rámci Zahájení projektu by mělo docházet k vytvoření dokumentu zvaného Charta projektu, kterou vytváří projektový manažer a předkládá ji projektovému výboru, který ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA tvoří generální ředitel společnosti spolu s finančním ředitelem. Charta projektu zahrnuje i rámcový Obchodní případ spolu s akceptačními kritérii, definicí projektu a organizační strukturou projektového týmu.

Dále by bylo vhodné v tomto procesu vytvořit dokumenty Deník projektu a Přehled získaných poznatků.

Deník projektu by měl plnit funkci jakéhosi zápisníku, kam manažer uvádí vše podstatné, co nelze zaznamenat do jiných dokumentů. Deník projektu je důležitý zejména v počátcích projektu, kdy ještě nejsou vytvořeny příslušné registry či dokumenty. U projektů, které nejsou rozsáhlé, může dokonce deník tyto registry zastoupit, po celou dobu projektu. Slouží například k zaznamenávání komentářů o průběhu dne projektovým manažerem nebo jiným členem týmu, uvádí se zde i rizika projektu, která jsou později přepsána do registru rizik, kde jsou podrobně rozebrána a ohodnocena, v případě potřeby může být výstupem i úkol.

Dokument Přehled získaných poznatků je místo, kam se mohou zapisovat jak zkušenosti z právě probíhajícího projektu, tak i zkušenosti z předchozích projektů, některé poznatky mohou pocházet dokonce i z jiných projektů v rámci projektových strategií a plánů. Tyto zapisované zkušenosti mohou mít jak pozitivní, tak negativní charakter.

Šablony všech výše zmíněných dokumentů jsou uvedeny v přílohách č. 4, 5 a 6.

## **Nastavení projektu**

V tomto procesu by mělo dojít k podrobnému rozpracování Obchodního případu, který slouží k opodstatnění realizace projektu. Neméně důležitým dokumentem je v tomto procesu Plán projektu, jehož tvorbu má na starosti projektový manažer ve spolupráci s hlavním dodavatelem, který musí definovat produkt projektu. Plán projektu by měl využívat především projektový výbor pro sledování vývoje projektu a ke srovnání aktuálního stavu s plánovaným. Jelikož ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA nechává projektový výbor volnou ruku manažerům projektů, měl by tento dokument sloužit především projektovým manažerům. Ti mohou v tomto dokumentu, konkrétně v části harmonogram projektu, za pomoci Ganttova diagramu sledovat a aktualizovat průběh vývoje projektu.

Především v Nastavení projektu by měla být věnována vysoká pozornost přípravě strategie řízení rizik a to ve formě dokumentu Registr rizik, který bude pravidelně aktualizován. Řízení rizik je ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA opomíjeným tématem, proto mu bude věnována pozornost v následné kapitole „Aplikace vybraných dokumentů na zvolený projekt“. Šablony výše zmíněných dokumentů jsou uvedeny v přílohách č. 7, 8 a 9.

### **Směrování projektu**

V rámci směrování projektu dochází ke schválení Charty projektu projektovým výborem. Nastanou-li v průběhu projektu nečekané události, které by měly na projekt značný vliv a to především finanční, je zapotřebí žádat generálního ředitele ke svolení vyřešení této události či schválení dodatečné finanční podpory. K tomuto případu je dle metodiky PRINCE2 vhodné užívání dokumentu Zpráva o výjimce.

Tento proces zahrnuje i schválení a neustálé potvrzování Obchodního případu, který představuje opodstatněnost projektu.

V procesu směrování projektu by mělo docházet ke schválení ukončení projektu. Poté, co projekt naplní své cíle a jsou dodány požadované produkty, je zapotřebí projekt formálně ukončit. Formální ukončení projektu by mělo nastat i v případě předčasného ukončení projektu za pomoci dokumentu Zpráva o ukončení projektu.

Šablona dokumentu Zpráva o výjimce je v příloze č. 10.

### **Kontrola etapy**

Projektový manažer v rámci tohoto procesu průběžně kontroluje průběh projektu, tedy plnění časového harmonogramu za pomoci Plánu projektu. V případě, vzniknou-li neplánované situace, které mohou projekt narušit či ohrozit, podává projektový manažer generálnímu řediteli Zprávu o výjimce.

### **Řízení dodávky produktů**

V tomto procesu dochází k řízení dodávky, která zahrnuje stanovení a poskytnutí požadavků na vytvoření produktu či služby projektovým manažerem. Dále dochází k monitorování tvorby produktu a závěrečnému předání, přitom je potřeba průběžně kontrolovat kvalitu produktu a podávat informace o stavu práce projektovému manažerovi.

Balík práce, dokument, který v tomto procesu doporučuje PRINCE2, vytváří projektový manažer. V tomto dokumentu je jednoznačně stanoven vedoucí týmu a ostatní náležitosti potřebné k vytvoření produktu. Projektový tým používá tento dokument ke specifikaci a k následnému dodání požadovaného produktu.

Šablona dokumentu Balík práce je uvedena v příloze č. 11.

### **Řízení přechodu mezi etapami**

Tento proces by se měl provádět na konci každé etapy, aby se připravila dokumentace pro etapu následující. Dále tento proces nastává i v případě, když se projekt dostane do výjimky například ad-hoc rozhodnutím generálního ředitele.

Mělo by zde také docházet k aktualizaci Plánu projektu a k zapsání událostí následující etapy, kde by tato etapa měla být plánovaná na detailní úrovni.

Další činností je v tomto procesu aktualizování Obchodního případu, kde dochází k zapsání nových poznatků o přínosech, problémech a rizicích, lze případně i aktualizovat jiné oblasti, pokud došlo k jejich výrazné změně.

### **Ukončení projektu**

V tomto procesu jsou předány produkty, které odpovídají zadání v Obchodním případě. Současně by se měly aktualizovat a uzavřít všechny registry a další vedené dokumenty. Také by měla být vypracována Zpráva o ukončení projektu, která je předána vedení podniku.

Velkým nedostatkem v řízení projektů je absence jakékoliv finalizace. Na konci projektu je projektový tým rozpuštěn a na nedostatky se snaží zapomenout a chyby, které se staly, se nezapíší. Je to dopadem nezkušenosti projektového týmu, neboť si neuvědomují důležitost vyhodnocení projektu. Právě zde je důležitá aktualizace Registru zkušeností, kde budou zaznamenány zkušenosti získané v rámci projektu, které se budou moci do budoucna použít jako zdroj informací v počátcích nově vznikajících projektů.

Šablona dokumentu Zpráva o ukončení projektu je uvedena v příloze č. 12.



#### **4.6.10 Aplikace vybraných dokumentů na zvolený projekt**

Záměrem této kapitoly je vnesení projektové teorie do praxe. Na základě výše provedené analýzy bylo společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA doporučeno užití projektové dokumentace, která by tak vedla k přehlednosti a transparentnosti údajů o projektovém řízení.

V přílohách jsou uvedeny veškeré doporučené dokumenty, kterými jsou Charta projektu, Obchodní případ, Projektový plán, Deník projektu, Registr rizik, Přehled získaných poznatků, Zpráva o výjimce, Balík práce a Zpráva o ukončení projektu.

Níže budou uvedeny vyplněné dokumenty, a to Charta projektu a Registr rizik na základě informací analyzovaného projektu.

## Obrázek 16 Vyplněná šablona Charta projektu

Charta projektu  
Energetická úspora ve skladu Kouřim  
Vytvořeno / aktualizováno 10. 11. 2014



### Charta projektu

Název projektu:	Energetická úspora ve skladu Kouřim		
Datum:	10. 11. 2014	Uveřejněno:	Návrh / <del>Finální verze</del>
Autor:	Manažer projektu		
Vlastník:	TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.		
Číslo dokumentu:	1/2014		

### Historie změn

Datum následující revize: 15. 1. 2015

Datum revize	Datum předchozí revize	Souhrn změn

### Schválení

Tento dokument vyžaduje následující schválení.

