

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Využití projektového managementu ve výrobní společnosti**

Diplomová práce

**Autor:** Bc. Jiří Řípa

**Studijní obor:** Informační management

**Vedoucí práce:** Ing. Václav Zubr, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně pod odborným vedením Ing. Václava Zubra, Ph.D. a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 25.4.2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jiří Řípa', written in a cursive style.

Bc. Jiří Řípa

#### Poděkování:

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce Ing. Václavu Zubrovi, Ph.D., za metodické vedení práce, cenné rady, připomínky a ochotnou pomoc při zpracovávání práce. Dále děkuji svému zaměstnavateli za umožnění skloubení pracovního úvazku společně se studiem. Speciální poděkování patří mé rodině a kamarádovi Ondřeji Schwarzovi za podporu během studijních let.

## **Anotace**

ŘÍPA, Jiří. *Využití projektového managementu ve výrobní společnosti*. Hradec Králové, 2021. Diplomová práce. Fakulta informatiky a managementu, Univerzita Hradec Králové.

Diplomová práce pojednává o stavu využívání metod projektového řízení v mezinárodní společnosti. Posuzuje efektivitu tohoto systému a zaměřuje se na využívané nástroje, techniky a problémy v organizaci. Problematika pojednává zejména o klíčových nástrojích projektového řízení v souladu se světovými standardy. Věnuje se projektu, programu a portfoliu a organizaci systému projektového řízení. Dále popisuje životní cyklus celého projektu a zdůrazňuje pozici projektového manažera spolu s jeho kompetencemi. Praktická část popisuje systém projektového řízení ve společnosti, klade důraz na projektové role a přibližuje projektovou metodiku společnosti. Součástí je také analýza stavu, která je vyhodnocována pomocí dat získaných od zaměstnanců společnosti.

Klíčová slova: projektové řízení, manažer, projekt, metodika, nástroje projektového řízení

## Annotation

ŘÍPA, Jiří. *The use of project management in a manufacturing company*. Hradec Králové, 2021. Diploma thesis. Faculty of Informatics and Management, University of Hradec Králové.

**Title:** The use of project management in a manufacturing company

The diploma thesis deals with the state of use of project management methods in an international company. It evaluates the efficiency of this system and focuses on the project management tools, techniques and issues within the organization. The thesis deals mainly with the key project management tools in accordance with world standards. It focuses on the project, program and portfolio and the organization scheme of the project management system. It also describes the life cycle of the entire project and highlights the position of the project manager along with his competencies. The practical part describes the project management system in the company, emphasizes the project roles and introduces the project methodology used in the company. It also contains an analysis of the current state, which is evaluated by using data obtained from the company's employees.

Keywords: project management, project management tools, manager, methodology, project

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíle práce a metodika.....	3
3	Teoretická část.....	4
3.1	Základy projektového řízení.....	4
3.1.1	Projekt.....	5
3.1.2	Program.....	8
3.1.3	Portfolio.....	9
3.1.4	Vztah mezi projektem, programem a portfoliem.....	10
3.1.5	Metodiky projektového řízení.....	12
3.2	Organizace systému projektového řízení.....	15
3.2.1	Projektový přístup v organizacích.....	15
3.2.2	Zainterесované strany.....	17
3.2.3	Organizační struktura projektu.....	18
3.2.4	Organizační modely.....	19
3.3	Životní cyklus.....	21
3.3.1	Předprojektová fáze.....	21
3.3.2	Zahájení.....	24
3.3.3	Plánování.....	26
3.3.4	Realizace.....	29
3.3.5	Ukončení.....	31
3.4	Projektový manažer.....	33
3.4.1	Kompetence projektových manažerů dle IPMA.....	35
4	Praktická část.....	39

4.1	Představení podniku .....	39
4.2	Řízení projektů v podniku.....	40
4.2.1	Projektová kancelář .....	40
4.2.2	Projektová procedura .....	44
4.3	Sběr dat .....	46
4.4	Analýza stavu .....	50
4.4.1	Metodiky a certifikace.....	50
4.4.2	Řízení projektů .....	52
4.4.3	Nástroje projektového řízení .....	60
4.4.4	Šetření PM Consulting.....	67
5	Návrh změn a doporučení.....	68
5.1	Metody a certifikace .....	68
5.2	Řízení projektů .....	69
5.3	Nástroje projektového řízení.....	71
6	Závěr.....	73
7	Seznam obrázků.....	74
8	Seznam tabulek.....	75
9	Seznam grafů.....	76
10	Seznam použité literatury .....	77
11	Zadání práce .....	80

