

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Příklady dobré praxe v životním cyklu projektů ve  
společnosti Nestlé Česko s.r.o.**

**Bc. Homolka Aleš**

**© 2020 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Aleš Homolka

Systemové inženýrství a informatika  
Projektové řízení

### Název práce

Příklady dobré praxe v životním cyklu projektů ve společnosti Nestle Česko s.r.o.

### Název anglicky

Best Practice in Project Life Cycle in Nestle Česko s.r.o. company

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh doporučení pro běžnou praxi projektových manažerů dle mezinárodní metodiky PRINCE2 pro řízení projektů ve společnosti Nestle Česko s.r.o., v kontextu životního cyklu projektu a práce s projektovým týmem.

### Metodika

Po zahájení stáže/praxe ve společnosti Nestle Česko s.r.o. bude proveden sběr poznatků z běžné praxe projektových manažerů, identifikace a rozbor slabých míst v životním cyklu projektu. Na základě zjištěných nedostatků budou vypracovány konkrétní doporučení pro praxi (Best Practice) v podobě např. nových šablon dokumentace, dílčí procesní mapy nebo postupu pro užití nástroje pro plánování a řízení projektů (SW tools). Vypracované vlastní výsledky práce budou průběžně konzultovány v praxi. Po sepsání praktické části DP vznikne část rešeršní.

### Harmonogram:

- zahájení praxe ve společnosti: září 2019;
- sběr poznatků a jejich rozbor: říjen 2019 – leden 2020;
- návrh vlastních doporučení pro praxi: leden – únor 2020;
- diskuze výsledků v praxi: únor – březen 2020;
- finální úpravy a odevzdání DP: březen 2020.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Projektové řízení; Projektový manažer; Životní cyklus projektu; Projektová dokumentace; PRINCE2.

---

**Doporučené zdroje informací**

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *PRINCE2 Agile*®. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.

AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2*®. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.

KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Organizational project management maturity model (OPM3)*.

Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. ISBN 9781935589709.

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

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra systémového inženýrství

---

Elektronicky schváleno dne 26. 1. 2020

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 13. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2020

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Příklady dobré praxe v životním cyklu projektů ve společnosti Nestlé Česko s.r.o.“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 2.4.2020

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu práce doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky k práci a vřelý přístup. Dále bych rád poděkoval Integračnímu manažerovi a dalším členům společnosti Nestlé Česko s.r.o. za poskytnutí informací o řízení projektů, které byly východiskem pro sepsání diplomové práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval celé své rodině, přítelkyni a přátelům za podporu a motivaci.

# **Příklady dobré praxe v životním cyklu projektů ve společnosti Nestlé Česko s.r.o.**

## **Souhrn**

Diplomová práce je zaměřena na rozbor současného stavu projektového řízení společnosti Nestlé Česko s.r.o. a na zpracování konkrétních doporučení pro praxi (Best Practice).

Popis současného stavu projektového řízení společnosti (životní cyklus, projektové role), doplněný o příklady dobré praxe, vychází zejména z nestrukturovaných rozhovorů s Integračním manažerem a poskytnuté interní procedury projektového řízení. Na základě zjištěného stavu jsou pak navrženy doporučení v podobě nových nástrojů a šablon dokumentace nebo práce s projektovým týmem. To vše za využití metodiky PRINCE2. Tato doporučení jsou konzultována v praxi a výsledky jsou součástí diplomové práce.

Posledním krokem práce je vypracování teoretické rešerše, která slouží jako odborná základna pro praktickou část.

**Klíčová slova:** Projektové řízení, Projektový manažer, Životní cyklus projektu, Projektová dokumentace, PRINCE2, Organizační struktura projektu, Project Charter, Business Case, Registr rizik, WBS, Lessons Learned, RACI matice, Změnový požadavek

# **Best practice in the project life cycle at Nestle Česko s.r.o.**

## **Summary**

The diploma thesis is focused on the analysis of the current project management state in Nestlé Česko s. r. o. and on the elaboration of concrete recommendations of best practices.

The description of the current project management situation (life cycle, project roles), and its best practices comes out especially in unstructured interviews with the Integration Manager and on provided internal procedure of company's project management. Based on the current state, there are recommendations put in place such as new methods and templates of documentation or recommendations on teamwork with the project management team. All of that based PRINCE2 project methodology. These recommendations are consulted in practice and the results are part of this diploma thesis.

The final step of the thesis is the theoretical research, which serves as a basis for the practical part.

**Keywords:** Project Management, Project Manager, Project Life Cycle, Project documentation, PRINCE2, Project organizational structure, Project Charter, Business Case, Risk register, WBS, Lessons Learned, RACI matrix, Change Request

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce a metodika .....	2
2.1	Cíl práce .....	2
2.2	Metodika .....	2
3	Teoretická východiska .....	4
3.1	Základní pojmy v projektovém řízení .....	4
3.1.1	Projekt.....	4
3.1.2	Cíl projektu .....	6
3.1.3	Životní cyklus projektu .....	6
3.1.4	Projektové řízení .....	7
3.2	Procesy projektu dle PRINCE2.....	9
3.2.1	7 Principů.....	10
3.2.2	7 Témat .....	12
3.2.3	7 Procesů.....	13
3.3	Vybraná projektová dokumentace a nástroje dle PRINCE2 .....	18
3.3.1	Business case .....	20
3.3.2	Projektový záměr (Project Charter) .....	20
3.3.3	Deník manažera .....	20
3.3.4	Work Breakdown Structure .....	21
3.3.5	Matice odpovědnosti.....	21
3.3.6	Registr rizik.....	22
3.3.7	Komunikační plán.....	23
3.3.8	Změnový požadavek .....	23
3.3.9	Poučení z projektu (Lessons Learned).....	24
3.4	Zainteresané strany projektu dle PRINCE2 .....	24
3.4.1	Řídící výbor projektu .....	25
3.4.2	Výkonný tým projektu .....	27
3.4.3	Kombinování rolí.....	31
4	Vlastní práce .....	33
4.1	Charakteristika společnosti .....	33
4.2	Organizační struktura společnosti .....	35
4.2.1	Organizační struktura Globe IT-IS .....	36
4.3	Popis projektového řízení společnosti.....	36



4.3.1	Klasifikace projektu .....	37
4.3.2	Životní cyklus projektu .....	40
4.4	Projektové role ve společnosti .....	47
4.4.1	Projektové role v praxi.....	49
4.5	Konkrétní příklady z praxe.....	51
4.5.1	Fáze zahájení.....	51
4.5.2	Fáze realizace.....	54
4.6	Návrh zlepšení interní procedury dle principů PRINCE2.....	55
4.6.1	Oblasti s identifikovanými nedostatky projektového řízení společnosti .....	56
4.6.2	Role projektového manažera .....	56
4.6.3	Předprojektová fáze .....	59
4.6.4	Projektová fáze .....	63
4.6.5	Schéma životního cyklu projektu .....	69
5	Výsledky práce a diskuse.....	70
6	Závěr .....	72
7	Seznam použitých zdrojů.....	74
8	Přílohy.....	76
8.1	Business case – šablona .....	76
8.2	Registr rizik – šablona.....	77
8.3	Issue log – šablona .....	78
8.4	Task list – příklad z praxe .....	79

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Trojimperativ projektu .....	5
Obrázek 2 - Životní cyklus projektu .....	7
Obrázek 3 - Schéma PRINCE2.....	10
Obrázek 4 - Procesy PRINCE2.....	13
Obrázek 5 - Zahájení projektu .....	14
Obrázek 6 - Řízení dodávky produktu .....	17
Obrázek 7 - Postup zpracování změnového požadavku .....	23
Obrázek 8 - Zainteresované strany projektu .....	25
Obrázek 10 - Každodenní aspekty Projektového manažera .....	30
Obrázek 9 – Zainteresované strany projektu .....	31
Obrázek 11 – Nestlé logo.....	34
Obrázek 12 – Organizační struktura společnosti .....	35
Obrázek 13 - Organizační struktura Globe IT-IS .....	36
Obrázek 14 - Proces projektu v praxi .....	40
Obrázek 15 - Etapy projektu .....	40
Obrázek 16 – Etapa projektu – Iniciale.....	41
Obrázek 17 – Wishlist.....	41
Obrázek 18 - Etapa projektu – Zahájení .....	42
Obrázek 19 - Project charter .....	43
Obrázek 20 - Etapa projektu – Realizace.....	44
Obrázek 21 - Realizační fáze .....	45
Obrázek 22 - Etapa projektu – Vyhodnocení a uzavření .....	46
Obrázek 23 - Dokument k vyhodnocení projektu.....	47
Obrázek 24 – Business case (příklad z praxe) .....	52
Obrázek 25 - Project chart (příklad z praxe).....	53
Obrázek 26 - High-level plan (příklad z praxe).....	54
Obrázek 27 - Úložiště projektové dokumentace SharePoint (příklad z praxe).....	55
Obrázek 28 - WBS (šablona) .....	62
Obrázek 29 - Microsoft Teams – plánování úkolů (ukázka) .....	65
Obrázek 30 - Návrh schématu životního cyklu projektu .....	69

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Cíle projektu (SMART).....	6
Tabulka 2 - Rozdělení dokumentů dle složitosti a rozsahu projektu.....	19
Tabulka 3 - Klasifikace projektů podle rozsahu .....	37
Tabulka 4 - Klasifikace projektů podle velikosti.....	38
Tabulka 5 - Kritéria pro využití nástrojů pro řízení projektu .....	43
Tabulka 6 - Stupně rizika, rozsahu a konk. výhody.....	44
Tabulka 7 - Struktura (role) projektu.....	50
Tabulka 8 - Struktura (role) projektu po úpravě .....	58
Tabulka 9 - Business case – Benefity (šablona) .....	60
Tabulka 10 - Business case – Náklady (šablona) .....	60
Tabulka 11 - Analýza nákladů a benefitů (šablona) .....	61
Tabulka 12 - Procesy v předprojektové fázi projektu po rozšíření.....	62
Tabulka 13 - Matice RASCI (šablona, doplněna o příklad) .....	64
Tabulka 14 - Změnový požadavek (šablona).....	66
Tabulka 15 - Procesy v projektové fázi projektu po rozšíření.....	68

## Slovník použitých pojmů

MindMup	Myšlenková mapa
High-level plán	Zobrazuje hlavní produkty projektu, kdy budou dodány a za jakých nákladů
Best Practice	Nejlepší praxe
Change request	Změnový požadavek
Lessons Learned	Zkušenosti z předchozích projektů
WBS	Work Breakdown Structure, hierarchická struktura prací
Business	Byznys (obchod), oddělení napříč společnostmi (marketing, sales aj.)
Product Owner	Vlastník produktu
Business Owner	Vlastník řešení ze strany obchodu (cílový zákazník)
MS Teams	Centrum pro týmovou práci v Office 365
Operations	Úsek v oddělení Business Excellence, který pečuje zejména o informační systém a aplikace
Business Excellence	Oddělení, které je součástí IT divize společnosti
Operations	Úsek v oddělení Business Excellence, který pečuje zejména o informační systém a aplikace
Business case	Projektový záměr
Project Charter	Charta (zakládací listina) projektu
Lessons log	Úložiště pozitivních a negativních zkušeností
Reporting	Hlášení či podání určité zprávy (v tomto případě analytické)
Stream leader	Vedoucí dané oblasti (např. digitální)
Steering committee	Řídící výbor
Wishlist	Seznam přání, které by chtěla společnost realizovat
Kick off meeting	První setkání s projektovým týmem
Cutover plán	aktivity, jejichž cílem je plánování, exekuce a monitorování přechodu na nový systém
GoLive	Fáze projektu, kdy se uvede řešení do produkčního provozu
Hypercare	Podpora po přechodu do produkčního provozu

Project board	Projektová rada
Service Now	Služba pro automatizaci IT procesů
Cloud	Online úložiště
Deadline	Konečný termín
Image Recognition	Rozpoznávání obrázků pomocí umělé inteligence
Postevaluation	Vyhodnocení

# 1 Úvod

Projektové řízení jako takové je poměrně mladý obor, avšak jeho projevy lze hledat již v dávné historii, například při stavbě egyptských pyramid. Projektové řízení v různých podobách ale vždy spojovalo a spojuje jediné – snaha o co nejefektivnější dosažení požadovaného cíle. Moderní, profesionální způsob pojetí projektového řízení je dnes součástí téměř každé společnosti. Pro úspěšné řízení projektu od začátku až do konce vzniklo mnoho odborných metodik. Jejich úloha je především podpořit řízení projektu, mimo jiné za použití různých metod a nástrojů. Mezi světové metodiky se v současné době řadí PRINCE2, PMBOK, IPMA nebo SCRUM. Vzhledem k flexibilitě, univerzálnosti a možnosti užití pro řízení malých i velkých projektů, se autor práce rozhodl vycházet především právě z první zmíněné metodiky PRINCE2, jejíž obsah přibližuje v teoretické části práce.

Pro analýzu projektového řízení v praxi autor navázal kontakt se společností Nestlé Česko s.r.o., která patří do světové potravinářské skupiny Nestlé S.A. Konkrétně se podíval do oddělení Business Excellence, které řídí mnoho projektů napříč společností. Východiskem pro lokální projektové řízení společnosti je nyní interní procedura, která prošla revizí v roce 2019. Jejím autorem je Integrovaný manažer Operations, se kterým jsou mimo jiné vedeny nestrukturované rozhovory. Díky těmto cenným rozhovorům je tak možné projektové řízení ve společnosti blíže analyzovat.

I vzhledem k tomu, že se nejedná o přímo projektově orientovanou společnost, je třeba zmínit, že současná stručná podoba lokální interní procedury projektového řízení vychází z rozsáhlé globální procedury řídicí se metodikou PMBOK. Jak je v práci zmíněno, hlavní podstatou projektového řízení není jen používání metod a technik, ale především určitý způsob myšlení, filozofie. V této diplomové práci je možné nahlédnout do životního cyklu projektu, jeho organizační struktury a z toho vycházejících příkladů dobré praxe (Best Practice) společnosti. Tyto příklady se následně autor snaží obohatit o svá doporučení, především v podobě nových nástrojů a šablon dokumentů, aby vytvořil jednodušší a organizovanější prostředí pro projektového manažera.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracování návrhu doporučení pro běžnou praxi řízení projektů ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. v kontextu životního cyklu projektu a práce s projektovým týmem. To vše za využití uznávané projektové metodiky PRINCE2. Ke splnění tohoto cíle je třeba identifikovat současný stav řízení projektů a hledat nástroje a postupy pro zlepšení. K získání těchto informací bude mimo jiné využito rozhovorů s Integračním manažerem Operations. Výstupem bude návrh rozvoje projektové podpory s doporučenými náležitostmi pro úspěšné řízení ve společnosti.

Pro výše uvedené bude zdrojem zejména teoretická část práce, která má za cíl vysvětlit základní pojmy projektového řízení, dokumenty a nástroje nezbytné pro návrh implementace.

### **2.2 Metodika**

Best Practice pro řízení projektu ve společnosti bude vycházet z metodiky PRINCE2, která pokrývá právě jeho řízení, kontrolu a organizaci. Zároveň bude použito nestrukturovaných rozhovorů s Integračním manažerem Operations, který v současné chvíli mimo jiné zastává roli garanta interní procedury projektového řízení a má tak ke stavu řízení projektů nejbližší.

Stanovených cílů diplomové práce bude dosaženo na základě následujícího harmonogramu:

#### **1. Studium odborné literatury**

Prvním krokem k úspěšné tvorbě diplomové práce bude studium metodik projektového řízení, které je předpokladem k orientaci v nestrukturovaných rozhovorech a vytvoření vlastního návrhu řešení.

#### **2. Výběr společnosti ke spolupráci**

Bude navázán kontakt s Nestlé Česko s.r.o., konkrétně s osobou odpovědnou za řízení projektů ve společnosti. Výstupem bude takový cíl diplomové práce, který může mít do budoucna pro Nestlé Česko s.r.o. přínos. Pomocí úvodního rozhovoru budou zjištěny informace k aktuálnímu stavu řízení projektů ve společnosti a prostory pro zlepšení.

### **3. Rozbor současného stavu řízení projektů (nástroje a postupy)**

Ve vlastní práci proběhne analýza, na základě poskytnutých informací a materiálů, současného stavu projektového řízení ve společnosti. Otevře se prostor pro případné doplňující otázky k pochopení fungování. S použitím doplňujících rozhovorů bude popsána současná podoba životního cyklu projektu a role jednotlivých kompetentních osob v běžné praxi. Po definování využívaných nástrojů a postupů vstupujících do plánovacího procesu bude identifikován prostor pro zlepšení.

### **4. Návrh zlepšení řízení projektů**

Na základě zjištěných nedostatků bude vypracován návrh zlepšení řízení projektů v návaznosti na potřeby společnosti.

### **5. Shrnutí výsledků práce a jejich diskuze s liniovým manažerem**

V závěru dojde ke shrnutí poznatků dosažených v průběhu tvorby práce a dosažených výsledků. Návrh zlepšení bude představen a konzultován s Integračním manažerem Operations.

### **6. Tvorba teoretické části práce**

Posledním krokem práce bude vypracování teoretické části práce za pomoci odborné literatury, v návaznosti na témata probírané ve vlastní práci. Bude zde popsáno projektové řízení především na základě metodiky PRINCE2, konkrétně například životní cyklus, procesní model, dokumenty, nástroje a organizační struktura projektu.



### 3 Teoretická východiska

Tato část práce má za cíl popsat základní pojmy projektového řízení a interpretovat je na základě projektových standardů a mimo jiné bude sloužit jako teoretické východisko pro praktickou část. Nejprve se zaměří na definice projektu, projektového řízení a zájmových skupin. Následně se bude věnovat životnímu cyklu projektu a jeho dokumentaci podle uznávané metodiky PRINCE2, která je pro práci stěžejní.

#### 3.1 Základní pojmy v projektovém řízení

##### 3.1.1 Projekt

Projekt je bezesporu hlavním prvkem projektového řízení. Jeho obecná definice není ustálená a každý z předních světových teoretiků nebo mezinárodních standardů ji vysvětluje jinak.

Projekt lze definovat jako řízený proces, který musí mít svůj začátek a konec, za přesných pravidel řízení a regulace. Obsahem je sled úkolů, které mají nějaká očekávání. Tato očekávání však nemusí být v závěru vždy naplněna, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu (Svozilová, 2011).

Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci (Kerzner, 2009).

**Podle standardu PMBOK (PMI):**

*„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku“ (Project Management Institute, 2013).*

**Podle metodiky PRINCE2:**

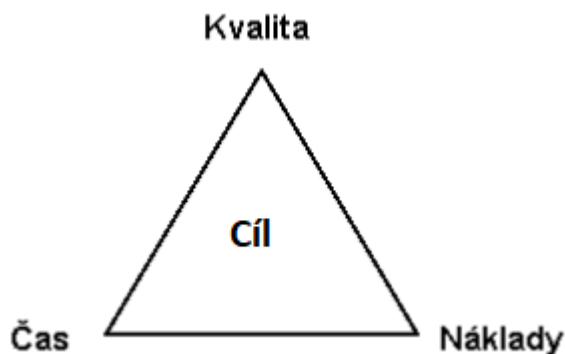
*„Projekt je dočasná organizace, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více obchodních produktů na základě dohodnutého Business case“ (AXELOS, 2017).*

**Podle standardu IPMA:**

*Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardu a požadavku“ (Doležal a kol., 2012).*

Definic a výkladů projektu je nepřeberně mnoho, ale je zřejmé, že společného jmenovatele tvoří především jeho dočasnost a jedinečnost. Dočasnost a časová ohraničenost je vysvětlována faktem, že projekt musí mít vždy svůj začátek a konec. Projekt lze považovat za jedinečný, protože má vždy své jedinečné vlastnosti, potřeby a cíle.

S výše uvedenými definicemi souvisí tzv. Trojimperativ, který může být pro lepší představu znázorněn jako trojúhelník a vyjadřuje dynamiku projektu. V odborných literaturách lze nalézt různý výklad tohoto prostoru a postupem času se mění. Základní myšlenka však zůstává; Trojimperativ zobrazuje naplnění cíle v požadované kvalitě a požadovaném čase za využití příslušných zdrojů/nákladů.



*Obrázek 1 - Trojimperativ projektu*

*Zdroj: Verber, 2009 (vlastní zpracování)*

*„Základním poznatkem je provázanost těchto tři veličin. Například pokud se změní jedna z nich a druhá má zůstat stejná, musí se změnit odpovídajícím způsobem třetí“ (Doležal a kol., 2012).*

### 3.1.2 Cíl projektu

Jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu je dle Doležala a kol. (2012) správné definování jeho cíle. To však nepokládá za jednoduchou záležitost. Nepřikládá správné definování cíle například pouze technickému popisu nějakého stavu, ale především tomu, aby si zúčastněné strany rozuměly, co je výstupem projektu zamýšleno. Vytyčený cíl může být totiž často každou stranou pochopen jinak.

Svozilová (2011) se na důležitosti a obtížnosti definice cíle shoduje. Zároveň dodává, že proto je vhodné pro lepší podstatu zachycení a formulaci cíle jej písemně vyjádřit.