Jméno	Podpis	Pozice	Datum vydání	Verze
Marco Pannunzio	<i>Pannunzio</i>	Generální ředitel	15. 11. 2014	1/2014
Fillipe Le-Maitre	<i>Le-Maitre</i>	Finanční ředitel	15. 11. 2014	1/2014

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum vydání	Verze
Richard Honl	Nákupčí / Projektový koordinátor	18. 11. 2014	1/2014

## Definice projektu

- Záměrem projektu je omezení či úplné zamezení energetických ztrát ve skladu v Kouřimi, tedy dosažení významné energetické úspory.
- Jedním z důvodů realizace je i schválení novely zákona implementující směrnice Evropského parlamentu a Rady 2012/27/EU o energetické účinnosti, tudíž by se tento audit musel uskutečnit nejpozději do roku 2017.
- Splněním cíle tohoto projektu dojde k naplnění interní směrnice, týkající postojů vůči životnímu prostředí.
- Je nezbytné provést výběrové řízení na společnost, která požadovaný audit provede.
- Následně rozhodnout o implementaci potřebných úprav a investic dle doporučení výsledků auditu.
- Předpokládaný časový rozsah celkového trvání projektu je v rámci 2-3 let v rámci investic.
- Předpokládané investice jsou 2-3 mil. Kč.

## Dosavadní stav

- Sklad asfaltů v Kouřimi jede v režimu 24/7, tudíž dochází k velké energetické spotřebě. V minulosti nedocházelo k investicím do oprav. V současnosti je zařízení skladu již letité, zejména potrubí a vytápěcí kotle.

## Cíle projektu

- Cílem projektu je zamezení energetických ztrát, tedy dosažení významné energetické úspory.
- Cílem projektu je implementace opatření vycházejících z provedeného energetického auditu ve skladu v Kouřimi.
- Předpokládané náklady jsou 2-3 mil. Kč.
- Riziky projektu mohou být například chybné vyhodnocení dat, nepříznivé podmínky v rámci auditu či úpadek zhotovitele do insolvence.

### Požadované výsledky

- Požadovaným výsledkem je nové vybavení skladu na základě provedeného auditu. Hrubý předpoklad je zlepšení izolace potrubí a instalace kogenerační jednotky, což povede ke snížení energetické náročnosti. Na základě implementace těchto opatření bude dosaženo výrazné energetické úspory, které se v budoucnu odrazí ve výsledcích oddělení Bitumen.

### Rozsah projektu a výjimky

- Předpokládaná investice bude do zlepšení izolace potrubí a instalace kogenerační jednotky. Další investice a opatření se budou odvíjet od výsledků provedeného auditu.
- Předpokládané náklady jsou 2-3 mil. Kč v rámci 2-3 let.
- Následná opatření a investice se budou odvíjet od výsledků auditu. Za nepřijatelnou investici se považuje taková investice, jejíž návratnost je delší než 10 let.

### Omezení a předpoklady

- Očekává se, že za předpokladu rozsáhlé výměny či oprav vybavení bude provoz ve skladu ve vymezeném období částečně omezen. Realizace těchto opatření se proto bude plánovat na zimní sezónu, kdy je minimální provoz.

### Uživatel/é a všechny známé zainteresované strany

- Úspora bude z dlouhodobého hlediska významná nejen pro společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA, ale i pro Skupinu Total.
- Nepřímý vliv bude mít uskutečnění tohoto projektu na Total S. A.

### Rámcový Obchodní případ

- Důvody vzniku jsou následující:
  - 1) schválení novely zákona implementující směrnice Evropského parlamentu a Rady 2012/27/EU o energetické účinnosti,
  - 2) celkové úspory Skupiny Total,
  - 3) společenská odpovědnost TOTALu ČESKÁ REPUBLIKA,
  - 4) společností TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA přijato ISO 14001 (Životní prostředí).

### **Popis produktu projektu**

- Požadovaným výsledkem je nové vybavení skladu na základě provedeného auditu.
- Hrubý předpoklad je zlepšení izolace potrubí a instalace kogenerační jednotky.
- Popis produktu – nového zařízení, bude specifikováno na základě výstupů z auditu
- Aktuálně je vznesen požadavek provedení auditu firmou zvolenou na základě výběrového řízení.
- Předpokládaný termín výběrového řízení je leden – květen 2015.
- Předpokládaný termín auditu je květen – červenec 2015.

### **Přístup k projektu**

- Projekt bude probíhat po etapách, kde budou stanoveny stěžejní milníky, kde budou patřičně kontrolovány plánované výstupy projektu.
- Část etapy, kde bude proveden audit, bude předána k vypracování externí firmou zvolenou na základě výběrového řízení.
- Navrhovaná řešení budou vybrána v rámci uvážení projektového týmu s projektovým manažerem.
- Navrhovaná řešení budou dodána externí firmou dle výběrového řízení, případně zajištěna interně specializovaným personálem v Kouřimi.

### **Struktura projektového týmu**

- Projektový manažer (1)
- Projektový koordinátor (1)
- Projektový (Realizační) tým - tým Bitumen (4)
- Personál skladu Kouřim (10)

## Popis rolí

- Projektový manažer
  - Vedení realizačního týmu – interní i externí členové
  - Celková zodpovědnost za výstupy projektu
  - Příprava a řízení projektového plánu a závislostí
  - Řízení rizik a kvality
  - Řízení zdrojů, rozpočtu a subdodavatelů
- Realizační tým
  - Řízení dodavatelů
  - Řízení definice technické infrastruktury
  - Analýza výkonnostního dopadu implantačních strategií
  - Řízení systémové integrace
- Projektový koordinátor – činnosti související s výběrovým řízením
- Personál skladu Kouřim – asistence při auditu

## Reference

- Získané reference od společnosti Lovochemie, a. s., Lovosice

**Tabulka 4 Registr rizik část I**

Číslo	Autor	Datum zápisu	Popis rizika	Popis		
				Příčina	Událost	Dopad
1	Jan Novák	13. 4. 2015	Použití nekvalitních materiálů	Výběr neověřeného dodavatele	Nutnost vykonanou práci předělat	Zpoždění projektu
2	Tomáš Pospíšil	13. 4. 2015	Chybná interpretace získaných dat	Chyba lidského faktoru na straně zhotovitele	Navržení nevhodných řešení	Implementovaná opatření nebudou 100 % účinná
3	Tomáš Pospíšil	13. 4. 2015	Chybné vyhodnocení dat	Porucha tepelných čidel regulujících kotel => přehřátí kotle	Nutnost provést nové měření, přepočít získaných hodnot	Zpoždění projektu
4	Jan Novák	13. 4. 2015	Pád zhotovitele, společnosti Enviros, do insolvence v průběhu probíhajícího projektu	Zahájení insolvenčního řízení se zhotovitelem	Provedení nového výběrového řízení	Zpoždění projektu
5	Jan Novák	27. 4. 2015	Vliv vnějších vlivů na měření spotřeby jednotlivých zařízení: prudké snížení teploty po dobu 2 týdnů, déšť, .... ovlivnění spotřeby zemního plynu nutného k výhřevu nádrží	Nepříznivé přírodní podmínky	Získání zkreslených hodnot	Nevhodně navržená opatření
6	Jan Novák	27. 4. 2015	Nesprávná vstupní data ze strany objednatele	Zanedbání přípravy podkladů	Navržení nevhodných řešení	Implementovaná opatření nebudou 100 % účinná
7	Jan Novák	27. 4. 2015	Sběr dat po dobu 2 týdnů může být zavádějící	Periodičnost trhu stavitelství	Získání zkreslených hodnot	Nevhodně navržená opatření
8	Jan Novák	27. 4. 2015	Neočekávané ovlivnění projektu např. válkou, přírodním jevem	Force majeure	Dohodnutí se se zainteresovanými stranami o pozastavení prací na projektu	Nutnost projekt pozastavit
9	Jan Novák	27. 4. 2015	Ovlivnění projektu ze strany dodavatele energií	Dlouhodobý výpadek elektrické energie nebo dodávek zemního plynu	Nutnost vyčkat do obnovy dodávek energií	Zpoždění projektu
10	Tomáš Pospíšil	27. 4. 2015	Porucha elektrických zařízení v Kouřimi	Únava materiálu	Nutnost jejich opravy	Zpoždění projektu