# 1 Úvod

V jedné knize připravující projektové manažery na získání certifikace je uveden zajímavý příběh mladé projektové manažerky. Na počátku 90. let 20. století začínala tato projektová manažerka pracovat ve velké IT firmě, kde jí byl přidělen projekt s pevně stanoveným termínem – hotovo muselo být přesně do roka. Manažerka se pustila do práce a po několika týdnech od ní její nadřízený žádal aktuální status projektu, konkrétně se ptal, kolik řádků kódu je již napsáno. Manažerka popsala, že v současné chvíli není napsaný ani řádek a spolu s týmem se soustředí na popis požadavků a proces plánování. Projekt pokračoval a po měsíci si nadřízený manažerku zavolał znovu se stejnou otázkou na počet řádků kódu. Počet řádků se stále rovnal nule, avšak již byly definovány výstupy projektu, byla rozdělena práce a proběhla analýza rizik. Podobným stylem s důkladnou přípravou probíhal projekt nějaký čas a nadřízený manažer byl stále více nervózní. Nakonec se projekt podařilo dokončit po 11 měsících a zákazník i další zainteresované strany byli velice spokojeni. Proběhla oslava projektu, nadřízený manažer pogratuloval projektové manažerce k úspěšné a včasné realizaci projektu, ale doporučil ji, aby příště vynechala analýzy a rovnou nechala tým psát kód. Projekt by tak dle slov nadřízeného mohl být o dva měsíce rychlejší (Newel, 2002).

Z tohoto příběhu lze vyvodit dvě důležitá východiska. Přípravná a plánovací fáze projektu jsou velmi důležitými, ale zároveň opomíjenými fázemi projektu. Podpora vrcholného vedení a správné chápání projektových metodik jsou taktéž velmi důležitou součástí projektového řízení. Zmíněná východiska se promítají i do této diplomové práce, kdy autor popisuje stav systému projektového řízení ve vybrané mezinárodní výrobní společnosti.

Hlavním cílem práce je zhodnotit efektivitu systému projektového řízení ve vybrané mezinárodní výrobní společnosti. Na základě provedené literární rešerše přináší teoretická část práce souhrnné poznatky z oboru projektového řízení. V práci jsou definovány základní termíny projektového managementu, jako je projekt, program a portfolio. Vysvětlení těchto termínů je důležité pro pochopení správ-



ného nastavení systému a metodiky, kdy projekt bývá často zaměňován za jiné aktivity nenaplňující primární znaky projektu. V teoretické části je dále popsán životní cyklus celého projektu se všemi jeho fázemi a důrazem na klíčové nástroje napomáhající efektivnímu řízení projektu. Také obsahuje kapitolu věnující se otázce organizačních systémů projektového managementu, které jsou důležitým východiskem při integraci projektového přístupu do podniků. Finální část se zabývá rolí projektového manažera. Popisuje manažerovy kompetence a zaměřuje se na měkké dovednosti dle standardu IPMA.

Praktická část se věnuje popisu aktuální metodiky a stavu projektového řízení ve společnosti. Popisuje konkrétní metody řízení projektů dle firemní projektové procedury a rozděluje toto řízení do kompetence projektové kanceláře a do kompetencí ostatních oddělení. Poznatky praktické části byly získány na základě autora pozorování a osobní zkušenosti s řízením projektů v dané organizaci. Mimo pozorování proběhl ve společnosti vlastní výzkum autora, a to za použití kvantitativní i kvalitativní metody dotazníkového šetření. Cílem šetření bylo jednak zjistit, s jakými problémy a vlivy se projektoví manažeři v jejich praxi setkávají. Jednak porovnat používané nástroje při řízení projektů s doporučovanou praxí dle mezinárodních standardů a metodik. Na základě zjištěných výsledků poté autor identifikuje klíčové nedostatky a přináší návrhy a doporučení pro zlepšení celkového stavu řízení projektů v podniku.

## 2 Cíle práce a metodika

Cílem práce je zhodnotit efektivitu systému a aktuální využívání nástrojů a technik projektového řízení ve vybrané výrobní mezinárodní společnosti, kde je autor zaměstnán na pozici projektového manažera. V práci je zanalyzován aktuální stav systému řízení projektů a jsou zde identifikovány hlavní nedostatky. Na základě autorova vyhodnocení vznikl návrh doporučení, který pomůže ke zlepšení projektového řízení v organizaci.