*„Cílem projektu může být nová hodnota, produkt, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat (požadovaná změna stavu)“ (Bartoška 2016).*

Za pomůcku pro správné definování cíle se často používá tzv. technika SMART. Cíl projektu by podle ní měl být:

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

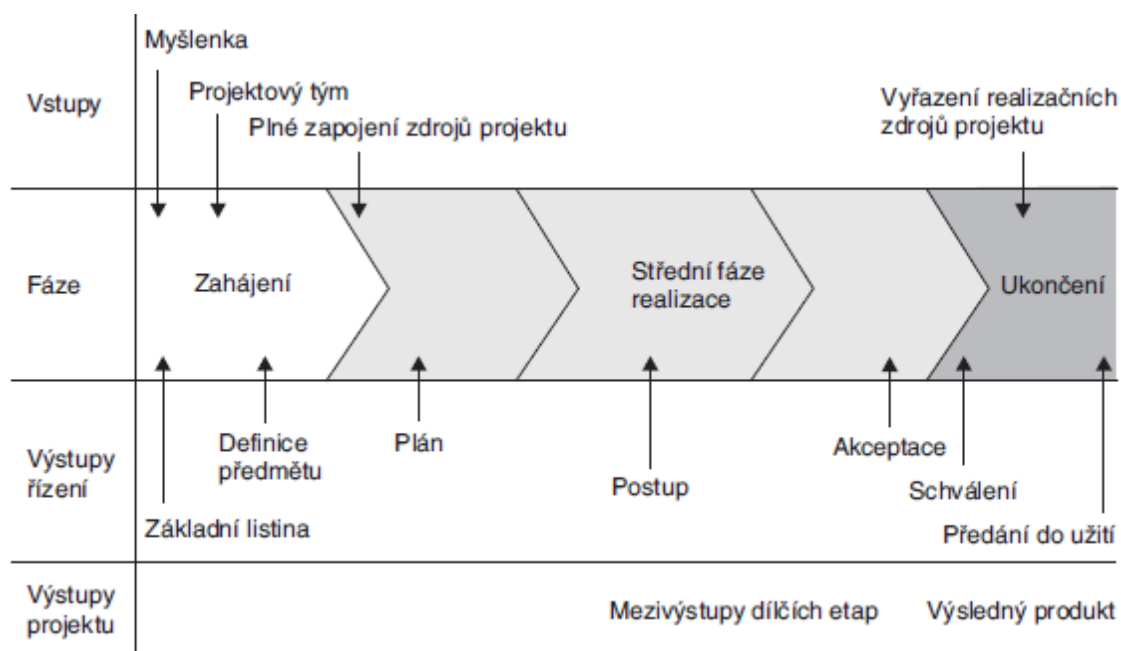
*Tabulka 1 - Cíle projektu (SMART)*

*Zdroj: Doran, 1981 (vlastní zpracování)*

### 3.1.3 Životní cyklus projektu

Projekt se v době své existence nachází v jednotlivých fázích, jejichž celku říkáme životní cyklus projektu. Fáze životního cyklu projektu představují jeho stavy a časové úseky. Jak vyplývá z následující definice PMBOK, počet a pojmenování jednotlivých fází závisí na rozsahu projektu a potřebě jeho řízení (Svozilová, 2011).

„Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“



Obrázek 2 - Životní cyklus projektu

Zdroj: Svozilová (2011)

Doležal (2016) dodává, že se může zdát, že standard PMBOK v podstatě neřeší předprojektovou a poprojektovou fázi a věnuje se rovnou procesu zahájení. Například zahájení projektu však obsahuje v tomto pojetí mnoho prvků toho, co je obvykle bráno jako předprojektová fáze. Metodika PRINCE2 zase začíná životní cyklus plánováním zahajovací fáze.

PRINCE2 (AXELOS, 2017) považuje za velmi důležité pro udržení projektu pod kontrolou řízení přechodu mezi jednotlivými fázemi. Je to okamžik, kdy doporučuje projekt přezkoumat a rozhodnout se, zda je vhodný pro přechod do další fáze.

### 3.1.4 Projektové řízení

Pojem projektové řízení je poměrně mladý; první zmínky o jeho managementu jako takovém se datují až po druhé světové válce. Jeho rysy už lze však hledat v dávné minulosti, například při stavbách různých starověkých monumentů. Projektové řízení v současné době,

která je rychlá, dynamická a vzájemně provázaná, pracuje s omezeným časem a zdroji. Dříve však čas ani zdroje nebyli obvykle příliš velkým omezením. Starověké stavby trvaly mnohdy i několik století a po několik generací svých stavitelů (Doležal a kol., 2012).

Projektové řízení lze chápat jako nástroj realizace potřebných změn. Nejde však jen o používání metod a technik, ale i o určitý způsob myšlení, filozofii (Doležal a kol., 2012).

*„Projektové řízení je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů“ (Kerzner, 2009).*

*„Projektové řízení je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu“ (Project Management Institute, 2013).*

Přestože se obě výše zmíněné definice ve svém doslovném znění odlišují, jejich záměr je velmi podobný. Úspěšné projektové řízení je definováno dosažením plánovaného cíle projektu za splnění časového limitu a předpokládaných nákladů (Svozilová, 2011).

Svozilová (2011) dále uvádí, že projektové řízení v liniově řízené společnosti je charakteristické svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu. Pokud je tak dosaženo cílů u projektu, projekt končí. Dle Doležala a kol. (2012) se naopak u operativního řízení nadále pokračuje – vytyčí se nové cíle pro stejné zdroje. Stejně je to i u funkce manažera projektu a liniového manažera. Funkce manažera projektu zaniká s ukončením projektu, kdežto liniový manažer zůstává.

V neposlední řadě je také třeba uvést, že neexistuje nic jako „typický projekt“, a proto neexistuje jediný správný přístup k projektovému řízení. Metodu řízení projektu je vždy třeba upravit a aplikovat podle jeho charakteru a konkrétních podmínek. Jinak se řídí projekty zaměřené na vývoj softwaru a jinak výstavba nové továrny. Níže jsou uvedeny dva základní přístupy (Management Mania, 2016).

## **Tradiční přístup**

Jeho základem je podrobné naplánování na začátku projektu a řízení všech aktivit v jeho průběhu. Typický může být pro projekty, které mají jasný cíl (např. nová výrobní hala, výstavba nové elektrárny). Tradiční přístup potřebuje mít jasně popsany cíl, výstupy a plán projektu. Základní fáze projektu jsou zpravidla:

- Iniciace
- Plánování a návrh
- Realizace
- Monitoring
- Uzavření

(Management Mania, 2016)

## **Agilní přístup**

Charakteristickým pro agilní přístup je upřesňování cíle projektu v jeho průběhu díky interakci se zákazníkem či uživatelem a na základě výstupů. Projektové řízení je tak pružné v reakcích na změny. Tento přístup se v současné době začíná rozšiřovat a je častý pro projekty, kde dochází k vývoji softwaru, tedy tehdy, kdy nelze vše předem kvalitně popsat a naplánovat do detailu a bez interakce se zákazníkem či uživatelem (Management Mania, 2016).

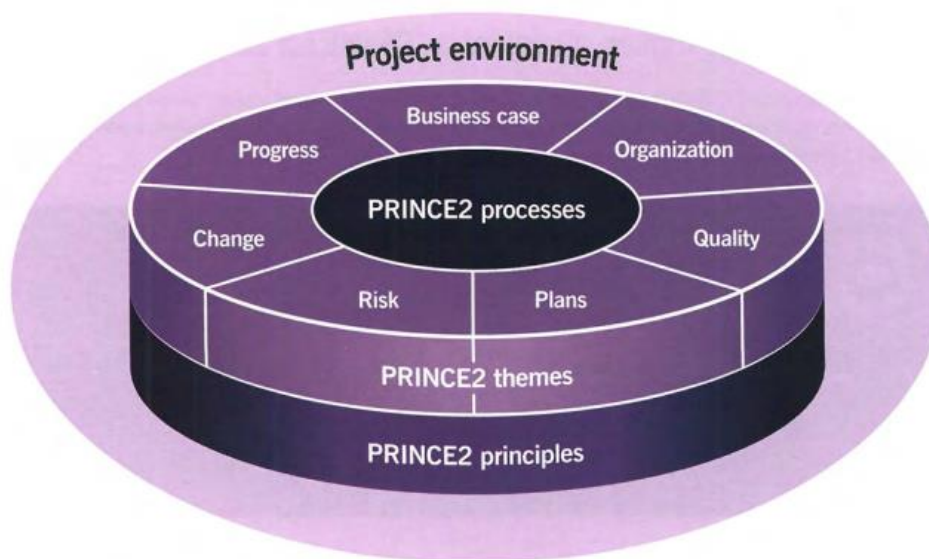
*„Základním principem je prioritizace požadavků zákazníka a řešení těch nejdůležitějších hned v úvodu projektu a periodické ověřování, že je to pro zákazníka „to pravé“. Tím je aktivně snižována nejistota, že bude zákazník rok čekat na nějaký výsledek, po jehož zhlédnutí konstatuje, že je to od základu špatně“ (Doležal, 2016).*

## **3.2 Procesy projektu dle PRINCE2**

Metodika PRINCE2 je systematickou příručkou při realizaci projektu. Na úvod je třeba zmínit, že její hlavní výhodou je aplikovatelnost na každý projekt bez ohledu na jeho velikost, složitost, odvětví atd. Tato metodika je poměrně čerstvá, pochází z roku 2009 a

neustále se vyvíjí a modifikuje. Následující kapitoly se budou zabývat zejména popisem jejích procesů.

PRINCE2 nabízí sadu procesů, pomocí kterých lze kontrolovat začátek, průběh a konec jakéhokoliv projektu. Tyto procesy podrobně vysvětlují, co a do kdy by se mělo udělat, aby byl projekt úspěšný. Je zde řada komponent vysvětlující filozofii této metodiky. Konkrétně se jedná o sedm principů, sedm témat a sedm procesů (Bentley, 2006).



Obrázek 3 - Schéma PRINCE2

Zdroj: AXELOS (2017)

### 3.2.1 7 Principů

PRINCE2 definuje sedm principů, které jsou popsány jako univerzální a aplikovatelné pro všechny projekty, potvrzené praxí a důvěryhodné. Každý projektový manažer musí v projektech používat všech 7 principů, jinak nemusí dojít k úspěšnému řešení projektu (Bentley, 2006).

#### 1) Průběžné zdůvodnění projektu

Každý projekt musí mít jasné zdůvodnění (Business case) v celém svém průběhu. Formát dokumentace se může lišit v závislosti na organizačních standardech, potřebách a okolnostech. Pokud benefit projektu nelze dále obhájit, měl by být zastaven. Zastavení projektu za těchto okolností je vždy pro organizaci pozitivní.

## **2) Učení se ze zkušeností**

Při řízení projektu je třeba se poučit z chyb a využívat zkušenosti z minula. Totéž tak dělat i se stávajícím projektem – získané zkušenosti při práci na projektu zaznamenávat pro budoucí poučení.

## **3) Definice rolí a odpovědností**

Aby byl projekt úspěšný, musí mít jasně definované role a příslušné odpovědnosti. Pro všechny tyto zúčastněné osoby dává definovaná struktura týmu odpověď na Otázku: Co se ode mě očekává?

## **4) Řízení po etapách**

Zaměření na řízení projektu po etapách zajistí, že bude vždy připraven na zahájení dalších prací. Nehledě na velikost projektu, je vždy vhodné celek rozdělit do menších částí, které se tím pádem lépe řídí.

## **5) Řízení s výjimkami**

Podle PRINCE2 je třeba definovat možné odchylky (toleranci) pro každý cíl projektu, aby se nastavili limity delegovaných autorit. Například řídicí výbor projektu tak není zatěžován operativou, kterou by měl vyřešit někdo o patro níž.

## **6) Zaměření na produkty**

PRINCE2 zpravidla vyžaduje, aby se projekty zaměřovaly vždy na to, co je výstupem (výsledným produktem). Nikoliv na to, aby byla primárním zaměřením pracovní činnost. Sada dohodnutých výstupů definuje rozsah projektu a poskytuje základ pro plánování a řízení.

## **7) Přizpůsobení PRINCE2 projektu**

Metodika PRINCE2 je postavena tak, aby byla přizpůsobitelná na jakýkoliv projekt. Přizpůsobení vyžaduje, aby projektová rada a projektový manažer činili proaktivní rozhodnutí, jak bude PRINCE2 aplikována (AXELOS, 2017).



### 3.2.2 7 Témat

Témata PRINCE2 jsou aspekty projektu, kterým je třeba věnovat se během celého projektu. PRINCE2 definuje 7 témat, které s sebou přinášejí klíčové otázky, na které je nutno se ptát průběžně během projektu.

#### 1) **Business case**

Jedná se o dokument, který zdůvodňuje záměr projektu. Jeho obsah odpovídá na otázky jako: Proč se má daný projekt dělat? Co je jeho smyslem?

#### 2) **Organizace**

Projekt musí mít jasnou strukturu – popis rolí a odpovědností a komunikačních kanálů pro jeho efektivní řízení.

#### 3) **Kvalita**

V průběhu projektu je vždy třeba myslet na jeho přidanou hodnotu – kvalita se týká zajištění toho, aby výstupy splňovaly obchodní očekávání a umožňovaly požadované výhody, které mají být realizovány. Mimo to se téma kvality zaměřuje i na samotné řízení projektu. Způsoby měření kvality se stanovují již na začátku projektu.

#### 4) **Plány**

Plán podle PRINCE2 musí popisovat nejen časové harmonogramy, ale také to, co bude doručeno, jak a kým. Plán projektu odpovídá na základní otázky: Jaký produkt je třeba doručit? Jaká jsou rizika? Jakých zdrojů a nástrojů bude využito? Jaký je harmonogram? Jsou cíle dosažitelné?

#### 5) **Rizika**

Rizika mohou ohrozit úspěšnost projektu, a proto je třeba věnovat náležitou pozornost jejich řízení. Otázky mohou být: Jaké jsou hrozby a jaké naopak příležitosti?

#### 6) **Změna**

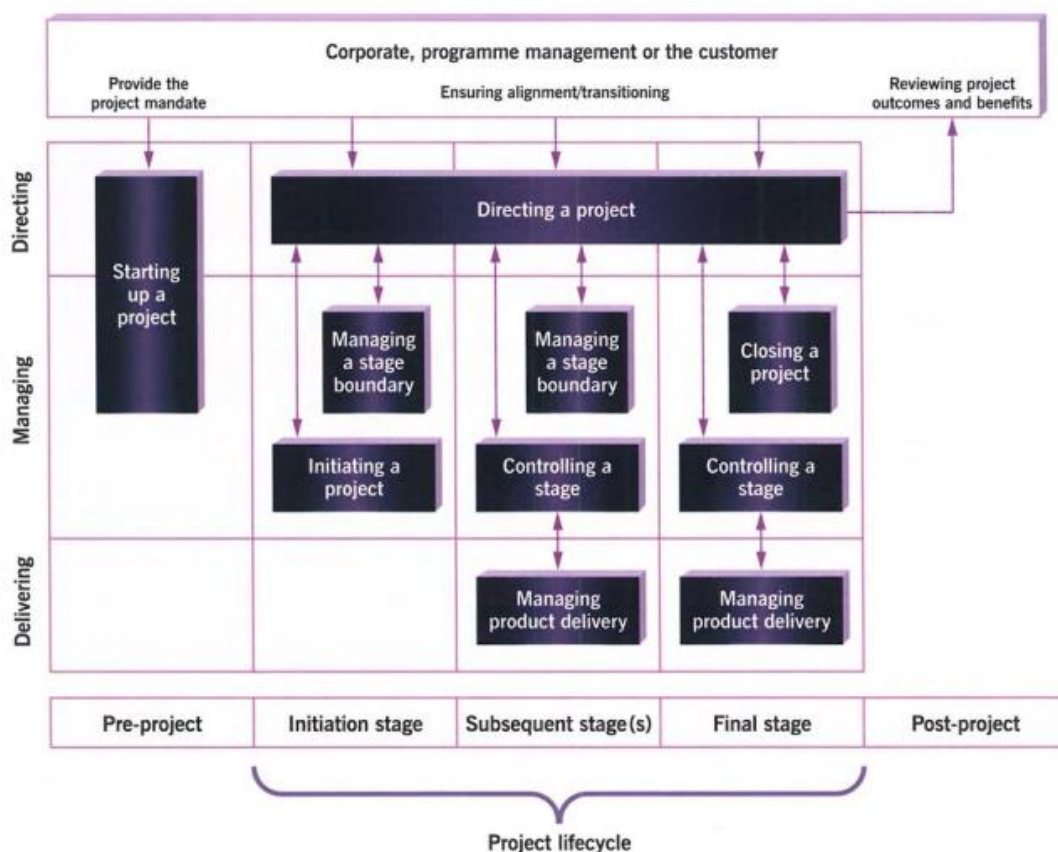
Nedílnou součástí řízení projektu je řízení změn. Tyto změny je nutné správně řídit za souhlasu příslušných autorit. Každý projekt obvykle dosahuje určité změny a ty nastávají i v jeho průběhu.

## 7) Postup

Účelem tématu postupu nebo lépe progresu je nastavit mechanismus pro sledování a porovnávání dosažených cílů s těmi plánovanými, poskytovat prognózu pro cíle projektu, jeho životaschopnost a kontrolovat veškeré nepřijatelné odchylky (AXELOS, 2017).

### 3.2.3 7 Procesů

PRINCE2 definuje sedm procesů, které poskytují řadu činností potřebných k řízení a úspěšné realizaci projektu. Tyto procesy doprovázejí projekt také celým životním cyklem, od jeho zahájení neboli předprojektové fázi až po schválení jeho ukončení. Obrázek níže ukazuje, jak je každý proces používán v průběhu životního cyklu projektu. Uvedený životní cyklus má tři fáze řízení: zahajovací, následující a závěrečnou. Jednoduchý projekt se může skládat pouze ze dvou těchto fází: zahajovací a závěrečné (AXELOS, 2017).

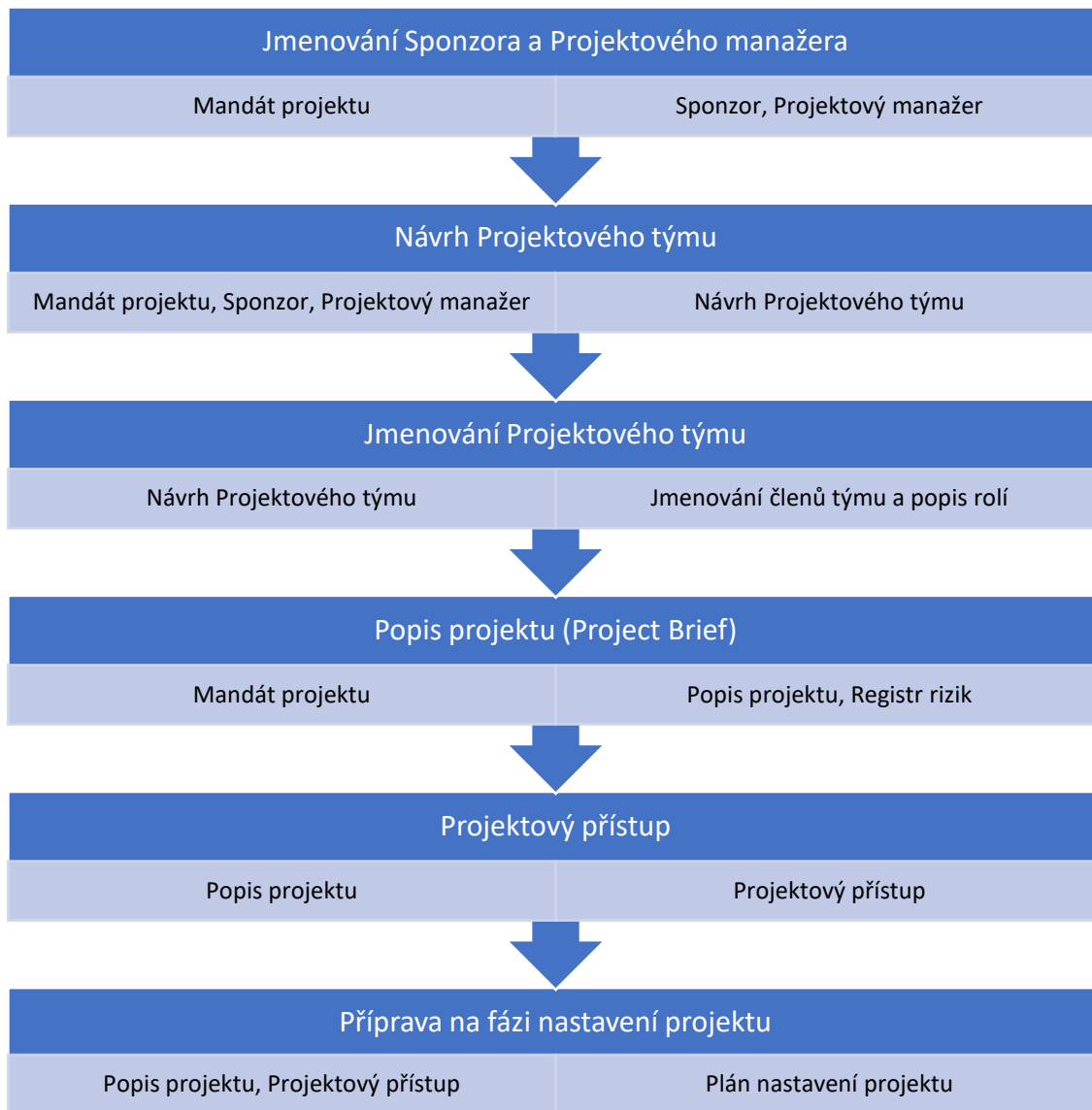


Obrázek 4 - Procesy PRINCE2

Zdroj: AXELOS (2017)

## 1) Zahájení projektu (Starting up a project)

Do procesu Zahájení projektu je obvykle zapojena organizace, která předává mandát Sponzorovi a ten jmenuje příslušného Projektového manažera. Následující, řekněme podprocesy, nejlépe vystihuje Bentley (2006). V levém sloupci pak lze pozorovat vstup do daného podprocesu a pravý sloupec představuje výstup.



Obrázek 5 - Zahájení projektu

Zdroj: Bentley, 2006 (vlastní zpracování)

„Hlavním účelem tohoto procesu je vytvoření základní definice projektu obsažené v Základní listině projektu (Project Charter) a získání autorizaci pro jeho realizaci“ (Svozilová, 2012).

Klíčovou činností je připravit schéma Business Case, sestavit Project Charter a naplánovat proces Nastavení projektu. Proces Zahájení projektu je stručnější ve srovnání s dalším procesem Nastavení projektu. Cílem je minimum nezbytné k rozhodnutí, zda je vhodné projekt zahájit (AXELOS, 2017).

## **2) Nastavení projektu (Initiating a project)**

Tento proces se zabývá plánováním celého průběhu projektu; definuje strategii řízení kvality, rizik, změn a komunikace, příslušné nástroje a odpovědnosti.