**Tabulka 5 Registr rizik část II**

Číslo	Datum zápisu	Popis rizika	Pravděpodobnost 1-5	Dopad 1-5	Očekávaná hodnota	Proximita 1-5	Strategie	Plán pro strategii	Stav	Vlastník rizika	Řešitel
1	13. 4. 2015	Použití nekvalitních materiálů	2	5	10	4	Přenést	Ve smlouvě ošetřit výskyt této události v rámci finanční spolupráce dodavatelem na újmě	Aktuální	Projektový manažer	Jan Novák
2	13. 4. 2015	Chybná interpretace získaných dat	2	5	10	2	Zredukovat	Vybrat kvalitní společnost na základě získaných recenzí	Aktuální	Projektový manažer	Tomáš Pospíšil
3	13. 4. 2015	Chybné vyhodnocení dat	2	3	6	3	Akceptovat	Nelze nastání rizika ovlivnit	Aktuální	Projektový manažer	Tomáš Pospíšil
4	13. 4. 2015	Pád zhotovitele, společnosti Enviros, do insolvence v průběhu probíhajícího projektu	1	5	5	2	Akceptovat	Nelze nastání rizika ovlivnit	Aktuální	Projektový manažer	Jan Novák
5	27. 4. 2015	Vliv vnějších vlivů na měření spotřeby jednotlivých zařízení: prudké snížení teploty po dobu 2 týdnů, déšť, .... ovlivnění spotřeby zemního plynu nutného k výhřevu nádrží	3	5	15	2	Akceptovat	Nelze nastání rizika ovlivnit	Aktuální	Projektový manažer	Jan Novák
6	27. 4. 2015	Nesprávná vstupní data ze strany objednatele	1	5	5	1	Vyvarovat se	Zajistit dohled nad osobou, která má požadované materiály vyhotovit a vše dvakrát zkontrolovat	Aktuální	Projektový manažer	Jan Novák
7	27. 4. 2015	Sběr dat po dobu 2 týdnů může být zavádějící	2	4	8	1	Zredukovat	Na základě provedené analýzy stanovit neoptimálnější dobu provedení měření	Aktuální	Projektový manažer	Jan Novák
8	27. 4. 2015	Neočekávané ovlivnění projektu např. válkou, přírodním jevem	1	5	5	2	Akceptovat	Nelze nastání rizika ovlivnit	Aktuální	Projektový manažer	Jan Novák
9	27. 4. 2015	Ovlivnění projektu ze strany dodavatele energií	2	3	6	2	Přenést	Ve smlouvě ošetřit nastání této události v rámci finanční spolupráce dodavatelem na újmě.	Aktuální	Projektový manažer	Jan Novák
10	27. 4. 2015	Porucha elektrických zařízení v Kouřimi	2	3	6	2	Zredukovat	Na základě periodických kontrol zajistit dostatečně dobřepu výměnu opotřebovaných součástí	Aktuální	Projektový manažer	Tomáš Pospíšil



#### 4.6.11 Problematika řízení rizik

Na základě provedené analýzy projektového řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA, lze konstatovat, že řízení rizik je velmi opomíjeným tématem. Rizika jsou zde vnímána jako negativní jev při realizaci projektu, nicméně nastalá rizika jsou řešena až operativně. Proto by se top management podniku měl nad tímto tématem zamyslet.

Výše v tabulce č. 4 a 5 je uveden Registr rizik, který je vytvořen na základě metodiky PRINCE2. Řízení rizik je dle této metodiky chápáno jako opakující se proces, o kterém lze říci, že obsahuje pět základních částí [13]:

- identifikovat,
- posoudit,
- naplánovat,
- implementovat,
- komunikovat.

K identifikaci rizik by mělo docházet v rámci procesu Nastavení projektu, kde by se stanovovaly potenciální rizika, hrozby či příležitosti, kterým projekt může být vystaven. Po identifikaci rizik, dochází k jejich zápisu do Registru rizik. Současně by se měly vytvořit identifikátory včasného varování pro monitorování těchto rizik. Tyto indikátory, jež se vážou na projektové cíle, mohou zahrnovat například odchylování se od rozpočtu, velikost odchylek od harmonogramu či množství vzniklých problémů. V ideálním případě by se mělo v rámci činnosti identifikace přikročit i ke snaze získat názor na identifikovaná rizika od zainteresovaných stran.

V rámci jednoznačného a jasného posouzení rizika, je zapotřebí zvážit jeho následující hlediska [13]:

- Příčinu, tedy jaký je zdroj rizika, co je příčinou rizika nebo v jaké situaci může riziko vzniknout.
- Událost, tedy co se může stát v důsledku příčiny rizika.
- Dopad události.

Posouzení rizika je možné rozdělit do dvou samostatných kroků, a to na odhad a ohodnocení. Ohodnocení rizika se vztahuje k pravděpodobnosti, dopadu a blízkosti jednotlivých rizik v čase.

Pravděpodobnost je ohodnocená možnost určité události, že opravdu nastane, včetně posouzení frekvence, s jakou se dané riziko může vyskytovat. Ve výše uvedeném Registru rizik byla uvedena bodová škála od 1 do 5 bodů, přičemž 1 bod znamená velmi nízkou pravděpodobnost a 5 bodů velmi vysokou pravděpodobnost výskytu.

Dopad je ohodnocený efekt nebo výsledek určité události, která by se reálně mohla stát. Dopad rizika by měl být posuzován na základě vlivu na náklady, kvalitu, čas, přínosy a zdroje. V uvedeném Registru byl dopad opět ohodnocen na bodové škále od 1 do 5 bodů, ve stejném významu.

Veškerá bodová ohodnocení v rámci Registru rizik mohou být stanovena dle vlastního subjektivního uvážení zhotovitele. Toto ohodnocení je dále specifikováno v matici rizik, kde je každé riziko umístěno do oblasti aktuálního výskytu.

Některá rizika mohou nastat dříve než jiná. To znamená, že pozornost má být přednostně věnována těm rizikům, která jsou blíže v čase. Tento očekávaný čas rizika se nazývá jako proximita. Tato blízkost každého rizika musí být uvedena v Registru rizik. Proximita užitá ve výše uvedeném Registru rizik byla ohodnocena na bodové škále od 1 – 5 bodů, kde hodnota 5 znamená, že událost nastane velmi brzy a hodnota 1, že je událost v čase relativně daleko.

Důležitou roli ve výše uvedeném Registru rizik hrají vlastník a řešitel rizika. Vlastník rizika je jmenovaná osoba, která je odpovědná za řízení, monitoring a kontrolu všech aspektů daného rizika, a to včetně implementace vybraných reakcí pro omezení hrozeb nebo maximalizaci příležitostí.

Řešitel rizika je osoba přiřazená k vyřešení rizika prostřednictvím implementace reakce či opatření, může být i vlastník rizika. Poté informuje vlastníka rizika o situaci.

Dále přichází na řadu strategie rizik, tyto strategie dle metodiky PRINCE2 jsou uvedeny v tabulce níže, a to v pořadí preferencí.