Práce obsahuje zpracovanou rešerši literárních zdrojů, která popisuje souhrn oblastí z tématiky projektového řízení. Zaměřuje se především na základní termíny v oboru, popisuje druhy projektových organizačních schémat. Životní cyklus projektu je v práci popsán s důrazem na využívané projektové nástroje. Poslední část se věnuje roli projektového manažera a jeho kompetencím.

V rámci aplikačního výzkumu jsou využity kvantitativní i kvalitativní metody dotazníkového šetření. Pro sběr dat a komunikaci se zaměstnanci společnosti je využita webová aplikace portálu Survio. Získaná data jsou analyzována za použití tabulkového editoru MS Excel 2016. Dotazníky byly zaslány 20 zaměstnancům vybrané společnosti v období od 8. do 31. března 2021, kdy všichni dotazovaní působí nebo působili v řídicích projektových rolích. Celkový počet oslovených respondentů zároveň reflektuje počet všech zaměstnanců organizace působících v řídicích projektových rolích. Celková návratnost dotazníku je 65 % a odpovědělo tak 13 respondentů.

Autor se v práci zaměřuje na dvě hlavní deskriptivní výzkumné otázky: „S jakými problémy se setkávají projektiví manažeři ve vybrané organizaci?“ a „Jaké projektové nástroje jsou v rámci podnikové praxe používány?“

## 3 Teoretická část

### 3.1 Základy projektového řízení

Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře se základními principy a termíny užívanými v projektovém řízení. Projektové řízení, nebo mezinárodně používaný termín project management lze obecně považovat za soubor doporučení, nejlepších zkušeností či filozofií, jak přistupovat k řízení projektu. Projektový management realizuje proces celé změny tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle v předem definovaném časovém rámci, při dodržení stanoveného rozpočtu a dodržení kvality výstupů. Dodržení těchto tří základních parametrů je základem pro nevyvolání nežádoucích vedlejších efektů, a tedy pro doručení úspěšného projektu.

Project Management Institute (dále jen PMI) – největší světová organizace zabývající se projektovým řízením definuje projektové řízení takto: „*Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.*“ (Project Management Institute, 2021)

Jan Doležal charakterizuje projektové řízení těmito principy:

- **„systémový přístup** – zvažování jevů v souvislostech;
- **systematický, metodický postup** – řízení různých projektů vykazuje stejné prvky;
- **strukturování problému a strukturování v čase** – rozkládání problému na menší kousky;
- **přiměřené prostředky** – výběr metod a procesu řízení adekvátně řízenému prvku;
- **interdisciplinární týmová práce** – fungující tým dosahuje lepších výsledků než skupina individualit;
- **využití počítačové podpory** – jak pro rutinní, tak pro kreativní činnosti;
- **aplikace zásad trvalého zlepšování** – není problém udělat chybu, ale nesmí se neustále opakovat;
- **integrace** – lidí, procesů, zdrojů, ...“ (Doležal, 2016, s. 16)

### 3.1.1 Projekt

Samotné slovo projekt disponuje více možnými definicemi. To je zejména v České republice dáno používáním tohoto slova v mnoha různých oborech, např. architektura, stavebnictví, projektové řízení a další. V následujících řádcích budou autorem uvedeny konkrétní definice v rámci projektového řízení, jež je hlavním tématem této diplomové práce.

International Project Management Association – (dále jen IPMA) definuje projekt ve svém standardu ICB v3.1 takto: „*Projekt je časově a nákladově omezená operace za účelem realizovat množinu definovaných výstupů (prostor naplnění cílů projektu), a to vše dle standardů a požadavků kvality.*“ (IPMA, 2006, s.13)

PMI ve svém standardu PM BoK (Project Management Body of Knowledge – mezinárodní standard a metodika projektového řízení vydávána institutem PMI) uvádí: „*Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.*“ (Doležal dle PMBOK, 2016, s.17)

Ačkoliv je doslovné znění předchozích definicí odlišné, podstata všech je analogická. Projekt je změnou, která vždy obsahuje charakteristické znaky. Tyto znaky mohou zastupovat jakási projektová kritéria, a tedy mohou pomoci k rozhodnutí, jestli nějakou akci řídit jako projekt, nebo se jedná o rutinní operativní akci. Charakteristické znaky projektu:

- má začátek a konec;
- má vytyčený cíl;
- obsahuje prvky vymezenosti – náklady, zdroje, čas...;
- je jedinečný a neopakovatelný;
- je realizovaný projektovým týmem;
- je komplexní – nejedná se o triviální problém;
- vyskytují se v něm rizika.