- Plánování řízení kvality – východiskem je očekávaná kvalita ze strany Zákazníka, standardy Dodavatele a Sponzora a jak ji má být dosaženo.
- Plánování projektu – v tento moment se vytváří projektový plán. Jeho detaily zároveň poskytují informace pro Business case.
- Upřesnění Business case a rizik – na základě posbíraných informací při Zahájení projektu a plánu projektu se utváří vypovídající dokument Business case, probíhá analýza rizik a řízení rizik.
- Nastavení kontrolních mechanismů – je třeba nastavit kontrolní body a nástroje pro podávání zpráv o projektu.
- Příprava projektové dokumentace (Bentley, 2006).

## **3) Směřování projektu (Directing a project)**

Cílem tohoto procesu je dávat strategická rozhodnutí a usměrňovat Projektového manažera. Odpovědnost za tento proces je na straně Řídícího výboru projektu. Stěžejní pro projekt je správné nastavení komunikačních kanálů, kterých je ve Směřování projektu využito. Mezi aktivity v tomto procesu patří:

- Schválení nastavení – rozhodnutí se vydává na základě procesu Zahájení projektu (Předprojektová fáze).
- Schválení projektu – rozhodnutí se vydává na základě procesu Zahájení projektu a z procesu Řízení etapy (vyhodnocení předchozí etapy a příprava následující).
- Schválení etapy nebo výjimky – projektový manažer vyhodnotí etapu a naplánuje další, aby mohl požádat Řídící výbor o schválení. Totéž platí i pro výjimku.

- Ad-hoc rozhodnutí – Řídící výbor vydává strategická rozhodnutí, kterým musí projektový manažer přizpůsobit projekt.
- Schválení ukončení projektu – Řídící výbor se musí ujistit, že požadované výstupy projektu jsou předány a přijatelné za stanovených podmínek. Za důležitý výstup PRINCE2 považuje Lessons Learned dokument (AXELOS, 2017).

#### **4) Kontrola etapy (Controlling a stage)**

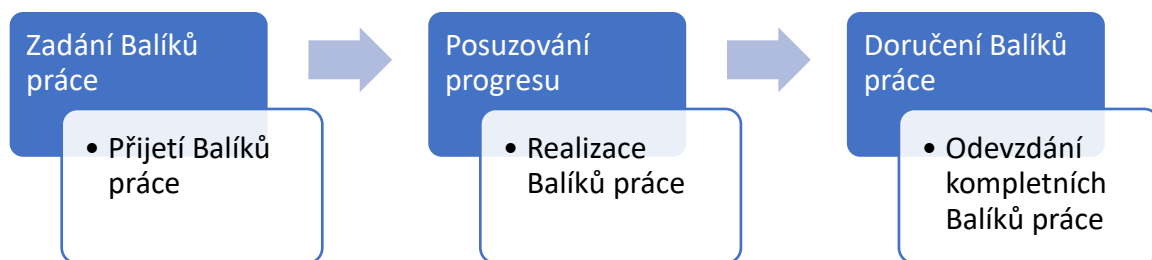
Účelem tohoto procesu je každodenní řízení projektu Projektovým manažerem – přiřazení práce, která má být vykonána, její monitorování, tolerance a podávání zpráv o jejím stavu Řídícímu výboru. To vše projektový manažer využívá k řízení (kontrolu) přechodu mezi etapami (AXELOS, 2017).

Bentley (2006) zahrnuje tyto aktivity:

- Zadání Balíků práce (Work packages)
- Posuzování progresu
- Zachycování otevřených bodů a rizik (Issue log)
- Eskalace otevřených bodů a rizik
- Zhodnocení stavu etapy
- Podávání zpráv o stavu etapy (Highlight report)
- Realizace nápravných opatření
- Obdržení Balíků práce

#### **5) Řízení dodávky produktu (Managing product delivery)**

Deleguje-li projektový manažer práci, je zapotřebí, aby na druhé straně bylo pochopení a přijetí činnosti. Během práce zároveň může být třeba podávat zprávu o jejím progresu a kvalitě. Jakmile je práce dokončena, měl by existovat dohodnutý způsob jejího vyhodnocení (AXELOS, 2017).



Obrázek 6 - Řízení dodávky produktu

Zdroj: Bentley, 2006 (vlastní zpracování)

## 6) Řízení přechodu mezi etapami (Managing stage boundaries)

Tento proces by měl být vždy zahájen v závěru dané etapy. Cílem je poskytnout informace potřebné pro Řídící výbor o aktuálním stavu projektového plánu, obchodního případu a registru rizik pro posouzení hodnoty projektu. Z toho vychází možný přechod do další etapy (AXELOS, 2017).

PRINCE2 zahrnuje následující aktivity:

- Plánování následující etapy
- Aktualizace projektového plánu
- Aktualizace Business Case
- Zpráva o ukončení etapy
- Oznámení o změně (plán výjimky)

## 7) Ukončení projektu (Closing a project)

Posledním procesem je Ukončení projektu. Jeho účelem je poskytnout pevný bod, který představuje dosažení výsledného produktu za stanovených cílů v původní dokumentaci (se schválenými změnami) a že projekt již nemá víc co dodat. V situaci, kdy projekt nenajde již své odůvodnění, může být ukončen i předčasně (AXELOS, 2017).

Aktivity možné pro ukončení projektu jsou:

- Naplánování ukončení
- Naplánování předčasného ukončení
- Odevzdání produktu
- Vyhodnocení projektu

- Doporučení projekt ukončit (AXELOS, 2017)

### **3.3 Vybraná projektová dokumentace a nástroje dle PRINCE2**

Nedílnou součástí projektu je jeho dokumentace a podpůrné nástroje řízení. Projektová dokumentace zahrnuje dokumenty spjaté s předmětem projektu a dokumenty, které souvisí s řízením projektu. Mezi to mohou patřit například různé plány, rozpočty, matice odpovědností apod. Dokumenty obecně umožňují lepší orientaci v projektu a slouží pro účely kontroly a schvalování projektových etap nebo celého projektu (PM Consulting, nedatováno).

Doležal (2016) rozděluje dokumenty, které mohou být použity v životním cyklu projektu, dle složitosti a rozsahu projektu. Je zřejmé, že malý, velmi jednoduchý projekt bude možné realizovat bez použití rozsáhlé dokumentace a řady nástrojů. Tento úhel pohledu je naznačen v tabulce níže.

Dokument/nástroj	Malý projekt	Projekt	Komplexní projekt
<b>I. Identifikace – Čeho chceme dosáhnout?</b>			
Projektový záměr	může	může	<b>MUSÍ</b>
Logický rámec	může	může	<b>MUSÍ</b>
Identifikační listina projektu	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>
<b>II. Zadání/definice – Co vše to bude obnášet?</b>			
Registr zainteresovaných stran	může	může	<b>MUSÍ</b>
Tabulka souvislostí	může	může	může
WBS	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>
<b>III. Plánování – Jak by to mělo proběhnout? Co bude třeba vykonat?</b>			
Plán řízení projektu	může	může	<b>MUSÍ</b>
Matice zodpovědnosti	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>
Registr rizik	může	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>
Organizační struktura, role a odpovědnosti	může	může	<b>MUSÍ</b>
Komunikační plán	může	může	<b>MUSÍ</b>
Rozpočet a finanční plán	může	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>
Harmonogram	může	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>
<b>IV. Realizace – Jak to uřídit?</b>			
Zápis z porady	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>
Report o stavu projektu	může	může	<b>MUSÍ</b>
Seznam bodů k řešení ( <i>issue log</i> )	může	může	může
Změnový požadavek	může	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>
Seznam poučení ( <i>lessons log</i> )	může	může	může
<b>V. Ukončení – Jak to správně zakončit?</b>			
Předávací protokol	může	může	může
Akceptační protokol	může	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>
Vyhodnocení projektu	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>	<b>MUSÍ</b>
Poučení z projektu ( <i>lessons learned</i> )	může	může	může

Tabulka 2 - Rozdělení dokumentů dle složitosti a rozsahu projektu

Zdroj: Doležal (2016)

Výše uvedený seznam může vyvolat dojem zbytečně velkého množství projektové dokumentace a nástrojů. To je ale opravdu jen zdání, především je důležité, aby byly vždy výše uvedené metody aplikované na konkrétní projekt. „*Naplnění potřeby je to, co je*



*důležité. Použít příslušnou metodu nebo postup nesprávně či nevhodně je v podstatě stejné, jako nepoužít jej vůbec. S tím rozdílem, že v druhém případě šetříte čas. Obdobné je to s použitím dokumentu v případě, kdy je jeho přidaná hodnota malá“ (Doležal, 2016).*

### **3.3.1 Business case**

Pro PRINCE2 je stavebním kamenem a hnací silou, aby měl každý projekt své obchodní odůvodnění. Business case lze považovat za první krok projektu. Na základě schválení tohoto dokumentu lze začít stavět základy realizace projektu (Management Mania, 2018).

Business case obecně obsahuje základní přehled o nákladech, riziku ale i čase. Tyto odhady dále srovnává s navrženými přínosy projektu. Odpovědnou osobou za jeho sestavení je Sponzor projektu. Pro PRINCE2 je důležitá možnost jeho úpravy (aktualizace) v průběhu životního cyklu projektu. Jeho podrobnější podoba se totiž utváří v procesu Nastavení projektu, Řízení mezi přechodu mezi etapami a Ukončení projektu. Pokud některý projekt nedosáhne původně navržených přínosů, právě Business case by měl odhalit proč a na čí straně nastala chyba (Bentley, 2006).

### **3.3.2 Projektový záměr (Project Charter)**

Projektový záměr představuje zakládací listinu projektu, která nese pevný základ pro zahájení projektu. Na obsahu této dokumentace by se měli podílet všichni členové Řídícího výboru a odpovědnou osobou je opět Sponzor. Formulují se zde zejména hlavní charakteristiky projektu – cíl projektu, čas, náklady, kvalita, rozsah, riziko, přínosy, tolerance, tým a další. Chybět by neměl ani odkaz na další dokumentaci či diskuze o strategických cílech. Tato dokumentace je zásadní pro Projektového manažera, protože mu je tím přiřazena odpovědnost za řízení projektu. Projektový záměr se formuje do procesu Nastavení projektu, kdy konec tohoto procesu znamená jeho finální podobu, která není dále upravována (AXELOS, 2017). *„Informace v tomto dokumentu jsou stále orientační, nicméně velmi důležité“ (Doležal a kol., 2012).*

### **3.3.3 Deník manažera**

Deník projektového manažera je dobrý k zaznamenávání neformálních problémů, požadovaných akcí nebo významných událostí, které ne vždy zachycují ostatní registry

PRINCE2. Dále může být použit nejen jako projektový deník, ale i repositář, ve kterém budou zachyceny problémy a rizika vzniklé při procesu Zahájení projektu. Uznají-li za vhodné, vlastní deník mohou vytvářet i členové týmu nezávisle na projektovém manažerovi. Tyto zaznamenané aktivity následně mohou vstupovat do projektového deníku. PRINCE2 nedefinuje složení, formát ani kvalitu této dokumentace (AXELOS, 2017).

### **3.3.4 Work Breakdown Structure**

Dle Doležala a kol. (2012) musí být Work Breakdown Structure, zkráceně WBS, připravena při plánování každého projektu. Obsahem tohoto dokumentu je hierarchický rozklad cíle projektu na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků. WBS se zpracovává od shora dolů pomocí stromové struktury, zajistí se tak, aby se na nic nezapomnělo. Mimo jiné může být východiskem pro zpracování harmonogramu a RACI matice. Je však nutné mít na zřeteli, že WBS nepokrývá zcela rozsah dodávky projektu.

V metodice PRINCE2 se můžeme setkat s PBS (Product Breakdown Structure), která cílí na produktový rozpad projektu. Oproti metodě WBS, která odpovídá na otázku: Jak to budeme dělat? PBS řeší otázku: Co budeme dělat? V projektech je však běžně vidět hybrid WBS/PBS. Nakonec výstupem každého pracovního balíku by měl být produkt a produktu by mělo být dosaženo prací. Skutečný rozdíl mezi WBS a PBS je, jak jsou jednotlivé výstupy vedoucí ke kompletaci projektu popsány (Project Manager, 2015).

### **3.3.5 Matice odpovědnosti**

Matice odpovědnosti spočívá v rozdělení úkolů jednotlivým zainteresovaným osobám projektu. Jednotlivé odpovědnosti je nutné pečlivě zvažovat, vzhledem k jedinečnosti a rozdílné složitosti každého projektu. Matice odpovědnosti se zpracovává tehdy, když je projekt rozdělen na jednotlivé etapy (Máchal a kol., 2015).

Matice odpovědnosti se zpracovává ve formě tabulky, kde je vyplněna hlavička projektu (název, datum, autor), vlevo v řádcích jednotlivé výstupy projektu a vpravo ve sloupcích členové týmu. Každý výstup spojený s osobou má přiřazené písmeno, které vyjadřuje zodpovědnosti:

- **R** = Responsible – osoba odpovědná za vykonání svěřeného úkolu.
- **A** = Accountable – osoba odpovědná za to, co bylo vykonáno.
- **C** = Consulted – osoba, se která má znalosti týkající se výstupu a poskytuje konzultaci.
- **I** = Informed – osoba, která je informována o průběhu výstupu.

V případě potřeby lze matici rozšířit na model RASCI:

- **S** = Support – projekty zaměstnávají nejen manažery, ale i pracovníky, kteří provádí konkrétní části. Je však třeba dodat, že ne vždy kdo dílo vykoná je i zodpovědný za výsledek (Doležal a kol., 2012).

### 3.3.6 Registr rizik

Registr rizik je výstupním dokumentem Řízení rizik a je nutné ho v průběhu projektu aktualizovat. Záznam v tomto dokumentu je nezbytný pro včasné zachycení možného ohrožení (AXELOS, 2017).

Registr rizik by měl obsahovat hlavičku (název, datum, autora dokumentu a kdo ho schválil), ID rizika, riziko, rizikový scénář, prioritu a očekávanou hodnotu rizika (součin pravděpodobnosti výskytu a míra dopadu). Na základě OHR lze stanovit následující strategie:

- **Přenesení** = předání řešení rizika někomu jinému (častým řešením je pojištění).
- **Odmítnutí** = v případě, že hodnota OHR je vysoká, lze rozhodnout o zrušení realizace některé části projektu.
- **Akceptace** = riziko lze přijmout bez nutných kroků.
- **Snížení** = uskuteční se preventivní kroky, aby se snížil dopad rizika (Korecký a kol., 2011).

Obsahem registru rizik by dle Svozilové (2011) měl být minimálně název, popis, datum identifikace rizika, osoba odpovědná za řízení rizika a odkaz na podrobný rozpis prací.

### 3.3.7 Komunikační plán

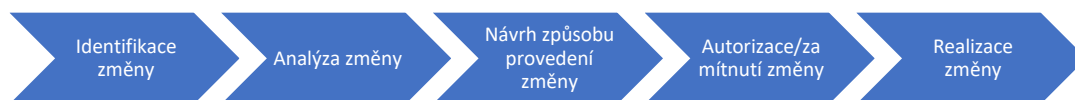
Komunikační plán představuje dokument, ve kterém je popsáno, jaké prostředky komunikace budou v projektu využity a vytváří se během plánování projektu. Smyslem je stanovit co, proč, jak, kdy a kým bude o projektu komunikováno na venek nebo v rámci projektu. Projektovému týmu usnadňuje komunikaci v rámci zainteresovaných stran (Registr zainteresovaných stran) (AXELOS, 2017).

### 3.3.8 Změnový požadavek

Už jen proto, že projektové řízení můžeme stručně charakterizovat jako účinné a efektivní dosahování změn, je pro projekt charakteristická a vždy přítomna právě změna. „Změny jsou základní charakteristikou života organizací, které se musí umět vypořádat zejména s rychlými změnami okolního prostředí“ (Management Mania, 2016).

Změnový požadavek obecně slouží k evidenci, schvalování a řízení změn původního rozsahu projektu. Dle PRINCE2 je důležitým vstupem pro změnový požadavek registr problémů (Issue log). Bentley (2006) říká, že dokument a proces zachycující řízení změn by měl existovat i v menších projektech. Správná formulace projektu může být často řešením pro eliminaci rozsáhlého množství změn. Je důležité se ujistit, že na počátku projektu je řídicí výbor seznámen s tím, že pokud nastanou změny, je třeba počítat s dalšími náklady nebo časem.

Doležal a kol. (2012) uvádí následující metodiku, jak nejlépe zpracovat změnový požadavek:



Obrázek 7 - Postup zpracování změnového požadavku

Zdroj: Doležal a kol., 2012 (vlastní zpracování)

Ve změnovém požadavku by formálně neměl chybět jeho předmět, popis změny, zadavatel a datum. Analýza by měla dále obsahovat dopad změny a její vliv na náklady a harmonogram projektu. Poslední část by se měla věnovat rozhodnutí o změně – výsledek, odůvodnění, schvalovací autorita a kdo má být informován (Doležal a kol., 2012).

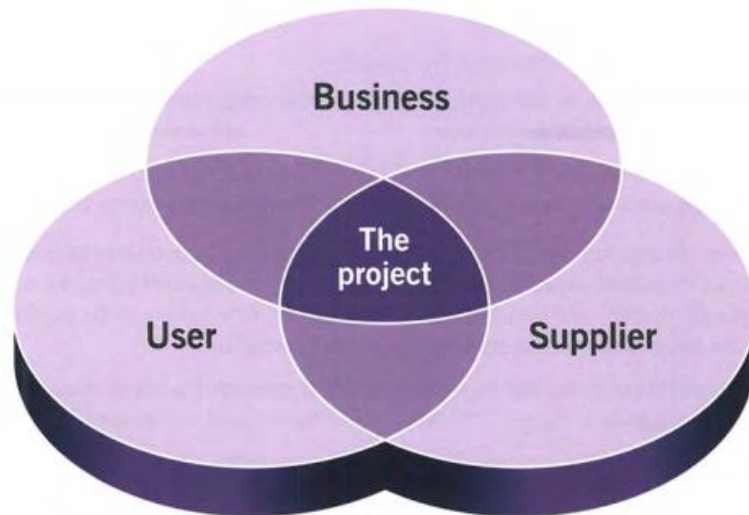
### **3.3.9 Poučení z projektu (Lessons Learned)**

Jedním z principů řízení projektu metodikou PRINCE2 je, že projektový tým se učí ze zkušeností, které jsou lehce dohledatelné a zaznamenávané (Lessons log). Ty by měly být zaznamenávány v průběhu projektu a v závěru (Ukončení projektu) je pak vypracován jednotný dokument, který popisuje jednotlivé oblasti projektu (finance, rizika, komunikace v týmu a jiné) a prostory pro jejich zlepšení pro příště, aby se podobné chyby neopakovaly. Dokument zpracovává projektový manažer a schvaluje Sponzor projektu. (Doležal a kol., 2012).

## **3.4 Zainteresované strany projektu dle PRINCE2**

Každý projekt potřebuje efektivní řízení, kontrolu a komunikaci. Stanovit správnou organizační strukturu a komunikaci pro řízení projektu na jeho začátku a udržovat ji po celý jeho život, jsou základními prvky úspěchu (AXELOS, 2017). Aby bylo řízení projektu maximálně efektivní procesem, musí se vytvořit konkrétní role a popsat jejich vztahy. Je zapotřebí definovat řídicí a výkonné složky a definovat jejich odpovědnosti vedoucí ke splnění celkového cíle projektu. Každá z rolí nebo skupin má pak své individuální cíle (Svozilová, 2011).

PRINCE2 identifikuje tři základní kategorie zainteresovaných stran. Hlavním neboli vrcholovým dočasným orgánem projektu je řídicí výbor projektu, který jmenuje vrcholový management podniku. Sponzor (Business) má zde roli zastupující obchodní zájmy a bývá nejvyšší autoritou projektu. Uživatel (User) zpravidla zastupuje zadavatelskou stranu, která požaduje konkrétní výstup projektu. Hlavní dodavatel (Supplier) zaštiťuje konkrétní vývoj produktu nebo poskytuje službu. PRINCE2 dále definuje výkonné složky, které jsou nedílnou součástí organizační struktury projektu.



Obrázek 8 - Zainteresované strany projektu

Zdroj: AXELOS (2017)

### 3.4.1 Řídící výbor projektu

Důležitým faktorem úspěchu projektu je správně definovat a nastavit řídicí výbor v jeho počátku. Ten totiž disponuje kompetencemi potřebnými k řešení všech otázek projektu a reflektuje zájmy klíčových zainteresoovaných stran. Důležité je stanovit nejen kompetence, ale i zodpovědnosti každého člena řídicího výboru (Doležal, 2016).

*„Řídící výbor je „vlastníkem“ projektu, schvaluje zahájení, ukončení a významné změny; není demokratický – vládne mu sponzor“ (Bartoška, 2016).*

#### Sponzor

Ačkoliv za projekt odpovídá celá projektová rada (Project Board), Sponzor, podporovaný společně zástupcem strany uživatele a dodavatele, je v konečném důsledku zodpovědný za úspěch projektu a je klíčovým tvůrcem rozhodnutí (AXELOS, 2017).

Úlohou Sponzora je zajistit, aby projekt v průběhu svého života dosahoval vytyčených cílů a výstupů vedoucích k dosažení očekávaných přínosů. Je důležité pohlídat, aby hodnota projektu odpovídala vloženým prostředkům a v návaznosti na to vyvažovat požadavky podniku, uživatele a dodavatele (AXELOS, 2017).

Sponzor projektu je obvykle vybrán společností nebo zákazníkem (uživatel) v průběhu předprojektové fáze. Role výkonné moci je záměrně svěřena jedné osobě tak, aby existoval jediný bod odpovědnosti za projekt. Úkolem sponzora je následně delegovat odpovědnosti pro zbytek týmu, který bude na projektu participovat a mimo jiné také pro ostatní členy projektové rady (AXELOS, 2017).

V neposlední řadě je Sponzor zodpovědný za Business Case, tak aby byl v souladu s firemní strategií a aby byl produkt rozebrán do detailů, dále také za financování projektu a schvalování smluv upravující vztahy mezi dodavatelem a uživatelem (AXELOS, 2017).