**Tabulka 6 Strategie rizik**

STRATEGIE	POPIS
<b>Vyvarovat se</b>	Změnit něco v projektu tak, aby se ohrožení už neobjevilo, a v případě, že se objeví, aby nemělo žádný dopad.
<b>Zdredukovat</b>	Učinit taková opatření, která povedou ke snížení pravděpodobnosti výskytu daného rizika či následně jeho dopadu.
<b>Náhradní řešení</b>	Zahrnuje aktivity vedoucí ke snížení dopadu rizika.
<b>Přenést</b>	Odpovědnost za celý finanční dopad rizika nebo za jeho část nese třetí strana.
<b>Akceptovat</b>	Vědomé rozhodnutí nerealizovat žádnou aktivitu ve vztahu k rizikům, neboť riziko je tak nepravděpodobné nebo náklady spojené s jeho existencí jsou tak nízké, nebo náklady na snížení jsou tak velké, že nemá smysl provádět jakákoliv preventivní opatření.
<b>Sdílet</b>	Pokud projekt překročí očekávané náklady, tak si dodavatel s odběratelem tyto náklady rozdělí dle stanovených limitů.
<b>Využít</b>	Zajistit, aby se objevila příležitost a aby byl dopad (přínosy) realizován.
<b>Rozšířit</b>	Může se jednat buď o zvýšení pravděpodobnosti výskytu příležitosti nebo zvýšení dopadu, pokud by se příležitost vyskytla.
<b>Odmítnout</b>	Záměrně odmítnout možnou příležitost kvůli velikosti rizika.

*Zdroj: [13], vlastní zpracování*

Za zmínění stojí ještě profil rizika, kde se k jeho souhrnu využívá grafický způsob pohledu na rizika. Konkrétně se jedná o matici rizik, která je uvedena na obrázku č. 18.

Rizika jsou rozlišena barevně z důvodu lepší orientace v matici. Riziko, jehož barva je červená, značí největší ohrožení a je potřeba okamžité odstranění problému. Oranžově označená rizika je nutné odstranit v termínu stanoveném podle charakteru nebezpečí. Riziko na přijatelné úrovni je žluté. Zeleně jsou pak označená rizika nevýznamná.

Je důležité nezapomínat na to, že tato tabulka je obrazem existujících rizik a musí být tedy pravidelně aktualizována. Aktualizace tabulky bude ukazovat trendy existujících rizik.

Obrázek 17 Matice rizik

		Pravděpodobnost výskytu				
		1 Velmi nízká	2 Nízká	3 Střední	4 Vysoká	5 Velmi vysoká
Závažnost dopadu	5 Katastrofické					
	4 Kritické					
	3 Významné					
	2 Málo významné					
	1 Zanedbatelné					

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 18 Strategie řízení rizik

<b>Akceptovatelné riziko</b> - nejsou potřebná žádná zvláštní opatření.
<b>Přijatelné riziko</b> - nepříliš významné riziko. Je třeba jej monitorovat a kontrolovat.
<b>Nežádoucí riziko</b> - jsou nutná bezpečnostní opatření a kontrola jejich dodržování. Bez toho není možné ohrožené pracovní činnosti provádět.
<b>Nepřijatelné riziko</b> - činnost nesmí být započata nebo v ní být pokračováno do té doby, než riziko bude redukováno.

Zdroj: vlastní zpracování

Neméně opomíjeným tématem by neměl být rozpočet na rizika, což je objem finančních prostředků, který by měl být začleněn do rozpočtu projektu za účelem financování reakcí na rizika. Klíčovým aspektem je zkoumání, zda náklady na reakci na riziko nepřevyší náklady spojené s dopadem rizika.

## 5. Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě výše uvedených kapitol lze jednoznačně konstatovat, že projektové řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA navzdory dlouholetému působení na trhu, má stále značné rezervy. Projektové řízení zde není zakotveno ve směrnících a ani zde není užívána žádná projektová metodika. Dále ve společnosti neexistuje projektové zázemí, tedy ani projektová kancelář. Řídící výbor tvoří generální ředitel společnosti spolu s finančním ředitelem. Projektovým manažerem se v rámci řízení projektů stává buď manažer daného oddělení, nebo tento manažer jmenuje sám projektového manažera v rámci svého oddělení a stanoví projektový tým. Tito projektoví manažeři nejsou sice certifikovanými odborníky, ale každý manažer daného oddělení má letité zkušenosti s řízením zaměstnanců a disponuje odbornými znalostmi z dané oblasti. V současné době vzniká ze strany vedení společnosti snaha o zlepšení projektového řízení, a to alespoň tím, že jsou proškolení zaměstnanci v oblasti dovedností projektového řízení.

Zvoleným analyzovaným projektem byl projekt „Energetická úspora ve skladu Kouřim“, na kterém byly prakticky použity nástroje metodiky PRINCE2. Řízení tohoto projektu odpovídalo standardnímu průběhu řízení projektů, proto se veškerá doporučení vztahují nejen na analyzovaný projekt, ale i na celou oblast projektového managementu ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA.

Slabou stránkou projektového řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA je bezpochyby neexistence jakýchkoliv statistik nebo přehledů o realizovaných či ukončených projektech. Na základě provedené analýzy projektového řízení lze jako velmi vážný nedostatek považovat využívání a evidence projektové dokumentace. Užívané dokumenty nemají jednotnou podobu a často je dokumentace opomíjena úplně. Další opomíjenou oblastí je řízení rizik, kterému je ve společnosti věnována jen velmi malá pozornost.

Nejdůležitějším doporučením pro společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA, vycházejícím z metodiky PRINCE2, je zavedení projektové dokumentace, která by tak vedla k přehlednosti a transparentnosti údajů o projektovém řízení. Doporučenými dokumenty jsou Charta projektu, Obchodní případ, Projektový plán, Deník projektu, Registr rizik, Přehled získaných poznatků, Zpráva o výjimce, Balík práce a Zpráva o ukončení projektu.

Charta projektu je velmi důležitým dokumentem projektu, který je předkládán projektovému výboru, jenž na základě poskytnutých údajů stanoví, zda je projekt životaschopný a zda se vyplatí do něj investovat.

Neméně důležitým dokumentem je Obchodní případ, který je třeba vypracovat na začátku projektu jako návrh. V každé další fázi je nutné ho aktualizovat kvůli prokazatelným přínosům a opodstatněnosti projektu.

Deník projektu má plnit funkci zápisníku, kam manažer uvádí vše podstatné, co nelze zaznamenat do jiných dokumentů. Deník projektu je důležitý zejména v počátcích projektu, kdy ještě nejsou vytvořeny příslušné registry či dokumenty. U projektů, které nejsou rozsáhlé, může dokonce deník tyto registry zastoupit po celou dobu projektu. Slouží například k zaznamenávání komentářů o průběhu dne projektovým manažerem nebo jiným členem týmu, mohou se zde uvádět i rizika projektu, která by se později přepsala do Registru rizik.

Již v přípravné fázi projektu je třeba počítat s případnými hrozbami projektu, které by se měly zaznamenat do dokumentu Registr rizik. V rámci praktické části práce byl tento dokument použit na projektu „Energetická úspora ve skladu Kouřim, kde je jasně vidět, jednoduchost a přínosnost této analýzy vycházející z metodiky PRINCE2.

Projektový plán slouží především ke kontrole průběhu projektu. S pomocí projektového týmu se v tomto dokumentu tvoří podrobný harmonogram projektu, který je možné ztvárnit za pomoci Ganttova diagramu, kde lze pozorovat aktuální vývoj a nadcházející aktivity projektu.

Přehled získaných poznatků je jednoduchý formulář, do něhož všichni členové projektového týmu mohou zaznamenávat veškeré zkušenosti, které získali v průběhu realizace projektu. Přehled získaných poznatků obsahuje jak soubor konkrétních problémů, tak i pozitivní zkušenosti, může obsahovat i doporučený postup, aby problém příště již nenastal. Zavedení tohoto dokumentu může být pro firmu vhodným řešením, neboť většinu problémů řeší projektový manažer teprve v době, kdy vyvstanou. Zápisy do Přehledu získaných poznatků by tak mohly opakujícím se problémům předejít nebo alespoň vyřešit problém dříve, než se vymkne kontrole. V praxi by si tak každý člen projektového týmu ve společnosti měl z realizace projektu odnést jakési poučení, přičemž tato poučení by měla být dále využita v jiných interních projektech.