V případě, že připravovaná akce splňuje projektová kritéria a je učiněno rozhodnutí řídit tuto akci jako projekt, je vhodné využít nástroje projektového řízení. Tyto postupy a nástroje jsou vyvíjeny přesně pro takové situace. Jejich používání

usnadňuje koordinaci jednotlivých projektových aktivit a zefektivňuje komunikaci mezi všemi zainteresovanými stranami. Mnoho akcí může naplňovat znaky charakteristické pro projekt. Jsou ale odlišné z hlediska rozsahu, nákladů a času. Proto je účelné rozdělit projekty do kategorií (Šajdlerová, 2008).

Tyto kategorie popisuje Šajdlerová:

**Tabulka 1 – Kategorie projektů**

Kategorie projektu	Charakteristika	Časový rozsah	Organizační uspořádání
Komplexní	Unikátní Jedinečný Neopakovatelný Mnoho činností Mnoho zdrojů Vysoké náklady Velký počet subprojektů	Dlouhodobý	Speciální organizační struktura
Speciální	Dekompozice na subprojekty Nižší rozsah činností Odpovídající zdroje a náklady	Střednědobý	Větší organizační jednotka Dočasné přiřazení pracovníků
Jednoduchý	Malý projekt Jednoduchý cíl Několik nebo jedna činnost Využití standardizovaných postupů	Krátkodobý (měsíce)	Jedna osoba V rámci stávající organizační struktury

Zdroj: Šajdlerová, 2008, s.14

Z příložené tabulky lze vyčíst, že spektrum projektů může být velmi rozmanité. Řízení projektů se neliší v závislosti na jejich velikosti, stejně tak formulace po-

žadavků musí být u všech projektů jednoznačná. Zároveň toto rozdělení není explicitním vyjádřením kategorizace projektů. Jediným rozdílem mezi kategoriemi projektů je náročnost. U malých projektů je definice cíle méně náročná, stejně tak reportování zpravidla neprobíhá tolik často. Naopak u projektů komplexních je definice cíle náročným procesem, na projektu se podílí velké množství lidí a reportování probíhá v častějších cyklech. Projekty mohou být rozděleny i dle jiných kritérií, jak zmiňuje Ježková, 2013 na s. 22.

### **Interní × externí projekt**

- interní projekt může být např. zavedení nového systému v organizaci
- externím projektem bude případ, kdy SW firma dodá klientovi (organizaci) nový firemní systém na míru

### **Hard × soft projekt**

- hard projekt může být např. výstavba dálnice
- soft projekt je poté projekt vzdělávacího či sociálního charakteru

### **Mezinárodní projekty**

- projekty standardně probíhající ve více zemích financované zahraničním kapitálem

Typickými projekty jsou tyto akce:

- vývoj a implementace nového informačního systému;
- stavebně-investiční akce;
- stěhování organizace/výroby;
- koncertní turné kapely;
- celofiremní společenská akce pro zaměstnance;
- zavádění nového produktu aj.

### 3.1.2 Program

Standard společnosti IPMA, konkrétně ICB v3.2 definuje program jako: „*Skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cíle programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů zahrnutých do programu. Přínosy programu lze zpravidla očekávat až po ukončení celého programu.*“ (IPMA, 2006)

PMI v rámci Standardu pro Programový Management uvádí definici: „*Program je skupina souvisejících projektů společně koordinována za účelem získání přínosů a kontroly, která není dostupná při řízení individuálních projektů. Programy mohou obsahovat prvky relevantní práce, které jsou mimo rozsah jednotlivých projektů.*“ (PMBok, 2008)

Program z podstaty věci není složitý, komplexní projekt, jak by se někteří mohli domnívat. Cílem programového managementu je zejména soulad jednotlivých prvků v programu a všech projektů tak, aby bylo dosaženo strategického cíle společnosti. Zjednodušeně lze říci, že program je jakýsi soubor probíhajících projektů, které jsou společně koordinovány a řízeny tak, aby se dosáhlo strategického přínosu. Pro názornost je možno popsat podstatu programu a programového řízení na konkrétním příkladu. Programem bude vybudování nového sídla stávající společnosti. Současné sídlo již nevyhovuje nejmodernějším nárokům, na kterých si firma zakládá. Proto se management společnosti rozhodl vybudovat centrálu novou. Samotná výstavba a přesun budou obsahovat spoustu proměnných. Při výstavbě bude třeba řídit samotnou stavbu z technického pohledu, bude třeba řešit IT infrastrukturu, akci stěhování ze staré centrály do nové. Už jen samotná infrastruktura bude obsahovat více podprojektů, jako např. migraci uživatelů, nastavení serverů, nákup nového IT vybavení atp. Řízení programu se v tomto případě postará o konsolidaci všech projektových výstupů i s prvky stávajícího prostředí.