### **Hlavní uživatel**

Hlavní uživatel je zodpovědný za přesnou specifikaci všech potřeb těch, kteří budou finální produkt používat. V průběhu zodpovídá za to, že řešení je v souladu s definovanými potřebami prostřednictvím Business Case. Tato role tak představuje zájmy všech, kteří budou využívat finální produkt. Hlavní uživatel se zavazuje k vytvoření všech potřebných příslušných rolí podle PRINCE2, tak, aby byl schopný monitorovat, zda projekt splňuje požadavky ze strany uživatele – požadované cíle a výhody. Tato role totiž obvykle potřebuje více než jednu osobu, aby pokryla všechny uživatelské zájmy. V zájmu efektivity by zas role ale neměla být rozdělena mezi příliš mnoho lidí (Bentley, 2006).

*„Každý projekt má svého zákazníka, který má zájem na realizaci projektu a je jeho investorem nebo zadavatelem – jedná se zpravidla o budoucího uživatele výstupů produktu projektu nebo o investora, pro nějž znamená realizace projektu zvýšení potenciální úspěšnosti na trhu prostřednictvím nového produktu nebo služby, která je předmětem projektu“ (Svozilová, 2011).*

Dle PRINCE2 je povinností zástupce hlavního uživatele představit benefity, které projekt pro společnost přinese. To bude pravděpodobně zahrnovat závazek i po skončení životnosti projektu.

### **Hlavní dodavatel**

Hlavní dodavatel zastupuje zájmy těch, kteří se podílí návrhu, vývoji a implementaci produktu. Tato role je zodpovědná za kvalitu dodávaného produktu a odpovídá za jeho

technickou integraci. S tím souvisí poskytování zdrojů dodavatele pro projekt a zajištění, že požadavky na návrh a vývoj produktu jsou realistické a proveditelné (AXELOS, 2017).

Ve většině případů hlavní dodavatel zastupuje zájmy i těch, kteří budou produkt následně udržovat a zajišťovat jeho technickou podporu po uzavření projektu. Někdy tato zodpovědnost však přechází na hlavního uživatele (případy, kdy dodavatel dodává produkt zákazníkovi, který je bude dále udržovat). Ve skutečnosti není rozlišení opravdu důležité; záleží na tom, že operace jsou od počátku řádně zastoupeny. (AXELOS, 2017).

### 3.4.2 Výkonný tým projektu

Spektrum zájmových skupin může být široké a PRINCE2 dále definuje následující role, které tvoří výkonnou pracovní složku projektu. Podle vztahu k projektu mají tito účastníci projektu určité odpovědnosti, jejichž neplněním mohou negativně ovlivnit průběh i úspěšné ukončení projektu.

#### Projektový dohled

Doležal (2016) a Bentley (2006) se shodují, že organizační struktura bývá doplněna o projektový dohled jen v některých případech a není tak mandatorní. Přítomnost této role se vyskytuje zejména u větších organizací, které realizují mnoho projektů a řídicí výbor je často jejich každodenní realitě vzdálen. „*Danou roli zastává většinou specialista na projektové řízení a nezávisle zjišťuje, zda jsou projekty (kterých má na starosti obvykle více) správně řízeny a děje se na nich to, co se má dít*“ (Doležal, 2016). Klíčové je, že tato role není závislá na projektovém týmu a může mít tak vnější perspektivu pohledu.

Dle PRINCE2 mohou zastupovat projektový dohled někteří členové řídicího výboru. Pokud mají k dispozici dostatek času a příslušnou úroveň dovedností a znalostí, mohou vykonávat některé úkoly týkající se projektového dohledu. Pakliže tomu tak není, můžou definovat roli projektového dohledu na jinou konkrétní osobu či osoby. Pokud je role projektového dohledu sdílena napříč řídicím výborem nebo jinými osobami, je důležité objasnit odpovědnosti každé z nich. Kdokoliv zapojený do této role reportuje členovi řídicího výboru dohlížející na příslušnou oblast zájmu. Řídicí výbor by neměl přidělovat roli projektového dohledu projektovému manažeri nebo jeho asistentovi (AXELOS, 2017).



Projektový dohled však není pouze nezávislou kontrolou. Je zodpovědný mimo jiné také za podporu projektového manažera v poskytování cenných rad a vedení. Vedení může být například v záležitosti firemních standardů apod (Bentley, 2006).

### **Změnová komise**

Před zahájením projektu by mělo být zváženo, kdo bude oprávněn schvalovat změnové požadavky. Řídící výbor je zodpovědný za souhlas s každou možnou změnou před jejím provedením. V projektu, ve kterém se předpokládá jen málo změn, PRINCE2 doporučuje nechat tuto autoritu řídicímu výboru. Můžou zde být ale projekty dynamického rázu, kde může vznikat nespočet změnových požadavků ovlivňující celkový záměr projektu. Je třeba vědět, že k výše zmíněnému vyhodnocení mohou být také potřebné technické znalosti. Na závěr je možné říci, že tuto roli může zastupovat i projektový manažer nebo člen projektového dohledu (AXELOS, 2017).

### **Projektový manažer**

Projektový manažer je jedinečná role, která se zaměřuje každodenní řízení projektu. Osoba, které je tato role svěřena, má oprávnění řídit projekt v rámci omezení stanovených projektovou radou. Dle PRINCE2 role projektového manažera nesmí být sdílena. Projektový manažer je zodpovědný za práci napříč všemi procesy PRINCE2 a je jmenován Sponzorem projektu v jeho předprojektové fázi. V případě, že v projektu figuruje role týmového manažera, deleguje odpovědnost za proces dodávání produktu na něj. Není-li do projektu zapojen týmový manažer, projektový manažer může být zodpovědný za práci se zapojenými členy týmu. Projektový manažer mimo jiné může převzít kompetence projektové podpory nebo je sdílet napříč se členy týmu (AXELOS, 2017).

*„Manažer projektu je v centru veškerého dění a spojuje se u něj výkon řízení činností i vztahů uvnitř projektu, odborný výkon prací na projektu, dennodenní řízení procesů, schopnost motivovat a vést členy projektového týmu, analytické a syntetické schopnosti porovnání skutečného stavu projektu proti plánu a tvorba závěrů s ohledem na potenciální účinek rizikových faktorů“ (Svozilová, 2011).*

Podle Doležala (2016) je projektový manažer zodpovědný za:

- dodání sjednaného rozsahu projektu při splnění termínu a rozpočtu, a to tak, aby byl výsledek kompatibilní s očekávanými přínosy;
- postup projektu v čase, požadavky na zdroje, dodržování rozsahu;
- včasnou reakci na nepříznivý trend vývoje projektu a včasné informování vlastníka projektu o všem podstatném.

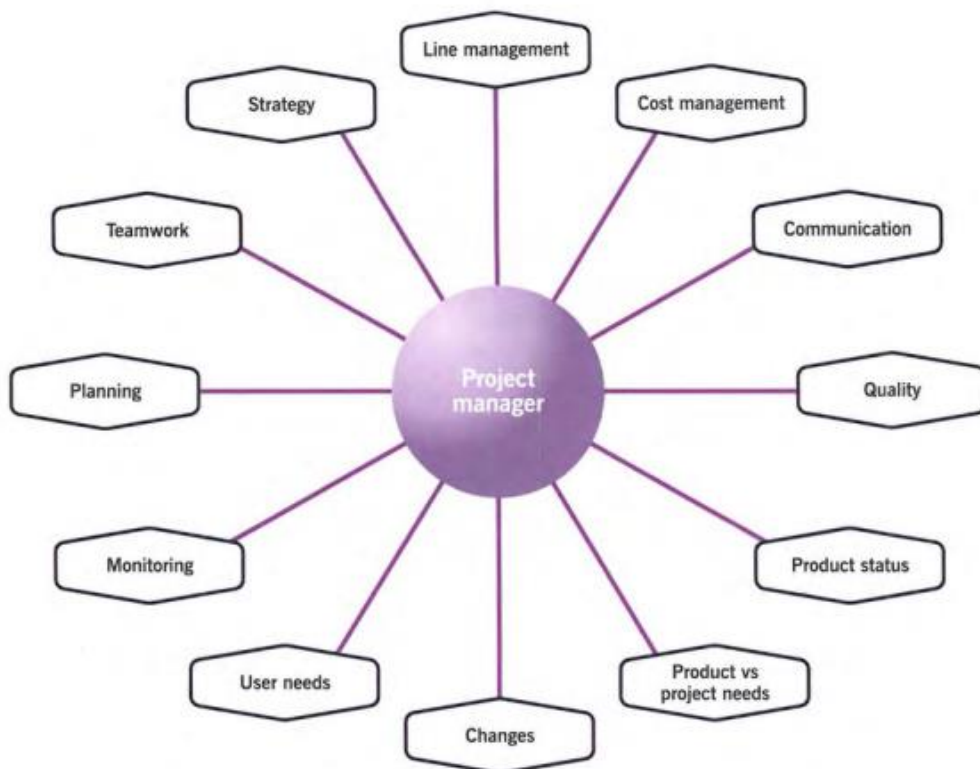
Zároveň nikdy nezodpovídá za:

- formulaci zakládací listiny projektu;
- vlastní tvorbu výstupů projektu;

A mezi jeho pravomoc patří:

- delegace zodpovědnosti na členy projektového týmu;
- nominace členů projektového týmu (po domluvě s příslušným liniovým manažerem);
- akceptace/odmítnutí dokončeného pracovního balíku;
- schvalování realizace změn stanovené třídy.

Projektový manažer se v průběhu každodenního řízení projektu setkává s mnoha aspekty. Některé z nich jsou zobrazeny na obrázku níže (AXELOS, 2017).



Obrázek 9 - Každodenní aspekty Projektového manažera

Zdroj: AXELOS (2017)

### **Týmový manažer**

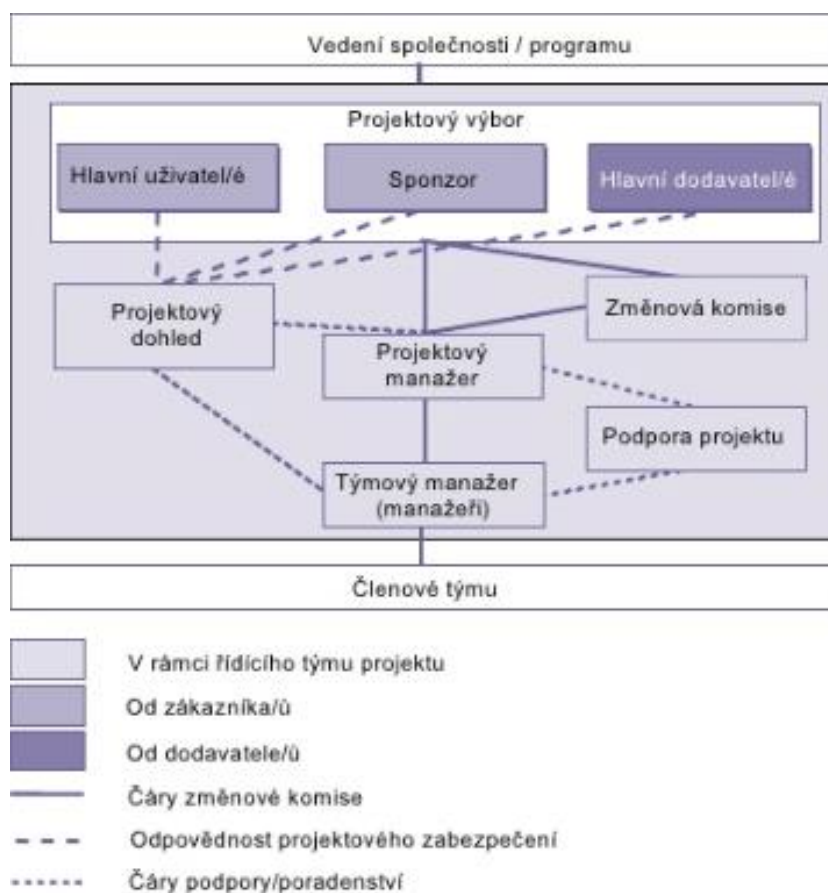
Vytvoření této role je volitelné a záleží na Projektovém manažerovi. Existuje mnoho důvodů, proč se může rozhodnout tuto roli delegovat. Opět závisí na velikosti projektu, ale zároveň i na požadované odbornosti vedoucí k doručení produktu v představované kvalitě. Hlavní odpovědností Týmového manažera je zajistit produkci výstupů stanovených Projektovým manažerem v požadované kvalitě, čase a za náklady vyčíslené projektovou radou. Týmový manažer reportuje a přijímá pokyny přímo od Projektového manažera. Potřeba této role by měla být definována již v předprojektové fázi (Bentley, 2006).

### **Projektová podpora**

V případě potřeby může projektový manažer alokovat některé dílčí činnosti projektového řízení na tzv. Projektovou podporu a nese za ni plnou odpovědnost. Tato

činnost může zahrnovat například administrativní služby, podporu nástrojů pro projektové řízení nebo podporu plánování či řízení rizik (AXELOS, 2017).

Některé organizace mohou mít projektovou kancelář, která může zařizovat podobnou podpůrnou roli. „Projektová kancelář je podpůrný administrativní orgán řízení projektu a je tvořena zpravidla manažerem projektu a asistentem/asistenty projektu“ (Svozilová, 2011).



Obrázek 10 – Zainterесované strany projektu

Zdroj: AXELOS (2017)

### 3.4.3 Kombinování rolí

Při kombinování rolí by se mělo vždy myslet na rozsah odpovědností, které je daná osoba schopna pojmout. PRINCE2 rovněž nedoporučuje kombinovat role hlavního uživatele a hlavního dodavatele, protože to může vytvářet střet zájmů (AXELOS, 2017).

PRINCE2 umožňuje kombinovat výše uvedené role v rámci následujících omezení:

- nelze kombinovat roli Projektového manažera a Sponzora,
- nemůže zde být více než jeden projektový manažer nebo Sponzor,
- odpovědnost Sponzora za projekt nemůže být delegována,
- projektová rada by neměla delegovat roli Projektového dohledu na Projektového manažera, Týmového manažera nebo Projektovou podporu.

## **4 Vlastní práce**

Praktická část diplomové práce se bude věnovat rozboru současného stavu projektového řízení ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. Nejprve proběhne charakteristika společnosti, bude představena její celková organizační struktura a dále její část – IT oddělení, jehož současný stav řízení projektů bude hlavním východiskem pro rozbor. Práce zde bude mít za cíl popsat projektové řízení ve společnosti a zaměří se zejména na životní cyklus projektu. Mimo jiné také představí ukázky dobré praxe (Best Practice) z řízení konkrétního projektu. Dále vymezí role projektového manažera v organizaci a navrhne úpravu jeho odpovědností. Na závěr, v návaznosti na zjištěné poznatky a slabá místa v životním cyklu projektu, se bude práce zabývat návrhem doporučení pro běžnou praxi řízení projektu. Konkrétní doporučení mohou být v podobě např. nových šablon dokumentace, dílčí procesní mapy nebo nového nástroje pro řízení projektu. Východiskem ke zjištění výše uvedených poznatků bude využito nestrukturovaných rozhovorů s Integračním manažerem Operations, se kterým budou také konzultovány vlastní výsledky práce.

### **4.1 Charakteristika společnosti**

Nestlé je švýcarskou nadnárodní společností se sídlem ve Vevey. Domov nachází ve 189 zemích světa, kde zaměstnává 328 000 zaměstnanců. Její historie sahá k roku 1866, kdy byla založena a pojmenována podle švýcarského chemika Henriho Nestlé. Ten experimentováním s různými kombinacemi mléka, pšeničné mouky a cukru, vytvořil výživu pro kojence, kteří nemohli být krmeni mateřským mlékem. Na základě tržní hodnoty je Nestlé největším potravinovým koncernem na světě. Momentálně nabízí široké portfolio výrobků a služeb pro lidi i jejich domácí mazlíčky. Jedná se o více než 2 000 značek (Nestlé S.A., 2019).



Obrázek 11 – Nestlé logo

*Zdroj: Nestlé S.A., 2019*

Počátkem 90. let 20. století se společnost stala strategickým investorem do českého a slovenského potravinářského průmyslu. V Česku Nestlé vyrábí ve svých závodech ZORA Olomouc a SFINX Holešov čokoládové a jiné cukrovinky pod značkami Studentská pečeť, Orion, Margot, Deli, Modré z nebe, Bon Pari, JoJo a další. Na Slovensku vyrábí v závodě v Prievidzi dehydratované kulinářské výrobky pod značkami Maggi a Carpathia. Dalšími značkami, které uvádí na trh jsou dále například Nescafé, Friskies, cereálie Nestlé nebo Nestlé Health Science, která slouží pro pacienty se speciálními výživovými potřebami (HKOL, 2019).

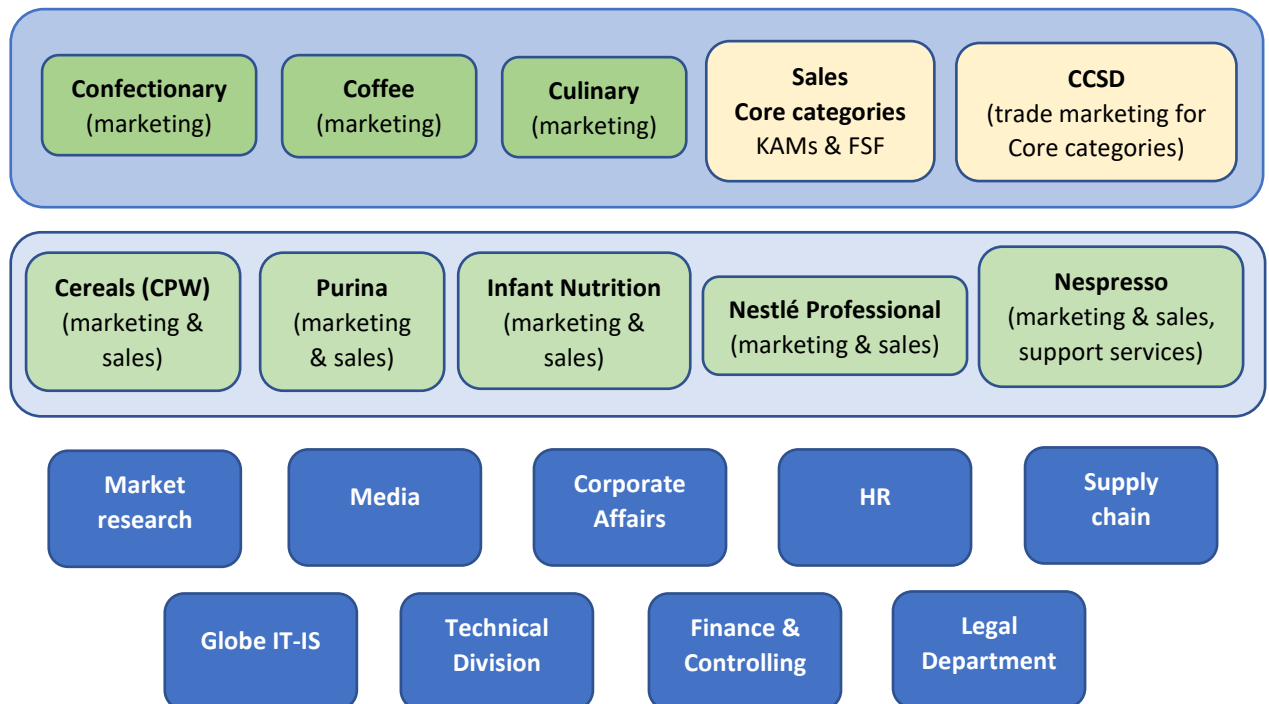
Nestlé se zavazuje k vytváření sdílené hodnoty v těchto oblastech:

1. Výživa, zdraví a zdravý životní styl
2. Zajištění kvality a bezpečnost výrobků
3. Komunikace se spotřebiteli
4. Lidská práva a podnikatelská činnost
5. Vedení a osobní odpovědnost
6. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
7. Vztahy s dodavateli a zákazníky
8. Zemědělství a rozvoj venkova
9. Ekologická udržitelnost
10. Voda

(Nestlé S.A., 2019)

## 4.2 Organizační struktura společnosti

Společnost má mezinárodní působnost. Pro účely této práce následující schéma popisuje organizační strukturu centrály Nestlé Česko s.r.o., která se nachází v Praze – Modřany.



Obrázek 12 – Organizační struktura společnosti

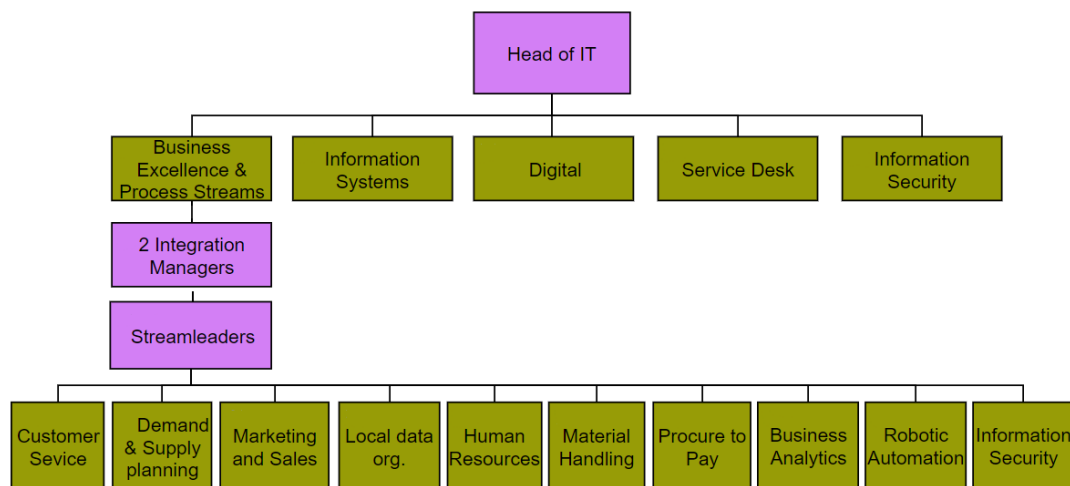
Zdroj: Nestlé Česko, 2019 (vlastní zpracování)

Organizační struktura společnosti je členěna mezi jednotlivé divize, které jsou podřízené vrcholovému vedení – generálnímu řediteli. Každá organizační jednotka je odpovědná za výrobek nebo skupinu výrobků, přičemž má ve většině případů vždy vlastní marketingové oddělení a sales. Zpravidla zde neexistují funkční a komunikační vztahy mezi divizemi, ty jsou většinou vykonávány přes vrcholové vedení. Divize jsou vždy řízeny šéfem divize, který stojí na druhém stupni a zodpovídá se generálnímu řediteli. Z výše uvedeného obrázku je patrné, že mezi tzv. podpůrné divize patří např. Media, Corporate Affairs, Legal Department nebo IT. Jejich jednotlivé funkce jsou nezbytné k chodu společnosti. Poskytují jí např. pracovní sílu, vývoj technologií či právní jistotu.