Dokument Zpráva o výjimce předkládá projektový manažer projektovému výboru, aby ho informoval o situaci a aby poskytl možnosti a doporučení, jak má projekt dále

pokračovat v případě vyvstane-li jakýkoliv problém, na který jsou potřeba další finanční prostředky nad rámec přiděleného rozpočtu.

Balík práce je dokument, který vytváří projektový manažer, je v něm stanoven vedoucí týmu a ostatní náležitosti potřebné k vytvoření produktu. Projektový tým používá tento dokument ke specifikaci a k následnému dodání požadovaného produktu.

Zpráva o ukončení projektu obecně vyhodnocuje projekt, porovnává vývoj projektu oproti plánu. Zpráva o ukončení projektu se vytváří nejen při standardním ukončení projektu, tedy že projekt dosáhl svého cíle, ale i v případě, že se projekt ukončí předčasně. Finalizace projektu uvnitř projektového týmu může mít velký přínos pro jednotlivé členy, neboť během ní mohou být jednotliví členové upozorněni na své nedostatky, kterým se při realizaci dalších projektů mohou vyvarovat.

Úložiště pro veškerou doporučovanou dokumentaci by bylo vhodné umístit na podnikový intranet, kde by šablony těchto dokumentů byly k dispozici jak vedení společnosti, projektovým manažerům, tak všem členům projektového týmu, zároveň by sloužily jako archiv jednotlivých projektů. Na základě přístupu do této interní databáze by docházelo k rozšíření povědomí o projektových aktivitách v rámci společnosti, a zároveň by zde mohli nejen samotní manažeři, ale i členové týmu získávat ponaučení z předchozích uskutečněných projektů.

## 6. Závěr

Tato diplomová práce se primárně zabývá problematikou projektového řízení, konkrétně popisem současného stavu a následně rozbohem nově navržených změn, především v podobě projektové dokumentace dle metodiky PRINCE2 ve vybrané společnosti.

V teoretické části práce byly definovány základní pojmy vztahující se k projektovému řízení, byly zde přiblíženy například pojmy, jako je projekt, projektový management a základní nástroje projektového řízení. Stručně byly popsány i hlavní mezinárodní standardy, z nichž byla největší pozornost kladena především na metodiku PRINCE2, která byla zvolena jako nejvhodnější nástroj pro využití v praktické části práce.

Ve vlastní části práce byla podrobně charakterizována společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA, byl zde uveden její předmět podnikání, její ekonomický vývoj a také její historie. Na zvoleném projektu „Úspora energií ve skladu Kouřim“ byla prostřednictvím analýzy a na základě metodiky PRINCE2 identifikována slabá místa. V této části práce byl uveden i rozhovor s manažerem, na jehož základě bylo blíže představeno projektové řízení ve společnosti. Dále byl rozebrán současný stav projektového managementu, jeho podstata a význam pro společnost. Na základě popisu projektového řízení, zejména procesů, bylo provedeno porovnání s teorií projektového řízení dle metodiky PRINCE2, na jejímž základě byla stanovena konkrétní doporučení pro zefektivnění a optimalizaci projektového řízení ve společnosti.

V navazující páté části, Zhodnocení výsledků a doporučení, jsou shrnuty veškerá navrhovaná opatření a změny. Kapitola je věnována formulaci nejpodstatnějších doporučení managementu společnosti s ohledem na shledané závěry vyplývající z této práce.

V dnešní době by měla být projektová dokumentace nedílnou součástí každého projektu. Absence projektové dokumentace či její nejednotné užívání ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA může vést k opomenutí některých důležitých činností, což může mít i zcela negativní dopad na realizaci budoucích projektů.

Nejslabším místem, je ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA jednoznačně opomíjení řízení rizik a nejsou zde také zcela dotahovány ani závěrečné fáze projektu. Proškolení vedoucích manažerů a zavedení projektové dokumentace a její zpřístupnění



v elektronické podobě na firemním intranetu by zcela jistě vedlo k významnému zlepšení projektového řízení ve společnosti.

Tato práce by měla být inspirací pro vedení společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA vedoucí k zamyšlení nad současným stavem projektového řízení a motivovat ho k realizaci navržených změn na základě metodiky PRINCE2. Navrhovaná opatření by měla vést k vyšší efektivitě aplikovaných postupů projektového řízení ve společnosti, tedy i ke zvýšení úrovně projektového managementu, jako nezbytné složky konkurenceschopnosti v současném tržním prostředí.

## 7. Seznam použitých zdrojů

### Internetové zdroje

- [1] MANAGEMENTMANIA. *ManagementMania.com* [online]. 2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <<http://managementmania.com>>
- [2] PRINCE2:2009 Glossary of Terms – Czech. POTIFOB. *POTIFOB: Projekty dodané včas, v dohodnutém rozsahu a kvalitě, s dodržením rozpočtu - mýtus či realita? / Projekty včas, v plném rozsahu a s dodržením rozpočtu* [online]. 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <<http://www.potifob.cz/files/CZ%20-%20PRINCE2%202009%20Glossary%20of%20Terms%20-20Czech%20v1.1.pdf>>
- [3] A quick history of project management: Applies to: Microsoft Project 2010, Project 2007. MICROSOFT. *Microsoft Office* [online]. 2012 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <<http://office.microsoft.com/en-us/project-help/a-quick-history-of-project-management-HA010351563.aspx>>
- [4] A Short History of Modern Project Management. STRETTON, Alan. *IT Project Management – Holistic View, Practical Tips, Interpersonal Skills* [online]. 2. vyd. 2007 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: <<http://styanakiev.files.wordpress.com/2011/04/stretton-10-07.pdf>>
- [5] NAYEB, N. A Review of the Latest Trends in Project Management. Bright Hub: The hub for bright minds [online]. 2015 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: <<http://www.brighthub.com/office/project-management/articles/47469.aspx>>
- [6] FLEK.cz. *Metody řízení projektů* [online]. 2015 [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <<http://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/agilni-a-waterfall-metody-rizeni-projektu>>
- [7] TOTAL. Total Česká republika [online]. 2015 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: <<http://www.total.cz/>>
- [8] KATOLICKÝ, Arnošt. Critical Chain. System Online: S přehledem ve světě informačních technologií [online]. 2015 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <<http://www.systemonline.cz/clanky/critical-chain-ccpm.htm>>
- [9] iTMforum. *Agilní metody v projektovém řízení* [online]. 2015 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <<http://www.itmforum.cz/rubriky/rizeni-projektu-a-jejich-portfolia/agilni-metody-v-projektovem-rizeni/>>

- [10] IPMA. *IPMA History* [online]. 2015 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <<http://ipma.ch/about/ipma-history/>>
- [11] PMI. *Project Management Certification* [online]. 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <<http://www.pmi.org/learning/project-management-certification-history-development-4941>>
- [12] PRINCE-2.cz. *PRINCE2* [online]. 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <<http://prince-2.cz/>>

### **Literární zdroje**

- [13] BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method: PRINCE2®*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, 2010, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- [14] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [15] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xiv, 344 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-218-1.
- [16] SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 720 s. Kompletní průvodce (Computer Press). ISBN 978-80-251-1526-8.
- [17] FIALA, Petr. *Řízení projektů*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008, 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
- [18] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
- [19] DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- [20] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- [21] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [22] *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed. London: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.