#### 4.2.1 Organizační struktura Globe IT-IS

Vzhledem k velikosti a členitosti společnosti se tato diplomová práce zaměří na divizi IT, konkrétně oddělení Business Excellence & Process Streams, které diagram blíže rozebírá. Oddělení představuje podporu jednotlivým divizím především ve formě digitální transformace, automatizace procesů a obecně implementace nových technologií. Mimo jiné se také věnuje správě informačního systému či reportingu.



Obrázek 13 - Organizační struktura Globe IT-IS

Zdroj: Nestlé Česko, 2019 (vlastní zpracování)

Oddělení Business Excellence & Process Streams má liniové řízení – skládá se ze dvou integračních manažerů, kdy jeden má na starost odvětví Operations a druhý Commercial. Každé z odvětví se dále rozděluje na oblasti, kdy každou z nich dodatečně vede příslušný stream leader, který reportuje svému integračnímu manažerovi.

#### 4.3 Popis projektového řízení společnosti

V této kapitole bude popsán současný stav projektového řízení oddělení Business Excellence (dále BE), jehož projekty mají přesah na celkové fungování společnosti Nestlé Česko s.r.o. Sběr dat a informací probíhal v období září–prosinec 2019. Východiskem jsou zejména nestrukturované rozhovory s Integračním manažerem Operations a poskytnutá interní procedura pro řízení projektů. Metodika projektového řízení (Nestlé Česko, 2019) popisuje životní cyklus projektu a definuje jeho organizační strukturu. Mimo jiné také poskytuje šablony pro některé nástroje projektového řízení.

### 4.3.1 Klasifikace projektu

V první řadě je třeba zmínit, že Nestlé Česko s.r.o. je často součástí globálních projektů, které řídí centrála ve Vevey. Ta, vzhledem k implementaci široké škály projektů do jednotlivých zón, má vytvořený tým projektových manažerů, kteří spravují projektové portfolio. Globální tým využívá zejména rozsáhlé metodiky PMBOK.

#### *členění projektů*

#### *podle rozsahu*

*globální*

*lokální*

*Tabulka 3 - Klasifikace projektů podle rozsahu*

*Zdroj: Nestlé Česko, 2019 (vlastní zpracování)*

Lokální projekty do podnikového života vstupují zejména formou inovací, přicházejících z různých oddělení společnosti a zadáním od top managementu. BE je však v optimálním případě mnohdy i tím, kdo procesní změny iniciuje a následně slouží jako technologický garant těchto inovací. Jednak má za úkol aktivní spolupráci s jejich iniciátory a podílení se na vyhodnocování přínosů a nákladů, ale i úspěšné projektové řízení. BE nejen že iniciuje a sbírá projekty napříč společnostmi, ale i vyhodnocuje jejich hodnotu a užitečnost pro business. Je jisté, že bez jeho aktivní spolupráce je nemožné efektivně měnit klíčové procesy organizace. Výše zmíněné klade vysoké nároky na zainteresované osoby projektu a jeho vedení. Je nezbytné, aby zaměstnanci byli experty ve svém oboru a zároveň často rozšiřovali své znalosti do jiných odvětví, vzhledem ke komplexnosti projektů. Z toho však vyplývá, že konkrétně řízení projektů se často zakládá na zkušenostech jednotlivých zaměstnanců. To v praxi znamená, že každý projekt je veden odlišným způsobem.

BE pro řízení lokálních projektů napříč společnostmi Nestlé Česko s.r.o. využívá některých postupů z centrální projektové metodiky (PMBOK), ale hlavní předlohou, i vzhledem k absenci projektového manažera, je právě interní procedura. Projektová kancelář jakožto oddělení, které by bylo nezávislou jednotkou v IT divizi, se v současné chvíli ve společnosti nenachází. Na rozdíl od PMBOK, PRINCE2 definuje jednoznačně kompetence a zodpovědnosti za vývoj projektu. Toto rozdělení vnáší do metodiky jasný řád.

**členění projektů  
podle velikosti**

velký
malý

*Tabulka 4 - Klasifikace projektů podle velikosti*

*Zdroj: Nestlé Česko, 2019 (vlastní zpracování)*

Metodika projektového řízení (Nestlé Česko, 2019) definuje velký projekt na základě následujících podmínek. Velký projekt musí vždy obsahovat Project Charter.

- Cena se rovná nebo je vyšší než 80.000 švýcarských franků
- Je zapotřebí více než 150 MD
- Projekt je součástí Programu – činnosti spojené s velkou iniciativou
- Projekt má globální rozsah
- Výše rizika a rozsahu je vysoká

Malý projekt je definován následujícími podmínkami, Project Charter je pouze doporučován.

- Cena je menší než 80.000 švýcarských franků
- Je zapotřebí méně než 150 MD
- Projekt není součástí Programu
- Projekt nemá globální rozsah
- Výše rizika a rozsahu je nízká

Interní procedura pro řízení lokálních projektů prošla revizí v roce 2019 a jejím tvůrcem je Integrační manažer Operations. Jak již bylo zmíněno, vzhledem k absenci projektového manažera jako takového, je to právě on společně s ředitelem IT, kteří jsou autory této procedury.

Účel procedury a projektové metodiky je:

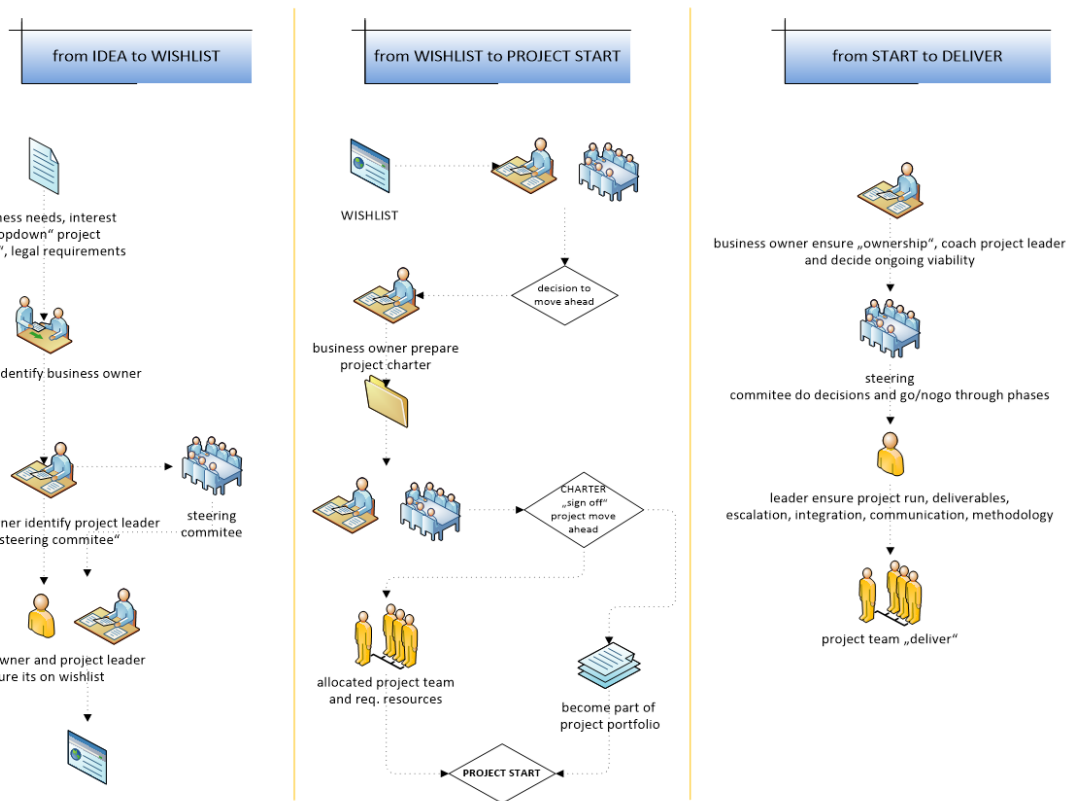
- doručit výstupy prospěšné pro organizaci,
- vytvářet a implementovat výstupy, které splňují dohodnuté požadavky a časové cíle,
- nepřekročit finanční rozpočet,

- využít vhodné lidské zdroje a odpovědnosti,
- co nejlépe využívat zdroje,
- spravovat změny
- řídit všechna rizika, který by mohla ohrozit úspěch

V případě lokálního projektu to nyní v praxi začíná potřebou businessu realizovat nějaké řešení, to lze označit jako ideu. S ideou může přijít jakýkoliv zaměstnanec společnosti. Na iniciátorovi je následně identifikovat tzv. business ownera, který projekt zastřeší. Na základě předpokladu dále business owner identifikuje steering committee a vedoucího projektu, jehož roli musí alokovat jeho příslušný liniový manažer. V tomto kroku vzniká v oddělení BE dokument, tzv. Wishlist, který obsahuje jednotlivé projekty a jejich prioritizaci.

Ve chvíli, kdy se projekt na Wishlistu dostane na řadu, vzniká mandatorní Project Charter. Schválí-li steering committee Project Charter, vedoucí projektu následně definuje projektový tým. V tento moment se projekt stává součástí projektového portfolia oddělení a lze to označit jako jeho zahájení.

V průběhu realizace je na vedoucím projektu za spolupráce business ownera zajistit správný průběh projektu, tedy jednotlivé výstupy, komunikaci, metodologii a další. To vše za dohledu steering committee, který rozhoduje o validitě výstupů v průběhu jednotlivých fází a může projekt zastavit. Za konec projektu lze považovat předání hotového produktu projektovým týmem, avšak bližší popis je možné najít v kapitole 4.3.2 Životní cyklus projektu.



Obrázek 14 - Proces projektu v praxi

Zdroj: Nestlé Česko, 2019

### 4.3.2 Životní cyklus projektu



Obrázek 15 - Etapy projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující kapitola se bude snažit co nejlépe popsat životní cyklus projektu ve společnosti. Zdrojem je interní procedura projektového řízení (Nestlé Česko, 2019), která vychází především z metodiky PMBOK a několik lokálních projektů, na kterých lze etapy definovat. Je však třeba říct, že ačkoliv jednotlivé procesy procedura definuje, ne vždy se v některých projektech objeví. Bylo zjištěno, že zahrnutí jednotlivých dokumentů či nástrojů

souvisí s rozsahem a velikostí projektu. Mimo jiné také s individuální zkušeností vedoucího projektu a znalostí projektové metodiky. Životní cyklus projektu je společností zachycen do čtyř fází (Iniciace, Zahájení, Realizace, Vyhodnocení a uzavření), které jsou dále rozebírány.

## Fáze iniciace



Obrázek 16 – Etapa projektu – Iniciace

Zdroj: Vlastní zpracování

První etapa projektu, která je označována jako Iniciace, vzniká na základě idejí, přání, potřeb businessu a hrubého plánování. Vše výše zmíněné by mělo být zaznamenáno do tzv. Wishlistu, do kterého zanesete záznam potencionální vedoucí projektu. Tento Wishlist je společný napříč jednotlivými streamy v oddělení BE a všichni do něj mají přístup. Za pomoci liniových manažerů se určuje priorita jednotlivých projektů.

CZ/SK market WISHLIST (market potential projects)						
Raised on	Raised by	Department	WHAT? (objective, purpose)	BE owner	Business owner	Priority

Obrázek 17 – Wishlist

Zdroj: Nestlé Česko, 2019

Výše je uvedena ukázka šablony Wishlistu společnosti, která je vytvořena v nástroji Microsoft Excel. Obsahem by měl být vždy cíl a odůvodnění projektu, dále business owner, vedoucí projektu za BE, datum zadání, oddělení, do kterých má projekt přesah a jeho priorita.

## Fáze zahájení



Obrázek 18 - Etapa projektu – Zahájení

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jakmile dojde k rozhodnutí o zahájení projektu, který je na Wishlistu, je důležité, aby liniový manažer alokoval na projekt vybraného stream leadera. Pro lokální velké projekty je mandatorním vstupním dokumentem Project Charter. Bez tohoto dokumentu nelze dojít k realizaci velkého projektu. V případě menších projektů bylo zjištěno, že se ve společnosti Project Charteru používá na základě charakteru projektu. Tento dokument primárně reflektuje reálný stav businessu – jeho potřeby a lokální benefity projektu. Koncem této etapy musí být zřejmé „kdo, co, proč a jak“. Project Charter musí vždy projít schválením steering committee, kterým je v případě oddělení BE vždy ředitel IT divize. Tento krok mimo jiné říká, že projekt je užitečný, životaschopný, cenově dostupný a má přidanou hodnotu pro business s přijatelným rizikem.

cz/sk project charter			
Project ID:		Name:	DINS
Owner:		Leader:	
<i>characteristic:</i>			
Comp. advantage		Risk	
ROI		Scope	
Effort/Workload		Benefit	
Description			
Objectives & Purposes			
Benefits within cash benefit <K CZK> <i>vs.</i> Effort in mandays need <MD> on market and in LGO			
Privacy: (customer&consumer, sensitive data)			
steering committee "sign off"			

Obrázek 19 - Project charter

Zdroj: Nestlé Česko, 2019

Project Charter je vytvořen za využití nástroje Microsoft Excel a součástí tohoto dokumentu jsou dále harmonogram projektu, seznam členů projektového týmu (Registr zainteresovaných stran) s časovým odhadem jejich prací, výstupy a seznam doporučených nástrojů pro řízení projektu. O tom, zda tyto nástroje zapojit do řízení projektu, se rozhoduje na základě následujících kritérií.

***Kritéria pro využití nástrojů pro  
řízení projektu***

*Business blueprint – konk. výhoda 3-4*

*Registr rizik – riziko 3-4*

*Řízení změn – rozsah 3-4*

*Cutover plán – riziko 3-4; rozsah 3-4*

*Problémy a řešení – risk 3-4*

Tabulka 5 - Kritéria pro využití nástrojů pro řízení projektu

Zdroj: Nestlé Česko, 2019 (vlastní zpracování)



Každé z výše uvedených kritérií je ohodnoceno na základě bodové stupnice 1-5. Například pro velmi komplexní projekt s rizikem v zákaznické oblasti nebo nepatří-li do hlavní podnikatelské činnosti společnosti, je doporučováno použít nástroj pro řízení rizik.

<i>Rizika podle dopadu</i>	<i>Stupně rozsahu</i>	<i>Stupně konk. výhody</i>
1 – minimální	1 – tým/oddělení	1 – dokonce nevýhodný
2 – neutrální	2 – business	2 – neutrální
3 – mimo zákaznickou oblast	3 – více než jeden business	3 – backoffice
4 – v zákaznické oblasti	4 – celý trh	4 – frontoffice
5 – mimo hlavní podnik. činnost společnosti	5 – napříč markety	5 – podíl na trhu

Tabulka 6 - Stupně rizika, rozsahu a konk. výhody

Zdroj: Nestlé Česko, 2019 (vlastní zpracování)

V případě, že je do projektu zapojena centrála ve Vevey, je žádoucí vyplnit dále Business case, pro jehož zadání slouží nástroj Service Now. Tento dokument je mandatorní, neboť na jeho základě centrální projektový tým zařadí projekt do svého portfolia.

Posledním krokem ve fázi Zahájení je zařazení projektu do projektového portfolia. Portfolio management, kterým se tato diplomová práce nebude zabývat, napříč jednotlivými streamy mají na starosti integrační manažeři, kteří u jednotlivých projektů určují prioritu, jejich stav a další.

## Fáze realizace



Obrázek 20 - Etapa projektu – Realizace

Zdroj: Vlastní zpracování

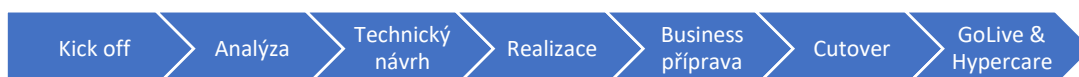
Jednotlivé kroky a projektové fáze realizace jsou obvykle zaneseny v High-level plánu a vždy záleží na charakteru a velikosti projektu, ale obvykle se projekt člení na následující.

Realizace projektu začíná kick off meetingem, kterého se účastní všechny zainteresované strany a výstupem je nastavení komunikace. Vstupem pro tuto fázi je Project Charter a jeho výše zmíněné doplňky.

Mezi další fáze se řadí analýza a návrh řešení. Nejprve jde o popis a zadání řešení ze strany businessu, do kterého obvykle vstupuje technický popis ze strany vývojového týmu. Prostředníka v této fázi tvoří vedoucí projektu, který blíže specifikuje zájem businessu a ověřuje, zda je zvolený postup adekvátní a neexistují jiné alternativy. Výstupem je technická specifikace (blueprint dokument), která představuje budoucí řešení a detailní kroky realizace. Počínaje touto fází vstupují do řízení projektu také šablony Issue log (Příloha 8.3) nebo Task list, jejichž šablona je součástí interní procedury.

V průběhu realizace projektu vedoucí projektu svolává schůze na pravidelné bázi a jejich výstupem je obvykle Task list. Neformálně si vedoucí projektu také obvykle vede svůj projektový deník, na který zaznamenává všechny důležité body z jednání. Realizační fáze představuje nasazení prototypu na testovací prostředí a jeho testování. V další fázi, v návaznosti na realizační fázi, jsou koncoví uživatelé zahrnuti do testování a business se připravuje převzít vlastnictví řešení. Před samotnou fází, která je pojmenována GoLive a jedná se tak o uvedení nového řešení do provozu, je třeba ještě zajistit potřebné kroky k přechodu (Cutover plán). Cutover plán zahrnuje aktivity, jejichž cílem je plánování, exekuce a monitorování přechodu ze stávajícího systému na systém nový, přípravy na spuštění, spuštění, stabilizace po spuštění.

Poslední fáze je označována BE jako GoLive a Hypercare, kdy se obvykle 1-2 měsíce vývojový tým snaží minimalizovat rizika a poskytovat technickou podporu.



Obrázek 21 - Realizační fáze

Zdroj: Vlastní zpracování

Za rozhodnutí pro přechod do další fáze je vždy odpovědný steering committee. Toto vstupování do projektu jednoduše kontroluje, zda jsou výstupy stále relevantní a s předpokládanými benefity. Výstupy pro toto rozhodování musí být součástí Project Charteru a spojeny s High-level plánem. Ostatní výstupy kritické pro hladký průběh projektu mohou být identifikovány jinou cestou, která není definována. Například na konci fáze Technický návrh by mělo být detailně popsáno budoucí řešení se všemi integračními aspekty pro trh. V případě, že tuto technickou specifikaci steering committee schválí, může se přejít do fáze realizace. V opačném případě je třeba změnit plán, upravit požadavky nebo projekt i ukončit.

### Fáze vyhodnocení a uzavření



Obrázek 22 - Etapa projektu – Vyhodnocení a uzavření

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Uzavření projektu je úzce spjato s jeho vyhodnocením. Výstupem je hodnotící dokument podepsaný business ownerem řešení, který musí být nedílnou součástí každého velkého projektu. Business owner je odpovědnou osobou, která srovnává předpokládané benefity a výstupy s těmi realizovanými a zároveň definuje poučení z projektu (Lessons Learned). Projekt je uzavřen business ownerem a steering committee v případě, že jsou splněny všechny výstupy, předány vlastníkům a není zde žádné nepodchycené riziko či změnový plán.

POSTEVALUATION			
<i>review original estimation</i>			
Comp. advantage		Risk	
ROI		Scope	
Effort/Workload		Benefit	
<b>REVIEWED</b> Objectives & Purposes	ROI - return of investment		
<b>ACHIEVED</b> Benefits within cash benefit <KČZK> vs. Effort in mandays need <MD> on market and in LGO			
<b>ENSURED</b> Privacy: (customer&consumer, sensitive data)			
POSTIMPLEMENTATION review			
<i>positive effects of new solution (what works well)</i>			
<i>negative effects of new solution (what doesnot work well)</i>			
<i>future strategy (what we plan to do with further)</i>			
KEY LEARNINGS			
<i>e.g. how was project managed and what to do better in future, how were resources estimated etc..., was project driven according original plan?..</i>			

Obrázek 23 - Dokument k vyhodnocení projektu

Zdroj: Nestlé Česko, 2019

#### 4.4 Projektové role ve společnosti

Tato kapitola se bude zabývat rozdělením jednotlivých rolích při řízení projektu v oddělení BE. Organizace projektu je vždy dočasná a existuje jen po dobu jeho životního cyklu. Jednotlivé role budou popsány na základě interní procedury společnosti (Nestlé Česko, 2019). Tato kapitola bude východiskem pro implementaci vhodných opatření a vylepšení, v návaznosti na projektovou metodiku PRINCE2.

## **Business Owner**

Business owner je obvykle iniciátorem celého projektu a je jeho klíčovým reprezentantem. Jeho úkolem je především zajistit potřebnou „business“ podporu pro vedoucího projektu. Zajišťuje potřebné vstupy a leadership pro steering committee a vedoucího projektu. Mimo jiné by měl dohlížet také na to, že jsou dedikováni projektu a vedoucí projektu je schopný vést projekt na každodenní bázi s příslušnými výstupy. V neposlední řadě business owner připravuje Project Charter a předává ho steering committee ke schválení.

## **Vedoucí projektu**

Vedoucí projektu je zodpovědný za doručení požadovaných cílů projektu v příslušném čase a kvalitě. Mezi klíčové zodpovědnosti patří plánování, exekuce, doručení výstupů a závěrečné vyhodnocení projektu. V průběhu projektu je třeba z jeho strany monitorovat vývoj, výstupy a činit příslušné kroky v případě, že je potřeba nezbytného zásahu. Má tak na starost řízení změn, ale také řízení rizik, vyžaduje-li to projekt. Společně s podporou business ownera eskaluje směrem k delegovaným autoritám jakákoliv doporučení, která mohou být mimo původní cíle projektu. Vedoucí projektu komunikaci a integraci všech zainteresovaných stran projektu.