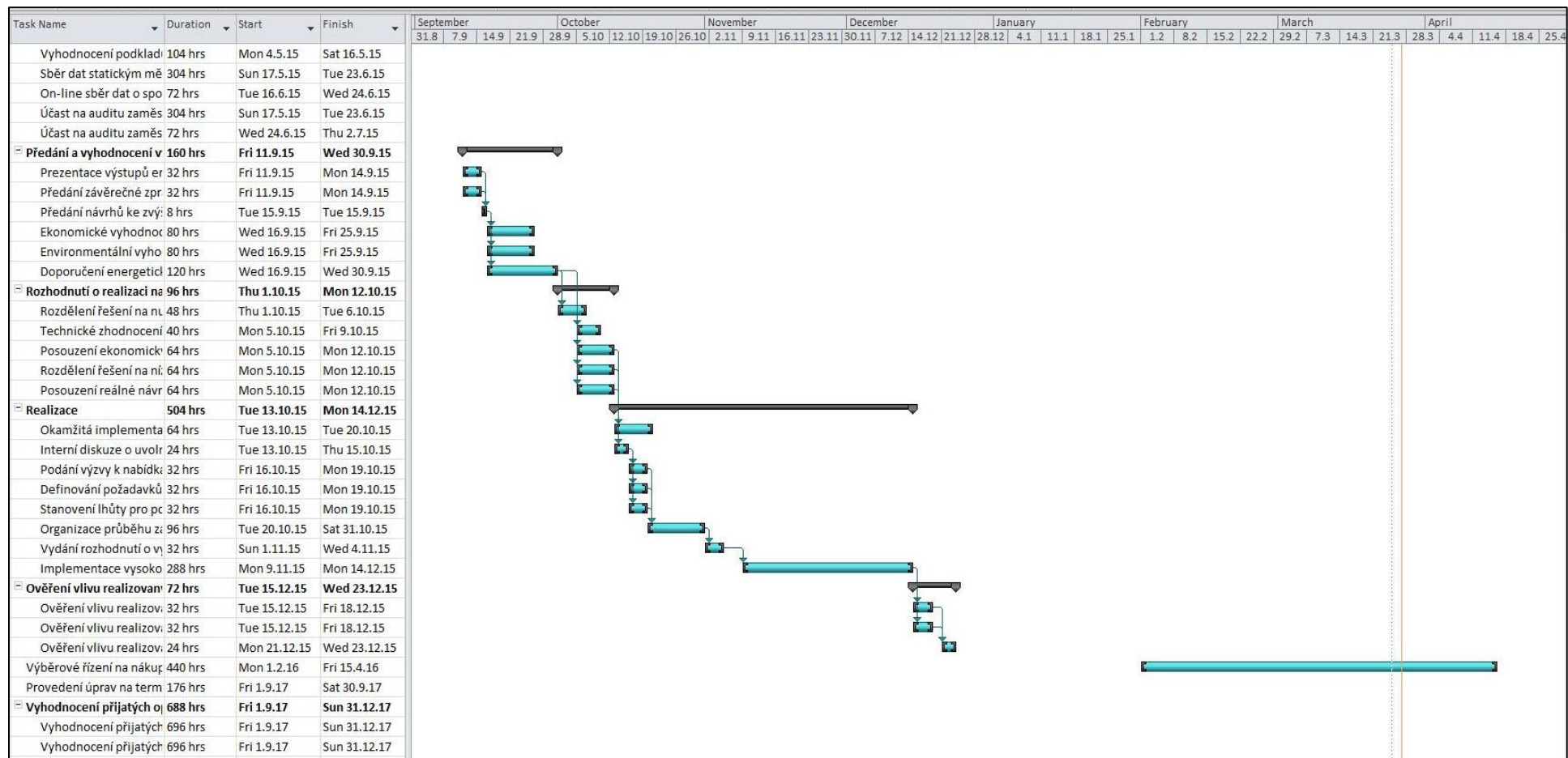
## 8. Přílohy

### Příloha 1 3D vizualizace skladu Kouřim



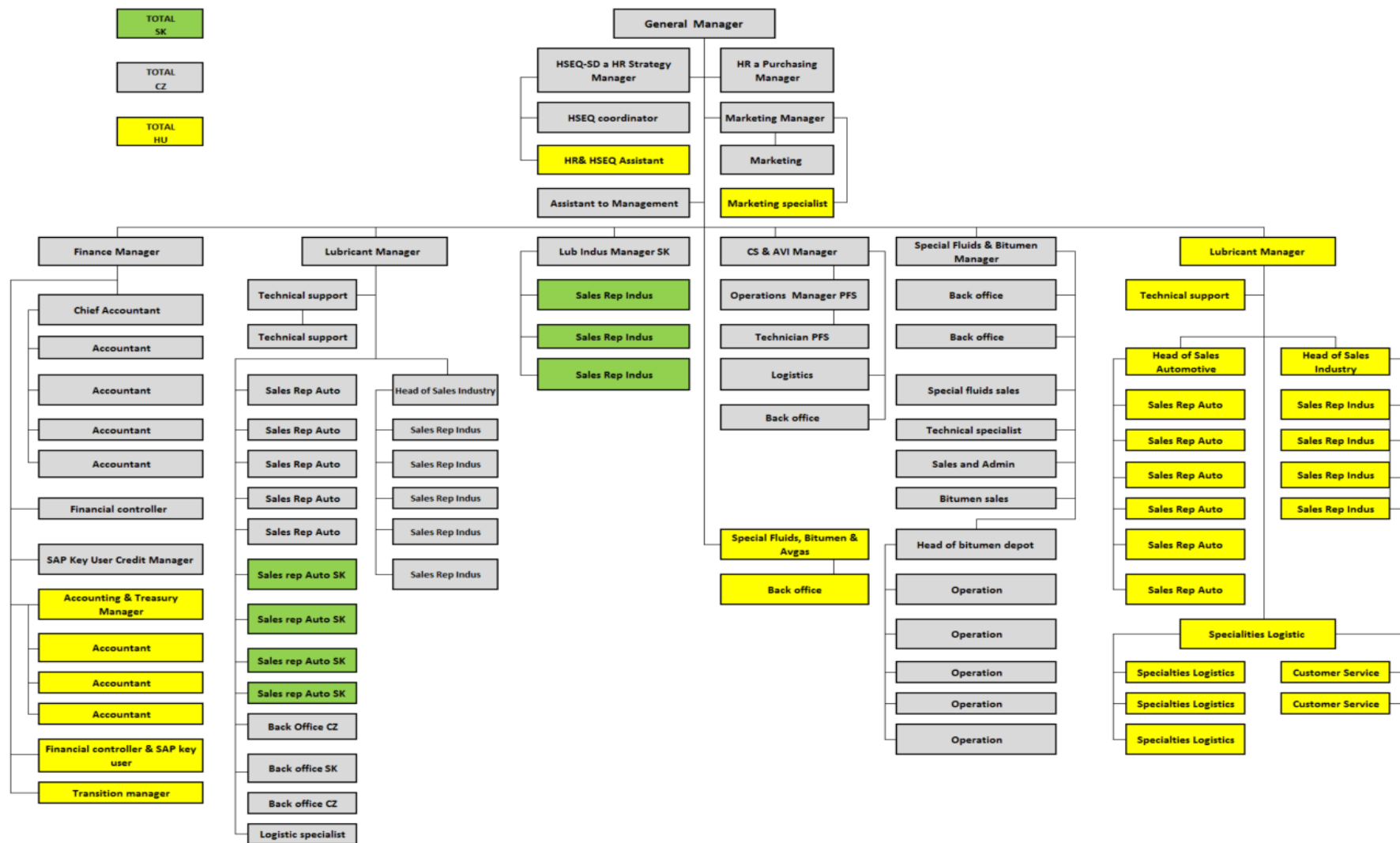
## Příloha 2 WBS a Ganttův diagram projektu „Energetická úspora ve skladu Kouřim“