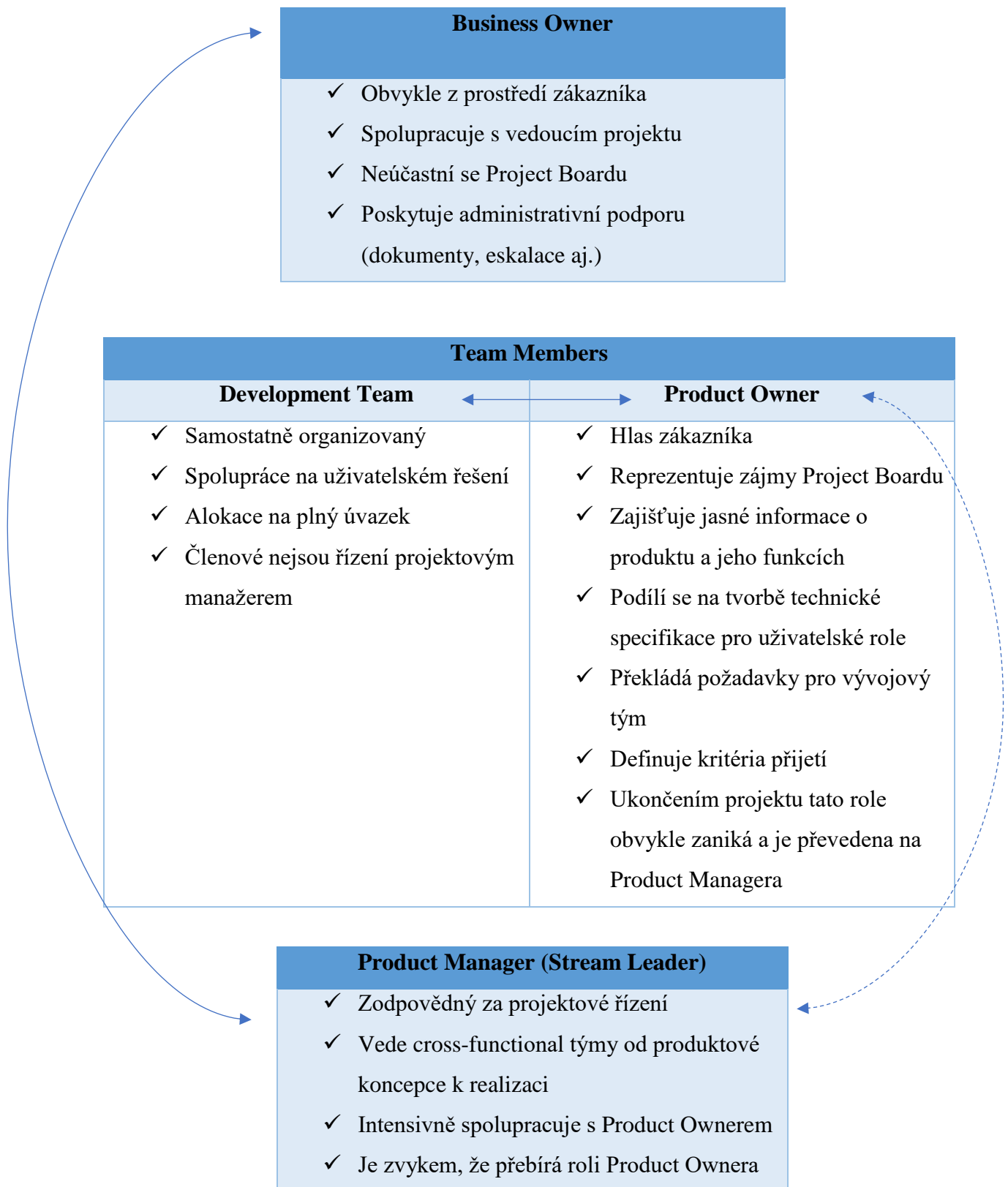
## **Steering committee**

Steering committee neboli řídicí výbor reprezentuje „businessový zájem“ a je klíčovým rozhodujícím subjektem v rámci sponzoringu projektu. Je to seniorní představitel odvětví, do kterého se změny adaptují nebo ho ovlivňují výstupy daného projektu. Je mandatorní osobou, která schvaluje Project Charter a bez jeho svolení tak nelze projekt realizovat. Společně s business ownerem definuje milníky a High-level plán projektu. Schvaluje dále jednotlivé výstupy v průběhu projektu pro přesun do jeho další fáze. Činí klíčová rozhodnutí v případě problémů, změn a celkové kontroly projektu. Steering committee je zde aby vytvářel prostředí, ve kterém projekt může uspět v podobě dosažení cílů, které jsou nezbytné k realizování benefitů. Po celý čas projektu zajišťuje, aby byla dostupnost zdrojů pro projekt na základě původní verze plánu.

#### 4.4.1 Projektové role v praxi

Následující diagram vznikl na základě rozhovorů s Integračním manažerem Operations a členem vývojového týmu a podrobně zachycuje jednotlivé odpovědnosti projektových rolí ve společnosti. Ústřední postavou celého projektu je stream leader, který je do řízení projektu nejvíce zainteresovaný. Z jeho pozice vyplývá největší přehled o dění projektu. Šipky znázorňují nezbytnou komunikaci a kontakt jednotlivých rolí v projektu. Celému projektu předsedá řídicí výbor (projektová rada) a je tvořena z předních zástupců jednotlivých zainteresovaných stran. Integrační manažer, který získává přehled o stavu projektu od svého stream leadera (vedoucího projektu), nejlépe reflektuje aktuální stav projektu.

<b>Project Board</b>		
<b>Supplier Representative</b>	<b>Executive (Sponzor)</b>	<b>User Representative (Integration managers)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reprezentuje dodavatelský tým</li> <li>✓ Poskytuje dodavatelské zdroje</li> <li>✓ Zajišťuje, že produkt je realizovatelný a realistický</li> <li>✓ Mandatorní vstup do projektového přístupu</li> <li>✓ Kontroluje dodavatelský tým</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Klíčový tvůrce rozhodnutí</li> <li>✓ Zajišťuje financování a zdroje</li> <li>✓ Zodpovědný za Project Charter</li> <li>✓ Zodpovědný za úspěch projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reprezentuje stranu zákazníka</li> <li>✓ Specifikuje benefity a potřeby</li> <li>✓ Schvaluje uživatele</li> <li>✓ Monitoruje požadavky na produkt</li> <li>✓ Definiuje očekávání, kvalitu a kritéria přijetí</li> <li>✓ Kontroluje vedoucího projektu</li> </ul>



Tabulka 7 - Struktura (role) projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Každé dva týdny se koná Project Board, kterého se účastní seniorní představitelé. Hlavním představitelem je ředitel divize IT, dále pak liniový manažeři BE a manažer vývojového týmu. V případě externího vývoje produktu, se Project Boardu nesmí účastnit externí společnost. Manažer vývojového týmu pak reprezentuje dodavatelský tým a komunikuje s externím projektovým manažerem. Liniový manažeři zastupují roli zákazníka a definují, proč se konkrétní produkt dělá a delegují příslušné stream leadery na projekt, který jim reportují jeho stav. Je zavedeným zvykem, že většina projektů nyní funguje tak, že stream leader = projektový manažer. V průběhu projektu pak také obvykle zastává roli product ownera.

## **4.5 Konkrétní příklady z praxe**

Oddělení BE společnosti Nestlé Česko s.r.o. realizovalo v průběhu roku 2019 několik projektů. Většina z těchto projektů byla řízena centrálně a zaměřena na implementaci konkrétních rozšíření či funkcionalit do podnikového informačního systému SAP. Mezi lokální projekty patřily ty ze světa umělé inteligence, konkrétně robotizace a Image Recognition, a implementace nového distribučního centra. Pro účely této práce budou uvedeny, v omezeném rozsahu, konkrétní ukázky z řízení posledního zmíněného projektu – DC HOPI Prostějov, a to především z důvodu jeho rozsahu napříč několika streamy, aplikovatelnosti metodiky PRINCE2 a možnosti nahlédnout do projektové dokumentace. Konkrétní příklady z praxe jsou v omezeném rozsahu zejména proto, že v době psaní diplomové práce se projekt nacházel ve fázi realizace.

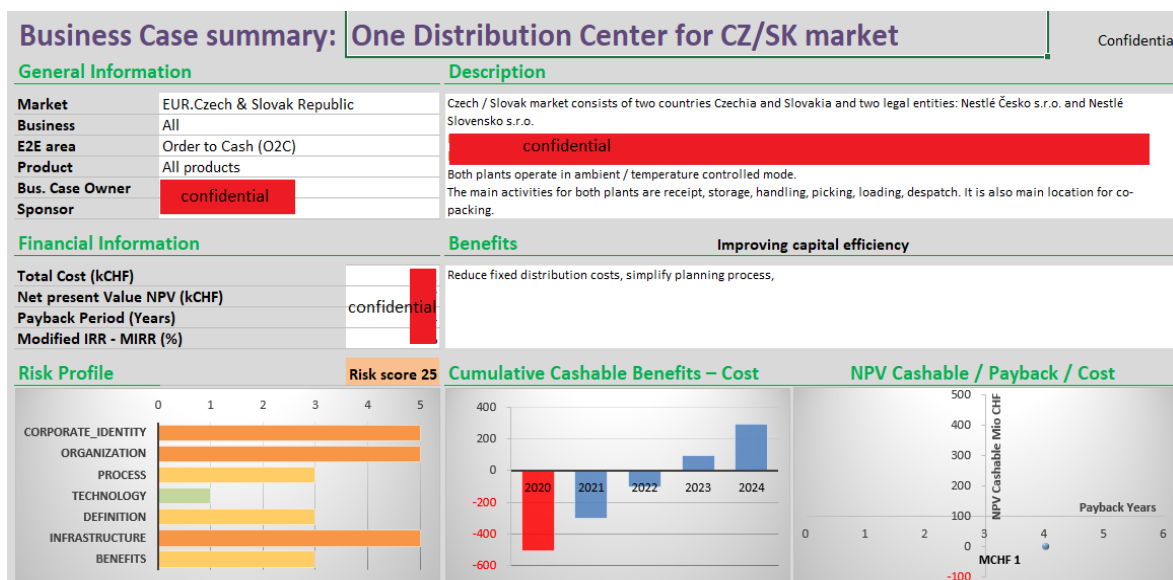
### **4.5.1 Fáze zahájení**

V rámci tohoto projektu byl nejprve zhotoven Business case, vzhledem k tomu, že má přesah na alokaci zdrojů globálního týmu. Jeho obsah se nelišil od níže uvedeného Project Charter, ale pro potřeby centrály musel být rozšířen o podrobnou analýzu nákladů a přínosů vyjádřených ve švýcarských francích a zachycení rizik na high-level úrovni.

Iniciátorem realizace tohoto projektu byla centrála společnosti ve Vevey. Na základě vstupů z lokálního a ostatních trhů a následné analýze došlo k rozhodnutí vytvoření jednoho centrálního distribučního centra pro český a slovenský trh. Vzhledem k přesahu projektu do několika odvětví, vedení společnosti stanovilo řídicí výbor v následující podobě – ředitel IT,



ředitel Supply Chain a manažer distribuce. Za vytvoření Business case byl odpovědnou osobou právě manažer distribuce, který byl hlavní autoritou za business. V momentě, kdy byl Business case schválen všemi členy řídicího výboru na lokální úrovni, byl zadán do nástroje Service Now pro schválení centrálou ve Vevey.



Obrázek 24 – Business case (příklad z praxe)

Zdroj: Nestlé Česko, 2019

*\*některé informace jsou důvěrné, a proto byly zašrafovány autorem práce*

Struktura Business case vychází zejména z potřeb globálního týmu. Rozhodujícími motivy jsou zde především úroveň rizika, finanční analýza, návratnost investice, benefity nebo i rozsah projektu (E2E area, Product).

Business case na analýzu rizikovosti nahlíží jinak než lokální Project Charter. Identifikace úrovně rizika probíhá v jednotlivých stanovených oblastech (viz. Obrázek 23), které mají předpřipravené scénáře. Jednotlivý scénář je vždy bodově ohodnocen podle dopadu – H (High) = 5; M (Medium) = 3; L (Low) = 1. Celkové skóre rizika je pak výsledkem součtu výsledků těchto scénářů. Čím vyšší výsledné skóre je, tím vyšší je riziko. Rozsah rizika je od 7 do 35. Pro tento projekt platí vyšší skóre rizika, konkrétně 25.

Vzhledem k tomu, že hlavní cíl projektu tvořili zejména procesy implementace nového systému, se vedení společnosti rozhodlo zvolit za projektového manažera stream

leadera z oddělení BE. Ten se stal tak odpovědnou osobou za celé vedení projektu ve spolupráci s manažerem distribuce, který připravil Project Charter.

Cílem projektu byla implementace procesů pro přechod na jedno nové distribuční centrum pod novým logistickým poskytovatelem. Mezi benefity bylo uvedeno snížení cen za distribuci a práci a celkové zjednodušení procesu. Vzhledem k množství procesů, které bylo třeba popsat a nastavit, měl projekt přesah do několika streamů. Jednotlivé komponenty Project Charter jsou popsány v kapitole 4.3.2. Vzhledem k tomu, že podrobná analýza výnosů a nákladů je součástí Business case a Project Charter slouží jako zakládací listina projektu pro implementaci nového poskytovatele distribučního centra, tak už blíže finanční analýzu neřeší.

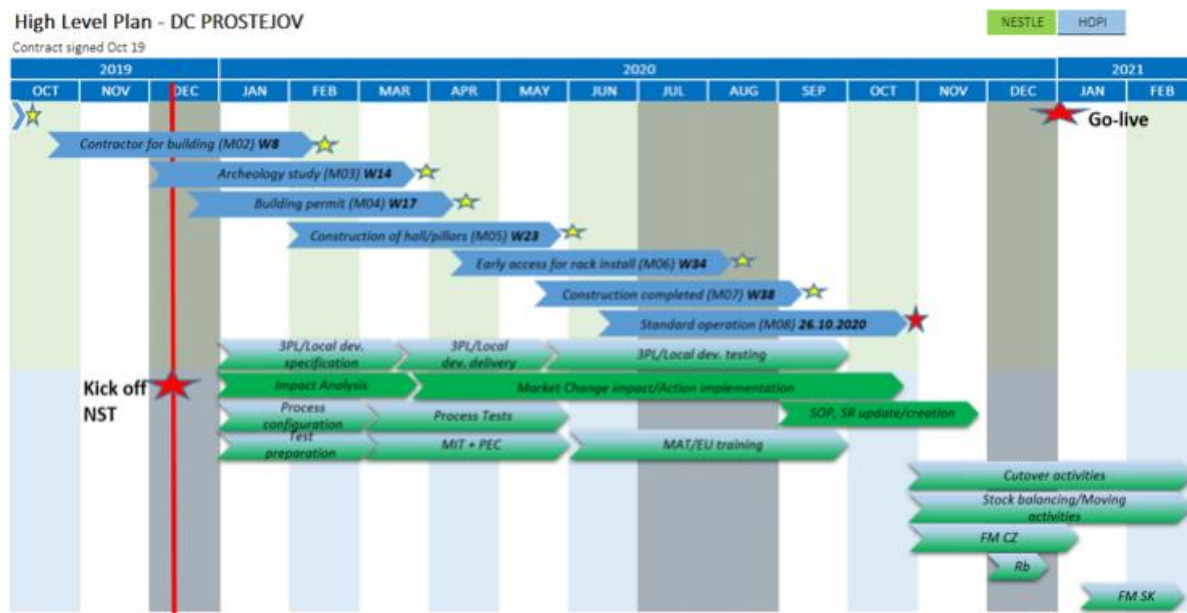
cz/sk project charter			
Project ID:	DMND00	Name:	DC HOPI Prostejov
Owner:		Leader:	
<i>characteristic:</i>			
Comp. advantage		Risk	5 - out of business if not done
ROI		Scope	4 - entire market
Effort/Workload	6 - multistream 6months +	Benefit	5 - in millions CZK
Description	In Czech and Slovak market we have currently 4 DC locations delivering the goods to customers & consumers. After this projects we will have only 1 DC for all the deliveries within CZ&SK, for all categories, excluding Nespresso and Garden Gourmet.		
Objectives & Purposes	Objective is to simplify processed, reduce TDC and reduce Working capital.		
Benefits			
within cash benefit <KZK>	1 Market = 1 Distribution Center; Operational synergies / efficiencies; Different businesses logistic activity concentration; Stock reduction by reducing min safety stock; Freshness improvement; Eliminate stock balancing; Supply simplification; Less administration		
VS.			
Effort			
in mandays need <MD> on market and in LGO			
Privacy: (customer&consumer, sensitive data)			
steering committee "sign off"			
	Head of Supply Chain		yes
	Head of HR and Market IT		yes
	Distribution Manager		yes

Obrázek 25 - Project chart (příklad z praxe)

Zdroj: Nestlé Česko, 2019

\*některé informace jsou důvěrné, a proto byly zašrafovány autorem práce

Přílohu Project Charter dále tvoří jednotlivé zainteresované osoby stanovené projektovým manažerem a jejich alokace je vyjádřena v kvartálech. Dále je přílohou High-level plán, který popisuje jednotlivé aktivity v čase.



Obrázek 26 - High-level plan (příklad z praxe)

Zdroj: Nestlé Česko, 2019

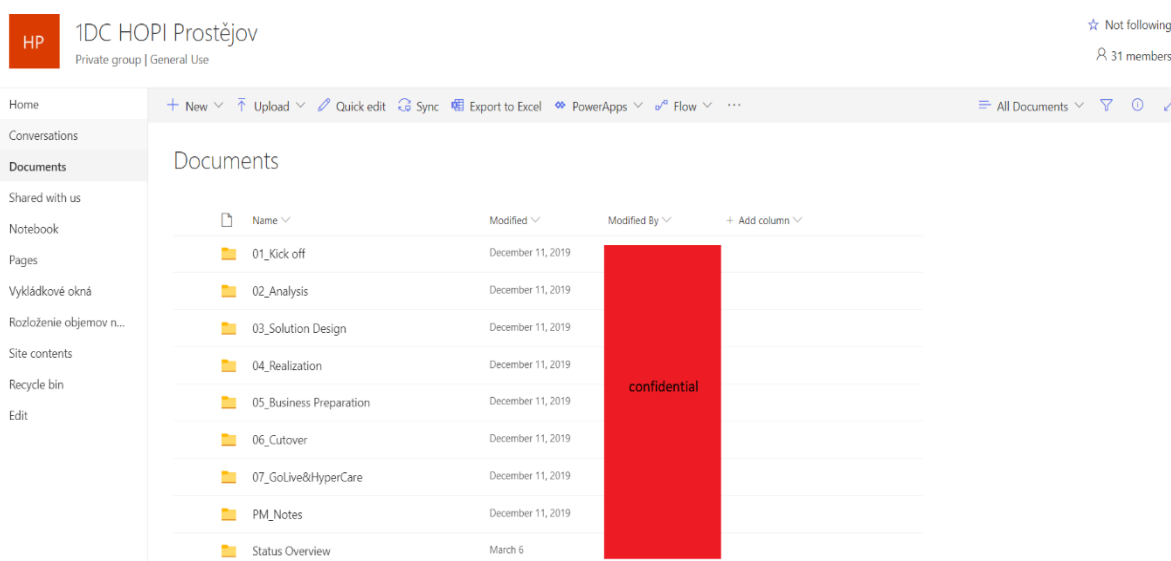
#### 4.5.2 Fáze realizace

Pro přechod do fáze realizace bylo nejprve nutné schválit Project Charter steering committee. Tuto fázi projektový manažer začal svoláním porady (kick off), na kterou pozval zainteresované strany projektu – vybrané stream leadery za jednotlivé oblasti a představil náležitosti projektu. Důležitým projektovým nástrojem a východiskem této porady bylo nastavení komunikace zainteresovaných stran. Komunikace byla nastavena prostřednictvím emailu s pevnou strukturou (předmět: DC HOPI Prostějov – téma/oblast) a naplánování termínů porad do Outlook kalendáře opakující se každé dva týdny.

Tématem těchto porad byla nejprve analýza jednotlivých oblastí, ze které vzešel list úkolů (Příloha 8.4). Task list byl v průběhu realizační fáze živým dokumentem a na poradách pravidelně aktualizován. Výstupem bylo zmapování procesů za jednotlivé oblasti, které bylo východiskem pro vytvoření rozsáhlé technické specifikace (blueprint).

Náležitosti (popis, status, deadline, update) každého úkolu byly konzultovány členem týmu s projektovým manažerem a následně zaneseny do Task listu. Pro lepší orientaci Task list dále obsahoval název oblasti, do které úkol spadal (stream), datum vytvoření a odpovědnou osobu. V neposlední řadě obsahoval sloupec link, kam bylo v případě potřeby možné přidat adresu na odpovídající dokument.

Pro veškerou dokumentaci projektu byla vytvořena stránka na firemním úložišti SharePoint, který v sobě spojuje různé funkce. Na tuto stránku byl umožněn přístup všem zainteresovaným osobám projektu a sdílení proběhlo prostřednictvím emailové komunikace.



Obrázek 27 - Úložiště projektové dokumentace SharePoint (příklad z praxe)

Zdroj: Nestlé Česko, 2019

## 4.6 Návrh zlepšení interní procedury dle principů PRINCE2

Následující kapitola si klade za cíl navrhnout zlepšení interní procedury projektového řízení na základě zachycených nedostatků, které budou vždy představeny. Doporučení v této kapitole bude vycházet ze světově uznávané metodiky PRINCE2, jejíž komponenty byly v průběhu práce rozebrány. Jak již bylo uvedeno, na základě nestrukturovaných rozhovorů s Integračním manažerem Operations a dalšími členy týmu BE a možnosti nahlédnout do projektové dokumentace některých projektů, bylo zjištěno, že používané nástroje a dokumenty nejsou ucelené a každý stream leader řídí projekt svým způsobem. Tento způsob se buď odvíjí od znalosti projektové metodiky nebo velikosti projektu. Interní procedura

projektového řízení je spíše stručná a zmiňuje zejména mandatorní dokumenty a nástroje, které musí být v projektu zahrnuty. Je důležité zdůraznit, že návrh neklade důraz jen na použití nepřeborného množství dokumentace nebo nástrojů, ale zejména na nastavení a filozofii projektového manažera.