Task Name	Duration	Start	Finish	July				August				September				October				November				December				January				February			
				26.6	3.7	10.7	17.7	24.7	31.7	7.8	14.8	21.8	28.8	4.9	11.9	18.9	25.9	2.10	9.10	16.10	23.10	30.10	6.11	13.11	20.11	27.11	4.12	11.12	18.12	25.12	1.1	8.1	15.1	22.1	29.1
<b>Rozhodnutí o realizaci na</b>	<b>96 hrs</b>	<b>Thu 1.10.15</b>	<b>Mon 12.10.15</b>																																
Rozdělení řešení na n...	48 hrs	Thu 1.10.15	Tue 6.10.15																																
Technické zhodnocení	40 hrs	Mon 5.10.15	Fri 9.10.15																																
Posouzení ekonomick...	64 hrs	Mon 5.10.15	Mon 12.10.15																																
Rozdělení řešení na n...	64 hrs	Mon 5.10.15	Mon 12.10.15																																
Posouzení reálné návr	64 hrs	Mon 5.10.15	Mon 12.10.15																																
<b>Realizace</b>	<b>504 hrs</b>	<b>Tue 13.10.15</b>	<b>Mon 14.12.15</b>																																
Okamžitá implementa	64 hrs	Tue 13.10.15	Tue 20.10.15																																
Interní diskuze o uvolr	24 hrs	Tue 13.10.15	Thu 15.10.15																																
Podání výzvy k nabídk	32 hrs	Fri 16.10.15	Mon 19.10.15																																
Definování požadavků	32 hrs	Fri 16.10.15	Mon 19.10.15																																
Stanovení lhůty pro p...	32 hrs	Fri 16.10.15	Mon 19.10.15																																
Organizace průběhu z...	96 hrs	Tue 20.10.15	Sat 31.10.15																																
Vydání rozhodnutí o v...	32 hrs	Sun 1.11.15	Wed 4.11.15																																
Implementace vysoko	288 hrs	Mon 9.11.15	Mon 14.12.15																																
<b>Ověření vlivu realizovan</b>	<b>72 hrs</b>	<b>Tue 15.12.15</b>	<b>Wed 23.12.15</b>																																
Ověření vlivu realizov:	32 hrs	Tue 15.12.15	Fri 18.12.15																																
Ověření vlivu realizov:	32 hrs	Tue 15.12.15	Fri 18.12.15																																
Ověření vlivu realizov:	24 hrs	Mon 21.12.15	Wed 23.12.15																																
Výběrové řízení na nákup	440 hrs	Mon 1.2.16	Fri 15.4.16																																
Provedení úprav na term	176 hrs	Fri 1.9.17	Sat 30.9.17																																
Vyhodnocení přijatých opatření	88 hrs	Fri 1.9.17	Sun 31.12.17																																
Vyhodnocení přijatých	696 hrs	Fri 1.9.17	Sun 31.12.17																																
Vyhodnocení přijatých	696 hrs	Fri 1.9.17	Sun 31.12.17																																

**Příloha 3 Organizační struktura TOTAL HUB: TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., TOTAL SLOVENSKO s.r.o. a TOTAL Lubricants Hungary Kft**





## Příloha 4 Šablona dokumentu Charta projektu

Charta projektu  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



### Charta projektu

Název projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Návrh / Finální verze
Autor:			
Vlastník:			
Číslo dokumentu:			

### Historie změn

Datum následující revize:

Datum revize	Datum předchozí revize	Souhrn změn

### Schválení

Tento dokument vyžaduje následující schválení.

Jméno	Podpis	Pozice	Datum vydání	Verze

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum vydání	Verze

Charta projektu  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



## **Definice projektu**

## **Dosavadní stav**

## **Cíle projektu**

## **Požadované výsledky**

## **Rozsah projektu a výjimky**

## **Omezení a předpoklady**

## **Uživatel/é a všechny známé zainteresované strany**

## **Odchytky od projektu**

## **Rámcový Obchodní případ**

Charta projektu  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



## **Popis produktu projektu**

## **Přístup k projektu**

## **Struktura projektového týmu**

## **Popis rolí**

## **Reference**

## Příloha 5 Šablona dokumentu Deník projektu

Deník projektu  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



### Deník projektu

Název projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Návrh / Finální verze
Autor:			
Vlastník:			
Číslo dokumentu:			

### Historie změn

Datum následující revize:

Datum revize	Datum předchozí revize	Souhrn změn

### Schválení

Tento dokument vyžaduje následující schválení.

Jméno	Podpis	Pozice	Datum vydání	Verze

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum vydání	Verze

Deník projektu  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



### Obsah deníku

Datum zápisu	Problém, akce, událost nebo komentář	Zodpovědná osoba	Cílové datum	Výsledek

## Příloha 6 Šablona dokumentu Přehled získaných poznatků

Přehled získaných poznatků  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



### Přehled získaných poznatků

Název projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Návrh / Finální verze
Autor:			
Vlastník:			
Číslo dokumentu:			

### Historie změn

Datum následující revize:

Datum revize	Datum předchozí revize	Souhrn změn

### Schválení

Tento dokument vyžaduje následující schválení.

Jméno	Podpis	Pozice	Datum vydání	Verze

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum vydání	Verze

Přehled získaných poznatků  
 <Název projektu>  
 Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



## Obsah

Popis zkušenosti	Detail zkušenosti					Identifikovaný typ zkušenosti	Datum záznamu	Zaznamenal	Priorita
	Událost	Dopad	Příčina	Včasné varování	Doporučení				

## Příloha 7 Šablona dokumentu Obchodní případ

Obchodní případ  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



### Obchodní případ

Název projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Návrh / Finální verze
Autor:			
Vlastník:			
Číslo dokumentu:			

#### Historie změn

Datum následující revize:

Datum revize	Datum předchozí revize	Souhrn změn

#### Schválení

Tento dokument vyžaduje následující schválení.

Jméno	Podpis	Pozice	Datum vydání	Verze

#### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum vydání	Verze



## Shrnutí

*(Zdůrazněte klíčové body obchodního případu, které by měly zahrnovat důležité přínosy a návratnost investic (ROI).)*

## Důvody

*(Definujte důvody pro uskutečnění projektu a vysvětlete, jak projekt umožní dosažení firemních strategií a cílů.)*

## Obchodní možnosti

*(Analýza a odůvodnění doporučení pro obchodní možnosti: nedělat nic, dělat minimum nebo dělat něco.)*

## Očekávané přínosy

*(Přínosy, které projekt přinese vyjádřené měřitelným způsobem oproti situaci, která byla před uskutečněním projektu. Přínosy by měly být jak kvalitativní, tak kvantitativní. Tolerance by měla být stanovena pro každý jednotlivý přínos a pro celkové přínosy.)*

## Možné negativní přínosy

*(Přínosy vnímané (rizika) jako negativní jednou nebo více zainteresovanými stranami. Negativní přínosy jsou skutečné důsledky činnosti, které mají přiřazenou určitou nejistotu, zda opravdu nastanou. Rizika je třeba ohodnotit a začlenit do hodnocení investic.)*

## Časový harmonogram

*(Doba, po kterou bude projekt probíhat, a budou realizovány přínosy. Tyto informace jsou následně použity jako podklad při plánování o načasování projektu.)*

## Náklady

*(Souhrn nákladů na projekt (převzato z Projektového plánu), a náklady na provoz a způsob financování.)*

## Investiční vyhodnocení

*(Porovnává souhrnné přínosy a nevýhody v závislosti na nákladech projektu (převzaté z Plánu projektu) a probíhající provoz a náklady na údržbu. Analýza může využít techniky, jako je cash flow, návratnost investic, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti. Cílem je definování hodnoty projektu jako investice. Ocenění investice by mělo řešit to, jak bude projekt financován.)*

## Hlavní rizika

*(Podává shrnutí hlavních rizik spojených s projektem spolu s pravděpodobností jejich výskytu a dopadu a návrhu jejich prevence.)*

## Příloha 8 Šablona dokumentu Registr rizik

Registr rizik  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



### Registr rizik

Název projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Návrh / Finální verze
Autor:			
Vlastník:			
Číslo dokumentu:			

### Historie změn

Datum následující revize:

Datum revize	Datum předchozí revize	Souhrn změn

### Schválení

Tento dokument vyžaduje následující schválení.

Jméno	Podpis	Pozice	Datum vydání	Verze

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum vydání	Verze

Registr rizik  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



## Obsah registru

Číslo	Autor	Datum zápisu	Popis rizika	Popis			Pravděpodobnost	Dopad	Očekávaná hodnota	Proximita	Strategie	Plán pro strategii	Stav	Vlastník rizika	Řešitel
				Příčina	Událost	Dopad									
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															

## Příloha 9 Šablona dokumentu Plán projektu

Plán projektu  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



# Plán projektu

Název projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Návrh / Finální verze
Autor:			
Vlastník:			
Číslo dokumentu:			

## Historie změn

Datum následující revize:

Datum revize	Datum předchozí revize	Souhrn změn

## Schválení

Tento dokument vyžaduje následující schválení.