#### **4.6.1 Oblasti s identifikovanými nedostatky projektového řízení společnosti**

- 1) Role projektového manažera
- 2) Business case
- 3) Řízení rozsahu
- 4) Registr rizik
- 5) Komunikace
- 6) Změnový požadavek
- 7) Lessons Learned

#### **4.6.2 Role projektového manažera**

Tato kapitola vychází z pojednání o kombinování rolí v teoretické části práce. Metodika PRINCE2 je v tomto ohledu tolerantní a klade důraz na přizpůsobení se organizační struktuře společnosti. V současné chvíli ve společnosti neexistuje role čistě projektového manažera, a tak je alokace této role vždy řešena dočasně. Na základě úvahy doplněné rozhovory s Integračním manažerem Operations, zda tuto roli nezařadit do organizační struktury, bylo závěrem, že by tato role nenašla dostatečné využití. Nejprve bylo uvedeno, že oddělení BE nemá natolik široké portfolio projektů, aby bylo nutné tuto roli uplatnit na plný úvazek. Dalším důvodem je mimo jiné specifikum projektů, při kterých je vyžadována odbornost vedoucího projektu k jejich úspěšnému vedení. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.4.1. Projektové role v praxi, v praxi roli projektového manažera zastává stream leader dané oblasti, které projekt nejvíce odpovídá. Jmenování projektového manažera probíhá nejprve za účasti business ownera a následně to stvrzuje Integrační manažer.

Při bližší analýze organizační struktury společnosti, si však nelze nevšimnout, že role stream leadera nabývá mnoha odpovědností. Stojí tak za zvážení, zda této roli, jednoduše řečeno, neodlehčit. Stream leader je v současné době obvykle i product ownerem

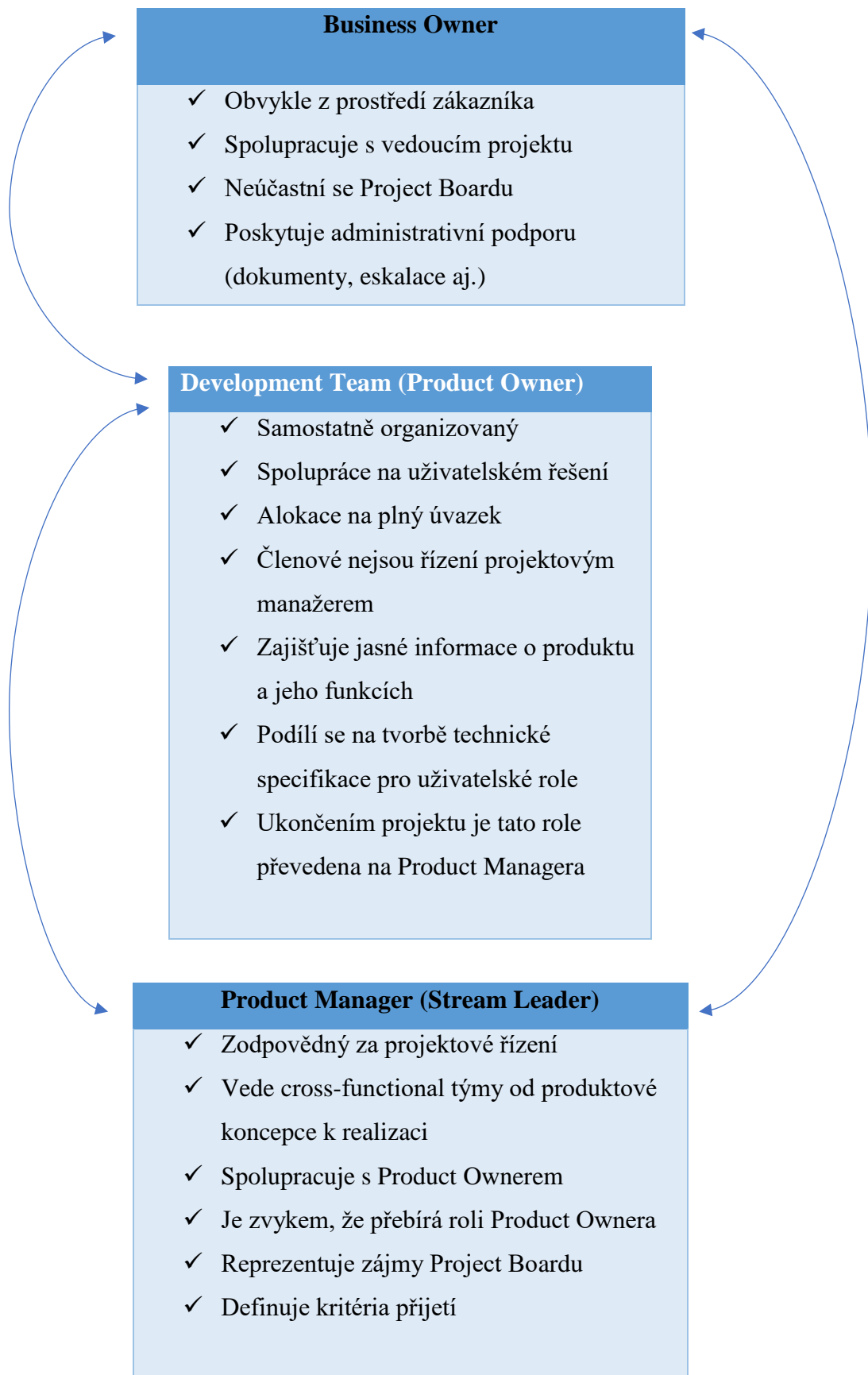
a může tak dojít k přetížení zdroje, je-li ho třeba alokovat, aby odřídil více projektů současně. Nemluvě o tom, že má na starost každodenní práci týkající se jeho agendy.

***Bad practice***

*Product Owner = Projektový manažer = Stream Leader*

Vzhledem k tomu, že role product ownera nyní reprezentuje hlas zákazníka především ve formě podílení se na tvorbě technické specifikace a překládání požadavků na vývojový tým, se nabízí úprava, aby tuto roli zastával právě člen vývojového týmu, je-li tento tým do projektu zapojen. Výsledkem by byl tak přímý kontakt člena vývojového týmu s business ownerem. Odpovědnosti role product ownera by byly rozděleny mezi člena vývojového týmu a stream leadera. Přenesení role product ownera na stream leadera po ukončení projektu by zůstalo zachováno. Doporučením by byl následující model, který by snížil kritické zatížení stream leadera jako vedoucího projektu.

<b>Project Board</b>		
<b>Supplier Representative</b>	<b>Executive (Sponzor)</b>	<b>User Representative (Integration managers)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reprezentuje dodavatelský tým</li> <li>✓ Poskytuje dodavatelské zdroje</li> <li>✓ Zajišťuje, že produkt je realizovatelný a realistický</li> <li>✓ Mandatorní vstup do projektového přístupu</li> <li>✓ Kontroluje dodavatelský tým</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Klíčový tvůrce rozhodnutí</li> <li>✓ Zajišťuje financování a zdroje</li> <li>✓ Zodpovědný za Project Charter</li> <li>✓ Zodpovědný za úspěch projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reprezentuje stranu zákazníka</li> <li>✓ Specifikuje benefity a potřeby</li> <li>✓ Schvaluje uživatele</li> <li>✓ Monitoruje požadavky na produkt</li> <li>✓ Definuje očekávání, kvalitu a kritéria přijetí</li> <li>✓ Kontroluje vedoucího projektu</li> </ul>



Tabulka 8 - Struktura (role) projektu po úpravě

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.6.3 Předprojektová fáze

#### 2) Business case

Z hlediska obsahu Project Charter společnosti nedosahuje takového rozsahu jako v metodice PRINCE2. Pro metodiku PRINCE2 je rozhodující, aby se v tomto procesu zaznamenalo, zda je vůbec projekt proveditelný a přinese organizaci benefity. Základním dokumentem by tak měl být Business case, který je nezbytné neustále v průběhu projektu aktualizovat. Business case tak představuje živý dokument, který opakovaně definuje smysluplnost a obhajitelnost projektu. Podobný dokument, který společnost nyní využívá pro lokální řízení projektu, je Project Charter. Ten však společnost vytváří zejména jako zakládací listinu projektu a businessové zadání pro projektového manažera. Tento dokument se však dále nevěnuje bližší analýze výnosů a nákladů a není v průběhu projektu často aktualizován.

Autor práce doporučuje, aby se stal Business case mandatorním dokumentem jen v případě velkých lokálních projektů (viz 4.3.1 Klasifikace projektu), zejména z důvodu nutné podrobnější analýzy výnosů a nákladů. Vzhledem k tomu, že společnost nyní řídí projekt po etapách, by měla zvážit vytvoření Business case také pro jeho použití, společně s Project Charter, jako vstupní dokument pro přechod do další etapy. Tato skutečnost zajistí, že Řídící výbor zhodnotí, zda je projekt dále životaschopný a přináší, ať třeba jiné než na začátku, benefity pro společnost.

Business case by měl tvořit předchůdce pro Project Charter. Jeho obsah je rozšířen především o konkrétní plánované výstupy a vstupy, předpoklady vzniku, omezení a limity a obecné hrozby projektu, které jsou rozhodující pro rozhodnutí, zda projekt realizovat. Neméně důležitou přílohou Business case je důkladná analýza finanční stránky projektu. Jakmile bude investice do projektu schválena, přijde teprve na řadu vytvoření zakládací listiny projektu, která vymezí konkrétní rozsah projektu, jeho cíle a výstupy, časový rámec a členy týmu. Odpovědnou osobou za Business case je Sponzor, tvůrcem by však měl být zejména business owner a Integrační manažer BE. Lze využít například šablonu Business case (Bartoška, 2016), která je přílohou práce (Příloha 8.1.).

Vzhledem k výše zmíněnému by měla být k Business case příloha – analýza výnosů a nákladů za použití Microsoft Excel.



V případě výnosů autor práce doporučuje vytvořit tabulku, která o nich poskytne základní informace. Kategorie výnosů mohou být:

1. Finanční – výnosy, které generují měřitelný zisk (příjmy nebo úspory) společnosti.
2. Nefinanční – výnosy, které přímo neposkytují ihned měřitelný zisk, ale mohou představovat lepší kvalitu produktu.

Přehled benefitů v CZK					
ID	Kategorie benefitu	2020	2021	Celkem	Popis benefitu
1					
2					
3					
4					
5					

Tabulka 9 - Business case – Benefitů (šablona)

Zdroj: Vlastní zpracování

Podobně by tak měla být věnována pozornost nákladům, které spolu s výnosy tvoří základní rozhodovací model pro Sponzora projektu.

Přehled nákladů v CZK					
ID	Popis nákladu	Tým	2020	2021	Celkem
1					
2					
3					
4					
5					

Tabulka 10 - Business case – Náklady (šablona)

Zdroj: Vlastní zpracování

Obě výše uvedené tabulky tvoří zdroj pro výslednou tabulku, která obsahuje investiční hodnocení.

	Analýza nákladů a benefitů (CZK)		Celkem
	2020	2021	
Celkové finanční výnosy			
Celkové náklady			
Celkové finanční výnosy – celkové náklady			
Kumulativní celkové finanční výnosy – celkové náklady			

Tabulka 11 - Analýza nákladů a benefitů (šablona)

Zdroj: Vlastní zpracování

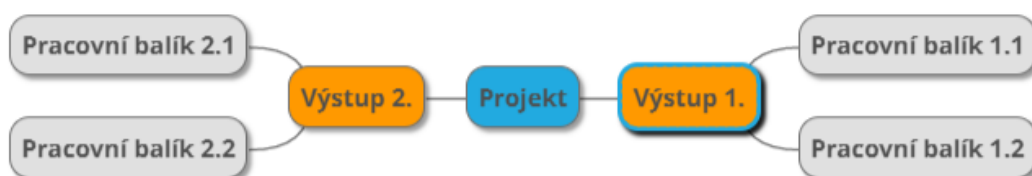
Z této tabulky lze jednoduše zjistit, v jakém roce bude návratnost investice (kumulativní celkové finanční výnosy – celkové náklady) nebo interní míru návratnosti (IRR) v procentech.

### 3) Řízení rozsahu

Na základě rozhovorů s Integračním manažerem Operations bylo zjištěno, že v případě malých projektů vzniká časový návrh projektu na základě hrubého odhadu zodpovědné osoby. U velkých projektů hraje velkou roli deadline, na jehož základě obvykle stream leader sestaví podrobný harmonogram projektu. Z tohoto důvodu však občas vznikají prodlevy dodání a je ovlivněn celkový průběh projektu.

Pro řízení rozsahu projektu mnoho pramenů, ze kterých tato práce vycházela, zdůrazňuje využití techniky Work Breakdown Structure. WBS by měla (musí) být východiskem a stavebním kamenem pro určení každého rozsahu projektu. Je tak nasnadě doporučit tento nástroj pro řízení všech projektů společnosti nezávisle na jejich velikosti.

Pro sestavení WBS je důležité znát všechny výstupy, pracovní balíky a činnosti projektu. Za získání všech vstupů od projektového týmu je zodpovědný projektový manažer. Pro sestavení následujícího příkladu, jak se může WBS zjednodušeně vypadat, bylo využito online nástroje Mindmup. Je třeba dodat, že existuje mnoho způsobů, jak tuto dekompozici zpracovat a podoba tak není striktní. Důležité je, aby rozklad pomohl k nalezení všech komponent projektu.



Obrázek 28 - WBS (šablona)

Zdroj: Mindmup.com (vlastní zpracování)

Výstupem této kapitoly je následující tabulka, která zachycuje nejen dokumenty a nástroje používané v současné praxi společnosti v předprojektové fázi (bíle označené), ale i všechny dokumenty a nástroje po rozšíření (modře označené).

Nástroj/dokument	Autorita	Vstupy	Výstupy
Zanesení projektu na Wishlist	Integrační manažer	Členové oddělení BE	Aktualizovaný Wishlist
Vytvoření Business case	Sponzor	Wishlist, Sponzor, business owner, Integrační manažer BE	Business case
Vytvoření Project Charter	Sponzor	Business case, business owner, vedoucí projektu	Project Charter (+high-level plán, projektový tým)
Řízení rozsahu	Vedoucí projektu	Project Charter, vedoucí projektu, členové projektového týmu	WBS

Tabulka 12 - Procesy v předprojektové fázi projektu po rozšíření

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.6.4 Projektová fáze**

##### **4) Registr rizik**

Proces řízení rizik momentálně ve společnosti vzniká na základě rozsahu projektu. Ohodnocení stupně rizika je ovlivněno na základě toho, do jakých oblastí má projekt přesah a jaké všechny strany mohou být negativně ovlivněny v případě jeho nastání. Ve společnosti však žádný standard pro jejich následné řízení neexistuje a vedoucí projektu je obvykle řeší operativně a intuitivně.

Metodika PRINCE2 pokládá registr rizik za jeden ze základních nástrojů a doporučuje ho vytvořit. Především v dnešním rychle se vyvíjejícím a proměnlivém prostředí je riziko všude přítomným a charakteristickým jevem projektů. Tato kapitola má tak za cíl připravit šablonu, která by mohla doplnit stávající interní metodiku společnosti a sloužit jako východisko pro řízení rizik nezávisle na jeho rozsahu.

Doporučením této diplomové práce je využít WBS, která byla představena v předchozí kapitole, jako východisko pro identifikaci rizik. Tento podrobně zpracovaný strom výstupů pomůže vedoucímu projektu objevit rizika, která předtím mohla být skrytá. Po identifikaci rizik je třeba, aby došlo k jejich analýze pomocí registru rizik. Jeho podoba (Příloha 8.2) byla vypracována v Microsoft Excel a vychází z teoretické části práce.

##### **5) Komunikace**

Na základě rozhovorů s Integračním manažerem Operations bylo zjištěno, že součástí každého Project Charteru je registr zainteresovaných stran. Odpovědnosti jsou obvykle stanoveny na high-level úrovni pro celkové oblasti projektu. Dokument odpovědností však není dále rozvíjen na jednotlivé aktivity a bylo by minimálně vhodné jeho rozšíření o odpovědnosti na základě metodiky PRINCE2. Toto rozdělení přinese přehlednost pro jednotlivé členy týmu a větší transparentnost projektu. Matice odpovědností, která odpovídá metodice PRINCE2 ohledně definování odpovědností a rolí, zároveň poslouží jako komunikační a kontrolní nástroj. Mimo jiné slouží jako nástroj pro zorientování, kdo nese, jakou odpovědnost. Dalším cílem je, aby tato matice RASCI využila co nejefektivněji

veškerý přítomný potenciál a zamezilo se zbytečnému množství emailů pro nerelevantní osoby.

Jako východisko lze opět použít WBS, ze které lze čerpat jednotlivé výstupy a činnosti projektu. Následující zobrazení může posloužit jako šablona pro vedoucího projektu, kterou může dále modifikovat a přizpůsobit projektu. Pokud existují aspekty matice RASCI, které jsou příliš neurčité, je možné, aby vedoucí projektu přemýšlel mimo „matici“. Identifikace výstupů a aktivit je zachycena v levé vertikální straně tabulky a identifikace rolí ve vrchní horizontální straně tabulky.

Název projektu					
Vypracoval:	Vedoucí projektu	Business owner	Člen řídicího výboru	Integrační manažer	Člen vývojového týmu
<b>Aktivita 1</b>	R	I	A	C	S
<b>Aktivita 2</b>	R	A	I	C	
<b>Aktivita 3</b>	A	C	I		R
<b>Aktivita 4</b>	R		A	I	C
<b>Aktivita 5</b>	A	R	I	C	

Tabulka 13 - Matice RASCI (šablona, doplněna o příklad)

Zdroj: Vlastní zpracování

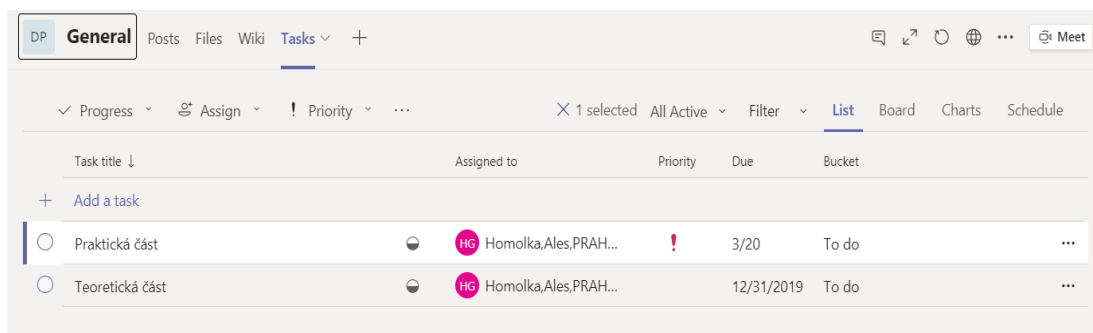
Každá aktivita by měla mít maximálně a zároveň i minimálně jedno R. Rozebereme-li stručně hlavní identifikované role oddělení BE, tak odpovědnou osobou a ústředním bodem za jednotlivé aktivity projektu bude ve většině případů vedoucí projektu. Integrační manažer bude zastávat zejména roli konzultanta v případě, že si vedoucí projektu nebude vědět s něčím rady. Člen řídicího výboru bude mít obvykle nejvyšší odpovědnost za schválení dané aktivity (např. podpisové právo).

Jako hlavní nástroj komunikace byl ve společnosti identifikován email, Skype for Business a týmové porady organizované v závislosti na charakteru projektu. Vzhledem k množství emailů, které se v korporátním prostředí vyskytují, vzniká větší složitost dohledatelnosti či velká pravděpodobnost, že se zapomene něco vyřešit.

Vzhledem k tomu, že má společnost Nestlé Česko s.r.o. licenci na produkty Microsoft Office 365, nabízí se využití produktu Microsoft Teams. Tento nástroj ještě není společností lokálně využíván, ale objevují se zprávy z centrály o jeho zařazení do projektového podpory. Použití Microsoft Teams pomůže celkově eliminovat chaos a

dezorganizaci projektu tím, že konverzaci a dokumentaci uchová na jednom místě; cloudovém úložišti OneDrive, které se zároveň postará o zálohu. Jednotlivé dokumenty jsou zde navíc živé a předejde se tak hledání, který je poslední verzí.

Doporučením využití pro řízení projektů je především propojení s rozšířeními jako Microsoft Planner nebo Microsoft Tasks, kde lze plánovat a přiřazovat úkoly jednotlivým členům týmu a následně sledovat jejich plnění pomocí přehledného reportu.



Obrázek 29 - Microsoft Teams – plánování úkolů (ukázka)

Zdroj: Microsoft Teams (vlastní zpracování)

## 6) Změnový požadavek

Společnost doporučuje vedoucímu projektu řídit změny v případě rozsahu projektu, který má přesah do více oddělení (businessů) ve společnosti. Konkrétní šablonu pro nezbytný změnový požadavek však v současné chvíli nedefinuje a nechává řízení změn na zkušenosti konkrétního vedoucího projektu. Budou-li však změny prováděny nahodile a nebudou dokumentovány, může se pak stát, že dojde ke ztrátě kontroly nad projektem.

Nejprve je třeba uvést, že je možné, aby požadavek na změnu vznášel jakýkoliv člen projektového týmu či zúčastněná strana, nicméně je záhodno, aby to bylo provedeno jednotným způsobem. Do změnového požadavku bude vstupovat několik zainteresovaných stran, obvykle zadavatel, schvalovatel a koncový vykonavatel požadavku. Následující dokument pomůže zvýšit míru kontroly nad projektem a usnadní komunikaci mezi zainteresovanými stranami. V případě, že změnový požadavek bude schválen autoritou, kterou je obvykle v oddělení BE Sponzor (IT ředitel), není-li vedením společnosti stanoveno jinak, nesmí se opomenout aktualizace dokumentů, do kterých změna vstupuje.

ZMĚNOVÝ POŽADAVEK			
ZÁKLADNÍ POPIS			
PROJEKT		ZMĚNOVÝ POŽADAVEK ČÍSLO	
IDENTIFIKACE ZMĚNY			
ZADAVATEL		DATUM	
POPIS ZMĚNY			PRIORITA
DŮVOD ZMĚNY			
ANALÝZA DOPADU			
DOPAD NA CÍL/VÝSTUPY			
DOPAD NA ROZPOČET			
DOPAD NA HARMONOGRAM			
ROZHODNUTÍ O ZMĚĚ			
ROZHODNUTÍ			
DŮVOD ROZHODNUTÍ			
KDO BUDE INFORMOVÁN			
SCHVÁLIL		DATUM	

Tabulka 14 - Změnový požadavek (šablona)

Zdroj: Doležal a kol., 2012 (vlastní zpracování)

## 7) Lessons Learned

Společnost má vhodně vytvořenou šablonu pro vyhodnocení projektu, jejíž součástí je i sekce Lessons Learned a nebyl zde identifikovaný žádný nedostatek. Po rozhovoru s Integračním manažerem však bylo zjištěno, že velká část projektů oddělení BE konečné vyhodnocení v rámci této šablony opomíjí. Došlo tak k situaci, že nebylo možné dohledat žádné Best Practice při vyhodnocování lokálních projektů.

Jako další nedostatek bylo zároveň zjištěno, že interní procedura projektového řízení neklade důraz na zachycení ponaučení (Lessons log) v průběhu projektu. Dle metodiky PRINCE2 se doporučuje tento registr vytvářet a aktualizovat v průběhu celého životního

cyklu projektu. Tato jednotlivá ponaučení tak autor práce doporučuje zaznamenávat projektovým manažerem na pravidelných schůzkách, ale neklade důraz na podobu registru. Budou tak následně lehce dohledatelná a vytvoří východisko pro závěrečné vyhodnocení projektu.

Dodatečně je doporučeno za odpovědnou osobu vést společně s business ownerem projektového manažera, a ne pouze business ownera, jak je tomu v současné chvíli. V případě, že vyhodnocení projektu bude vytvářet pouze business owner bez součinnosti projektového manažera, který je srdcem projektu, může docházet k situacím, kdy se některé situace, které nastaly v průběhu projektu, opomenou.

Je zřejmé, že i přes maximální snahu dodávat kvalitní balíky práce, se odchylky od ideálu objevují a objevovat budou. Cílem je tak doporučení, aby se nástroji Lessons Learned věnovala větší pozornost a zabránilo se jejich dalšímu výskytu. Ve společnosti by měl existovat proces v průběhu celého životního cyklu projektu ještě před zanesením Lessons Learned do dokumentu s vyhodnocením projektu. Tento proces zpracování, záznamu (Lessons log) a následného šíření informace by měl zahrnovat minimálně následující kroky:

1. **Popis problému** – krátce, jasně a výstižně popsat problém, který v projektu nastal.
2. **Příčina problému** – je podstatné nalézt a přesně popsat důvod, proč problém nastal.
3. **Vyřešení problému** – jaké opatření pomohlo problém eliminovat či zcela odstranit.

Na závěr je třeba zmínit, že použití Lessons Learned by se nemělo omezovat pouze na „negativní“ případy a hlediska. Je smysluplné zahrnout pozitivní případy (Good Practice).

Výstupem této kapitoly je rozšíření projektové fáze společnosti o následující nástroje/dokumenty, které jsou dále zachyceny v tabulce (modré označení):

- RACI matice
- Nástroj Microsoft Teams
- Registr rizik
- Změnový požadavek
- Lessons Log
- Aktualizovaný Business case



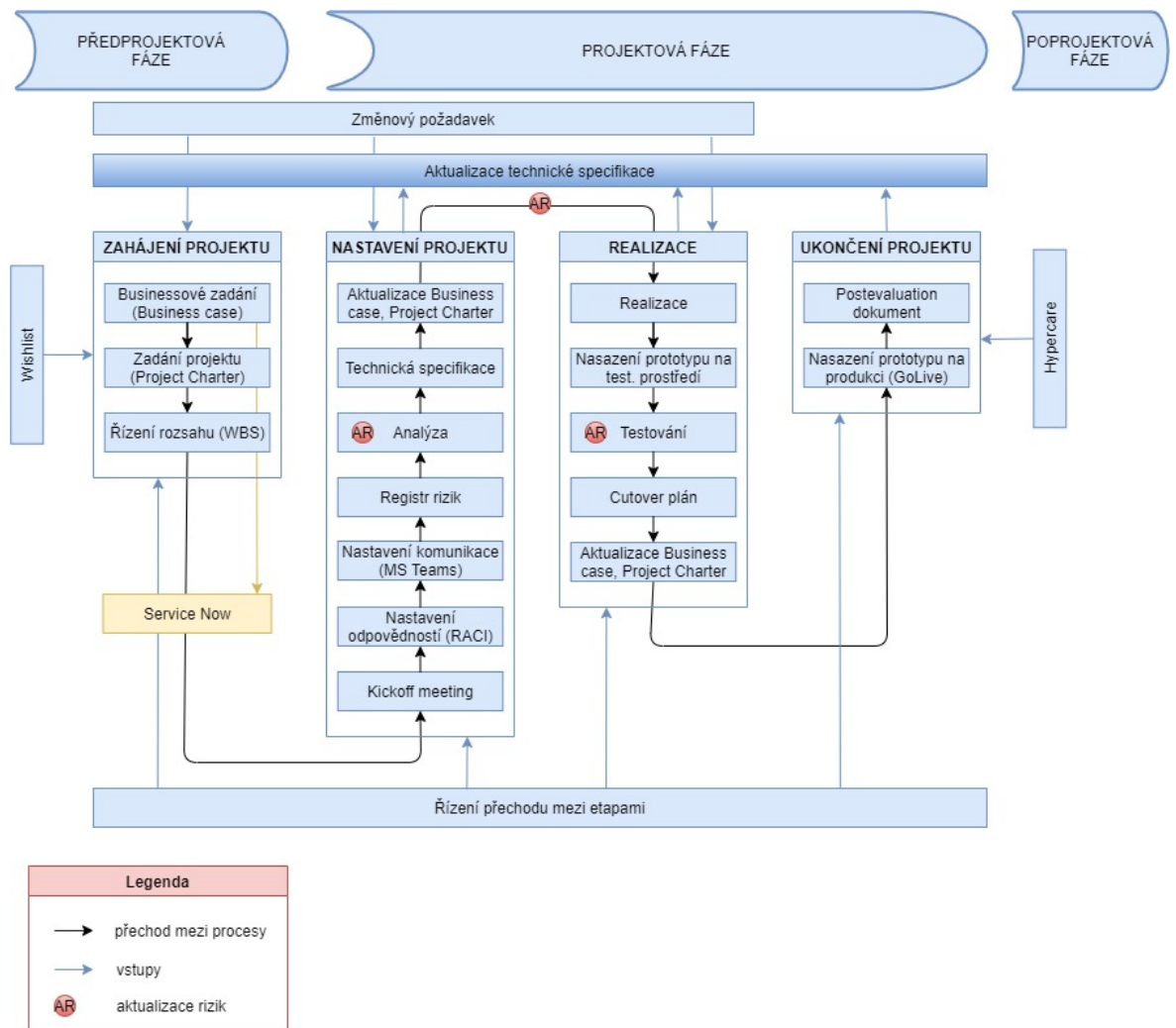
<b>Nástroj/dokument</b>	<b>Autorita</b>	<b>Vstupy</b>	<b>Výstupy</b>
<b>Vytvoření odpovědností</b>	Vedoucí projektu	Vedoucí projektu, WBS, projektový tým	RACI matice
<b>Nastavení komunikace</b>	Vedoucí projektu	Vedoucí projektu, projektový tým, WBS, RACI matice	Microsoft Teams složka projektu
<b>Vytvoření Task list</b>	Vedoucí projektu	Vedoucí projektu, projektový tým, WBS, Microsoft Teams	Task list
<b>Vedení deníku manažera</b>	Vedoucí projektu	Porady, Task list, Issue log, Lessons log, Microsoft Teams	Deník manažera
<b>Identifikace a vytvoření Registru rizik</b>	Projektový tým	Nastavení komunikace, WBS, projektový tým	Registr rizik
<b>Vytvoření Technické specifikace</b>	Sponzor	business owner, vedoucí projektu, projektový tým	Technická specifikace (blueprint dokument)
<b>Vytvoření Issue log</b>	Vedoucí projektu	vedoucí projektu, projektový tým, Registr rizik, Microsoft Teams, Task list, WBS	Issue log
<b>Řízení změn</b>	Sponzor	business owner, vedoucí projektu, projektový tým, nastavení komunikace, RACI matice, Issue log	Schválený změnový požadavek
<b>Vytvoření Lessons log</b>	Vedoucí projektu	projektový tým, vedoucí projektu, business owner, Microsoft Teams	Lessons log
<b>Aktualizace Business case</b>	Sponzor	business owner, vedoucí projektu	Aktualizovaný Business case
<b>Vyhodnocení projektu</b>	Business owner	Vedoucí projektu, business owner, Project charter, Business case, Lessons log	Postevaluation dokument

*Tabulka 15 - Procesy v projektové fázi projektu po rozšíření*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.6.5 Schéma životního cyklu projektu

Vzhledem k tomu, že doposud neexistuje bližší grafické znázornění životního cyklu projektu společnosti, si tato kapitola klade za cíl znázornit jeho schéma po rozšíření o doporučené nástroje a dokumenty. V rámci této aktualizace autor práce rozlišil projekt mezi tři hlavní projektové fáze a následné podprocesy (Zahájení projektu, Nastavení projektu, Realizace, Ukončení projektu) dle projektové metodiky PRINCE2. Schéma projektu zároveň doplnil o stávající procesy. Schéma popisuje, které důležité kroky (doplněné o vstupy) by měly být v průběhu projektu uskutečněny a nepřehlédnuty.



Obrázek 30 - Návrh schématu životního cyklu projektu

Zdroj: Draw.io (vlastní zpracování)

## 5 Výsledky práce a diskuse

Především na základě shromáždění informací od Integračního manažera Operations, který je tvůrcem interní procedury projektového řízení, bylo navrženo, pomocí metodiky PRINCE2, rozšíření této procedury o několik vhodných nástrojů a šablon dokumentů. Tyto nástroje a dokumenty by tak mohly interní proceduru doplnit a danému vedoucímu projektu usnadnit a zefektivnit řízení celého projektu. Metodika projektového řízení společnosti, rozšířena o navržená doporučení, splňuje většinu principů, na kterých metodika PRINCE2 staví. Autor práce dále identifikoval možnost přetížení role vedoucího projektu a navrhl možnou úpravu odpovědností. Výsledkem je přenesení role product owner na člena vývojové týmu a rozdělení odpovědností této role právě mezi člena vývojového týmu, ale i zároveň vedoucího projektu. Výsledky práce byly konzultovány s Integračním manažerem Operations.

Integrační manažer Operations se nebrání v interní proceduře zohlednit i další mezinárodní metodiku projektového řízení PRINCE2 a zdůrazňuje především její aplikovatelnost na vybrané projekty společnosti, kterých však není mnoho. Jako vhodný zmiňuje například současný velký projekt – implementace nového distribučního centra, jehož část byla v práci představena v omezeném rozsahu. Stream leader, který dostal tento projekt na starost, dodatečně prošel certifikací PRINCE2, a proto vidí za pozitivní zejména možnost řízení rozsahu pomocí prací zmíněné WBS a doplnění o šablony pro změnový požadavek či registr rizik. Integrační manažer Operations se nebrání doplnění o některé nástroje či dokumenty, které práce zmiňuje a dodává, že při řízení projektu vždy záleží na zkušenosti a způsobu vedení konkrétního vedoucího projektu. Interní procedura tak v současné formě definuje zejména mandatorní nástroje a dokumenty nutné pro potřeby společnosti.

Vedoucí vývojového týmu souhlasí s možností převést roli product owner na vývojový tým, umožňuje-li to charakter projektu. Zmiňuje, že výhodou může být přímý kontakt s bussines ownerem, což sníží možnost komunikačního šumu. Integrační manažer Operations dodává, že stream leader je alokovan na vedení projektu kontrolovaně a jen v případě, že má na to kapacitu. Výsledkem je tak návrh vyzkoušet tuto upravenou organizační strukturu na některém z menších a vhodných projektů.

V případě rozšíření o Business case na lokální úrovni je argumentováno, že každý velký projekt obvykle musí jít skrz centrálu společnosti, a tak odpovědná osoba vždy Business case musí zhotovit již v existující globální šabloně. Vzhledem k tomu, že společnost realizuje v průběhu roku spíše velkou část menších projektů s alokací vlastních interních zdrojů, je pro ni Project Charter včetně příloh ve svém rozsahu dostačující a vypovídající.

Integrační manažer Operations hodnotí kladně možnost rozšíření o techniku WBS, pomocí které by se mohl lépe připravit rozsah každého projektu. Kladně ohodnocena je také možnost propojení s maticí RACI, která v praxi pomůže lepší orientaci projektového týmu a usnadní komunikaci. Dodává, že v současné chvíli se ve společnosti matice RACI využívá, ale nikoliv na úrovni konkrétních pracovních balíků.

Společnost klade důraz na řízení rizik v projektu a výsledný hodnotící dokument, ale realita je taková, že rizika jsou v praxi definována jen na high-level úrovni a postevaluation dokument u většiny projektu není doplněn. Při podobném dalším projektu tak neexistuje zdroj informací, kde by bylo možné přehledně čerpat předchozí poučení. Tento fakt si Integrační manažer Operations uvědomuje a vnímá pozitivně rozšíření o záznam poučení v průběhu projektu, jehož doplnění by ale mělo být na svědomí každého člena projektového týmu. Dodává, že vytvořená šablona registru rizik by se mohla využít a být neustále aktualizována v případě rizik s vyšším dopadem na projekt, kde je momentálně interní procedurou doporučována, ale nedefinována.

V současné době změnové požadavky v rámci velkých projektů obvykle iniciují členové řídicího výboru a jejich konzultace tak probíhá na projektové radě. Historicky na lokální úrovni nebyl veden v oddělení BE natolik rozsáhlý projekt, aby bylo třeba mít archivovány jednotlivé změnové požadavky. Šablona je však hodnocena kladně a mohla by se zařadit do interní procedury pro budoucí účely.

Posledním doporučením je inovace komunikace prostřednictvím Microsoft Teams, který by mimo jiné mohl sloužit jako složka projektu a uchovávat tak vše na jednom místě. Integrační manažer Operations s doporučením souhlasí a sám se na tento nástroj, který by mohl podpořit řízení projektu, těší. Dodává, že v první testovací vlně bude právě oddělení BE a proběhne i implementace do e-mailové služby Outlook. Je jen otázka času, kdy se stane každodenním nástrojem pro projektové řízení společnosti.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zaměřuje na návrh zlepšení současného stavu projektového řízení, a to konkrétně na rozvoj projektových nástrojů, dokumentace a rolí v praxi společnosti Nestlé Česko s.r.o. Byla identifikována slabá místa a nedostatky, na jejichž základě vznikly jednotlivé návrhy doporučení dle mezinárodně uznávané metodiky PRINCE2. V první části práce je možné nalézt teoretická východiska, která byla zpracována na základě témat v praktické části práce. Zde jsou představeny nejprve základní pojmy projektového řízení jako projekt, cíl projektu nebo životní cyklus projektu. Zdrojem jsou především díla odborníků na projektové řízení jako je Svozilová nebo Doležal. Dále je věnována pozornost metodice PRINCE2, která je, vzhledem k flexibilitě a univerzálnosti, využitelná pro řízení malých i velkých projektů.

Pro sběr dat a poznatků bylo využito zejména poskytnuté interní procedury projektového řízení a rozhovorů s Integračním manažerem Operations. Ve vlastní práci byla nejprve představena společnost Nestlé Česko s.r.o., konkrétně oddělení Business Excellence z IT divize, jehož zachycený životní cyklus projektu a projektové role byly pro práci sítěžné. Dále tato diplomová práce představila, v omezeném rozsahu, příklady dobré praxe z řízení konkrétního projektu. V návaznosti na analýzu současného stavu projektového řízení byly identifikovány nedostatky zejména v oblasti řízení rozsahu, komunikace a projektových rolí. Z toho důvodu autor práce navrhl řízení rozsahu pomocí metody WBS, komunikaci prostřednictvím nástroje Microsoft Teams a úpravu projektových rolí tak, aby se zjednodušila organizace projektu a odlehčila role vedoucího projektu (stream leadera). Dále se jednalo o opomíjení a aktualizaci některých užitečných šablon dokumentace (Registr rizik, Změnový požadavek, Business case, Lessons learned), které práce navrhuje. V závěru práce zachycuje schéma životního cyklu projektu, který je rozšířen o některá z doporučení běžné praxe.

Hlavním výstupem práce je návrh pro běžnou praxi řízení projektů pomocí výše zmíněných úprav a doplnění interní procedury projektového řízení. Výsledky práce byly diskutovány s Integračním manažerem Operations a členem vývojového týmu. Z diskuse vyplynul pozitivní přístup ke většině doporučení a možnost jejich využití ve vhodném nadcházejícím projektu. Využito nebude pravděpodobně šablony Business case, kterou, ve většině případů, nahrazuje současný Project Charter.

Vzhledem k rozsahu PRINCE2, se práce nezaměřuje na všechny aspekty této metodiky a zaměřila se hlavně na slabá místa projektového řízení společnosti a navrhla doporučení tak, aby byla přizpůsobitelná a srozumitelná pro stávající fungování společnosti. Výsledkem je tak splněný cíl práce – navržená doporučení pro běžnou praxi řízení projektů ve společnosti Nestlé Česko s.r.o. v kontextu životního cyklu projektu a práce s projektovým týmem. Návrhy by mohly doplnit interní proceduru společnosti a vedoucímu projektu usnadnit a zefektivnit řízení celého projektu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, c2009. ISBN 978-0-470-27870-3.

PRINCE2, Best Management Practice. 2017. *Managing Successful Projects with PRINCE2™*. 6th edition. London: TSO, 2017. ISBN 9780113315338.

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. Sv. 2., aktualiz. a dopl. vyd. ISBN: 978-80-247-3611-2.

*Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Fifth Edition. Newtown Square: Project Management Institute Inc, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

BENTLEY, Colin. *Managing Successful Projects with PRINCE2*, 2006. Published by Elsevier Ltd. ISBN-13: 978-0-7506-6672-5

DOLEŽAL, Jan. 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Sv. První vydání. ISBN: 978-80-247-5620-2.

DORAN, George T. "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives." *Management Review*, Nov 1981, Volume 70 Issue 11.

BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method: PRINCE2®*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, c2010. ISBN 978-0-9576076-2-0.

MÁCHAL, Pavel, Kopečková, Martina a Presová, Radmila. 2015. *Světová standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN: 978-80-24-9705-2.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

### **Internetové zdroje**

PM Consulting. *Projektová dokumentace*. [Online] (nedatováno). [Citace: 18.2.2020]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkový-pojem/projektová-dokumentace/>.

HKOL. Okresní hospodářská komora Olomouc. *Nestlé Česko s.r.o.*, [Online] (5.2.2019). [Citace: 27.2.2020]. Dostupné z: <http://hkol.cz/clen/nestle-cesko-r/>.

Management Mania. *Řízení projektů*. 2016. [Online] (19.1.2016). [Citace: 22.1.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-řízení-projektu>.

Management Mania. *Řízení změn*. 2016. [Online] (12.3.2016). [Citace: 27.1.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/řízení-změn>

Management Mania. *Business case*. 2018. [Online] (5.6.2018). [Citace: 2.3.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektový-záměr-business-case>

Project Manager. *Product versus work breakdown structure*. 2015. [Online] (13.8.2015). [Citace: 5.3.2020]. Dostupné z: <https://projectmanager.com.au/product-versus-work-breakdown-structure/>

### **Interní dokumenty společnosti**

Nestlé Česko. *Interní procedura: Metodika projektového řízení*. 2019. Praha

Nestlé S.A. *Nestlé intranet*. 2019. Vevey



## 8 Přílohy

### 8.1 Business case – šablona

Business Case	
Název projektu	
Záměr	
Cíl projektu	
Odpovědná osoba	
Odhad časové náročnosti	
Odhad rozpočtu	
Sponzor projektu	
Plánované výstupy	Plánované vstupy
Předpoklady vzniku	
Omezení a limity	
Obecné hrozby	

Zdroj: Bartoška (2016)

## 8.2 Registr rizik – šablona

	Riziko	Scénář	Dopad	Výskyt	OHR	Priorita	Strategie	Návrh preventivního opatření	Odpovědnost	
1										
2										
3										
4										
5										

*Zdroj: Korecký a kol., 2011 (vlastní zpracování)*

### 8.3 Issue log – šablona

#	Status	Area/Stream	Opening date	Category	Description	Priority	Current Action	Org.	Created by	Assigned to	Action date	Delivery date
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												

*Zdroj: Nestlé Česko, 2019*

## 8.4 Task list – příklad z praxe

stream	Date of entr	Who	what	how/why	Status	Time	Update/notes	link
e-shop	28/1/2020	Martin	fakturace zakaznikovi + ostatni dokumentace	overit, zda je mozne zasilat eShop zakaznikum faktury (dodaci list/reklamacni list) via e-mail	in progress	3/31/2020	Řešeno s právním - pokud uvedeme na web, že se bude zasílat pouze elektronicky, neměl by být problém. Radši ještě ověřím s finančním - Iveta	
logistika	29/1/2020	Katka	statusy	HOPI doda seznam pouzivanych statusov a reason codes -> NST	in progress	3/31/2020	bude definovane v navrhu SOP, potom NST validuje	
logistika	29/1/2020	Katka	repack	poskozene - chceme repack nebo	not started	31/3/2020		
logistika	17/1/2020	Katka	inventura	HOPI chce mat 1 mesiac po inventure na dohledanie rozdielov,	not started	31/3/2020	FICO	
logistika	17/1/2020	Eva	reklamacie - R+R	CS: definovat casove useky na	not started	31/3/2020		

Zdroj: Nestlé Česko, 2019