Jméno	Podpis	Pozice	Datum vydání	Verze

## Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum vydání	Verze

Plán projektu  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



## **Popis plánu**

*(Stručný popis toho, co plán zahrnuje a popis přístupu k plánování.)*

## **Nezbytné podmínky plánu**

## **Externí závislosti**

*(Můžou mít vliv na plán)*

## **Předpoklady plánování**

*(Na základě nichž je plán založen)*

## **Získané ponaučení**

*(Podrobnosti o příslušných poučení z předchozích podobných projektů, které byly přezkoumány a přizpůsobeny v rámci tohoto plánu.)*

## **Monitorování a kontrola**

*(Podrobnosti o tom, jak bude plán monitorován a kontrolován.)*

Plán projektu  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



## **Rozpočty**

*(Pokrývající čas a náklady, včetně opravných položek k rizikům a změnám.)*

## **Tolerance**

*(Čas, náklady a rozsah tolerance pro úroveň plánu.)*

## **Popisy produktů**

## **Harmonogram**

## Příloha 10 Šablona dokumentu Zpráva o výjimce

Zpráva o výjimce  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



### Zpráva o výjimce

Název projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Návrh / Finální verze
Autor:			
Vlastník:			
Číslo dokumentu:			

### Historie změn

Datum následující revize:

Datum revize	Datum předchozí revize	Souhrn změn

### Schválení

Tento dokument vyžaduje následující schválení.

Jméno	Podpis	Pozice	Datum vydání	Verze

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum vydání	Verze



## **Název**

*(Přehled výjimek, které jsou hlášeny.)*

## **Příčina**

*(Popis příčiny odchylky od současného plánu.)*

## **Důsledky**

## **Možnosti**

*(Jaké jsou možné varianty k přístupu k odchylkám, a jaký by měly tyto varianty efekt na Obchodní případ, rizika a tolerance.)*

## **Doporučení**

*(Z dostupných možností, jaká jsou doporučení, a proč?)*

## **Ponaučení**

*(Jak se můžeme poučit z této výjimky na tomto projektu nebo u budoucích projektů.)*

## Příloha 11 Šablona dokumentu Balík práce

Balík práce  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



### Balík práce

Název projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Návrh / Finální verze
Autor:			
Vlastník:			
Číslo dokumentu:			

### Historie změn

Datum následující revize:

Datum revize	Datum předchozí revize	Souhrn změn

### Schválení

Tento dokument vyžaduje následující schválení.

Jméno	Podpis	Pozice	Datum vydání	Verze

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum vydání	Verze

Balík práce  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



Autorizace Balíku práce	
Titul	
Oprávněná osoba <sup>1</sup>	
Datum <sup>2</sup>	

## Popis

*(Popis práce, která má být vykonána)*

## Techniky, procesy a procedury

*(Veškeré techniky, nástroje, normy, procesy nebo postupy, které mají být použity při vytváření produktů.)*

## Vývojové rozhraní

*(Rozhraní, které musí být udržováno při vývoji produktů. Mohou to být lidé poskytující informace nebo ti, kteří potřebují informace přijímat.)*

## Provoz a údržba Rozhraní

*(Identifikace jakýchkoli specializovaných produktů, může se jednat o jiné produkty, které mají být vyrobeny v rámci projektu, stávající produkty, nebo ty, které mohou být vytvořeny jinými projekty.)*

## Uspořádání požadavků na řízení

*(Zpráva o veškerých opatřeních, která musí být provedena výrobcem např.: řízení verzí produktů v pracovním balíku; získání kopie jiných produktů a jejich popis; předložení výrobku k řízení konfigurace, jakékoliv skladovací a bezpečnostní požadavky.)*

## Společné ujednání

*(Podrobnosti o dohodě: cena, datum zahájení a ukončení, a klíčové milníky pro pracovní balíček.)*

<sup>1</sup> Jméno manažera týmu nebo jednotlivce, s nimiž byla dohoda uzavřena

<sup>2</sup> Datum dohody mezi projektovým manažerem a manažerem týmu / oprávněnou osobou

Balík práce  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



## Akceptace pracovního balíku

*(Podrobné informace o toleranci pro pracovní balík mající vliv na čas a náklady, ale může také zahrnovat rozsah a rizika.)*

## Omezení

*(Jakékoliv omezení mající vliv na práci, lidi, harmonogram, poplatky atd.)*

## Pravidla pro oznamování

*(Očekávaná četnost a obsah hlášení.)*

## Řešení problémů a eskalace

## Výňatky nebo reference

*(Veškeré odkazy na související dokumenty.)*

## Schvalovací metoda

*(Osoba, role nebo skupina, která bude schvalovat hotové produkty v rámci pracovního balíku, a způsob, jak projektový manažer bude informován o dokončení produktů a pracovního balíku.)*

Oprávnění k Balíku práce	
Příjemce <sup>3</sup>	
Datum <sup>4</sup>	
Hodnocení a zpětná vazba <sup>5</sup>	

<sup>3</sup> Projektový manažer nebo jiná osoba, jež přijímá pracovní balík jménem projektového manažera

<sup>4</sup> Datum přijetí

<sup>5</sup> Vyplňuje osoba, která přijala pracovní balík k poskytnutí připomínek k pracovnímu balíku, případně popsat hodnocení pracovního výkonu jednotlivce nebo zapojených týmů

## Příloha 12 Šablona dokumentu Zpráva o ukončení projektu

Zpráva o ukončení projektu  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



### Zpráva o ukončení projektu

Název projektu:			
Datum:		Uveřejněno:	Návrh / Finální verze
Autor:			
Vlastník:			
Číslo dokumentu:			

### Historie změn

Datum následující revize:

Datum revize	Datum předchozí revize	Souhrn změn

### Schválení

Tento dokument vyžaduje následující schválení.

Jméno	Podpis	Pozice	Datum vydání	Verze

### Distribuce

Tento dokument byl distribuován:

Jméno	Pozice	Datum vydání	Verze

Zpráva o ukončení projektu  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



## **Zpráva projektového manažera**

*(Shrnutí výkonnosti projektu.)*

## **Aktualizace Obchodního případu**

*(Shrnutí platnosti Obchodního případu projektu.)*

## **Výhody dosažené k dnešnímu dni**

## **Očekávané poprojektové výhody**

## **Očekávané čisté přínosy**

## **Shrnutí cílů projektu**

*(Shrnutí toho, jak byl projekt proveden oproti svým plánovaným cílům a nastavené toleranci vůči času, nákladům, kvalitě, rozsahu, přínosům a rizikům.)*

## **Vyhodnocení výkonu projektového týmu**

*(Zejména poskytnutí uznání za dobrý výkon.)*

## **Zpráva o získaných poznatcích**

*(Shrnutí toho, co probíhalo dobře a co špatně, případně popsat doporučení (i v případě, že projekt byl ukončen předčasně, poté je potřeba vysvětlit i tyto důvody.)*

Zpráva o ukončení projektu  
<Název projektu>  
Vytvořeno / aktualizováno dd.mm.rrrr



## Přehled produktů

Název produktu	Záznam o kvalitě <sup>1</sup>		Záznamy o schválení <sup>2</sup>	Nespecifikované <sup>3</sup>
	Plánovaný	Dokončený		

## Předání produktu

*(Potvrzení ve formě akceptačních záznamů, ze strany zákazníka, že je vše připraveno k obdržení produktu.)*

<sup>1</sup> Kvalita plánovaných a dokončených aktivit

<sup>2</sup> Náležitá schválení pro každý produkt

<sup>3</sup> Jakýkoliv chybějící produkt nebo produkt, který nesplňuje původní požadavky, a potvrzení o jakékoli koncesi