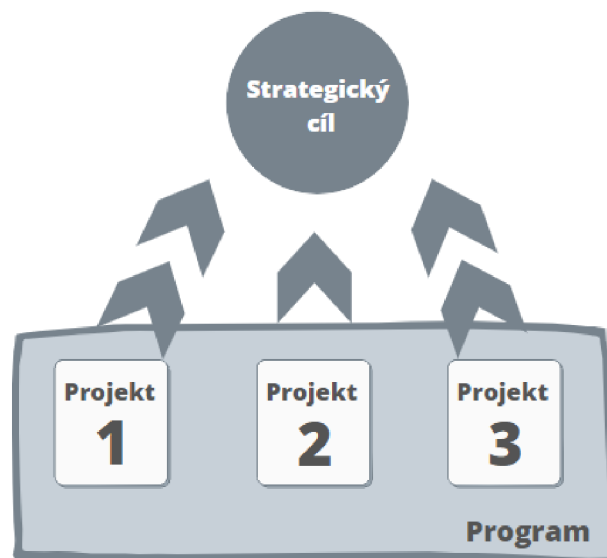
Výhody sdružení více projektů do programu popisuje Svozilová ve své publikaci:

- „zajištění systémového přístupu k jednotlivým částem realizovaného řešení;

- *snadnější integrace jednotlivých komponent;*
- *konzistence v použití jednotných metodologií a technologií pro celý systém;*
- *koordinované sdílení a efektivní využívání jednotlivých zdrojů projektu“ (Svozilová, 2011, s.47)*

Program tedy představuje dlouhodobý plán, který řeší konkrétní firemní problém. Standardně bývá rozpracován do několika let, zejména v hierarchii top managementu jednotlivých společností. Projekty jsou poté realizovány jako konkrétní nástroje pro zajištění cílů programu (Ježková, 2013).

**Obrázek 1 – Schéma programu**



Zdroj: vlastní zpracování dle Ježkové, 2013, s. 24

### 3.1.3 Portfolio

Standard IPMA ICB v3.1 definuje: „*Portfolio projektů je soubor projektů a případně programů, které nemají společný cíl, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty a programy v portfolio se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem.*“ (IPMA, 2006)



Lehce odlišnou definici používá PM BoK: „Portfolio je skupina programů, projektů nebo činností řízených jako skupina za účelem dosažení strategického cíle. Komponenty portfolia nemusí být nutně vzájemně provázané nebo mít související cíle. Komponenty portfolia jsou kvantifikovatelné, tedy je možné je měřit, třídit a prioritizovat.“ (PMBok, 2008)

Odlišností obou definic dvou světových organizací pro projektové řízení je zejména informace, že portfolio je/není sestaveno kvůli naplnění strategického cíle. Signifikantní informace je uvedena v PM BoK, a to, že řízení portfolia se zaměřuje na zajištění posuzování projektů a programů z důvodu potřeby prioritizace přidělených zdrojů. Je důležité rozlišit mezi jednotlivými prioritami projektů tak, aby nejpřínosnější projekty nepřicházely o zdroje na úkor nedůležitých projektů. V portfoliu mohou být obsaženy veškeré programy a projekty organizace, případně lze tyto rozdělit do více portfolií např. dle oboru/tématu/organizační příslušnosti (Doležal, 2016).

### 3.1.4 Vztah mezi projektem, programem a portfoliem

Pro řízení změn v organizacích jsou výše popsány jednotlivé standardy, pohledy. Tyto tři pohledy, tedy projektový, programový a portfolio management (PPP) existují vzájemně vedle sebe. V případě, že se bude iniciovat nová změna, vždy se musí brát v potaz všechny tři pohledy pro řízení, ačkoliv je řízení jednotlivých typů pohledů poněkud odlišné. Každý systém/standard PPP managementu řeší jinou problematiku, a proto je mezi nimi důležité definovat a vnímat rozdíly (Doležal, 2016).

**Tabulka 2 – Rozdíly mezi projektem, program a portfoliem**

	<b>Projekt</b>	<b>Program</b>	<b>Portfolio</b>
<b>Zaměření</b>	Dosahování jasně definovaných cílů a výstupů.	Zajištění definovaných strategických přínosů pro organizaci	Realizace strategie jako celku nebo její významné části

<b>Klíčový princip řízení</b>	Každodenní řízení prací projektu pro dosažení cíle. Řízen je projektový tým.	Sledování postupu komponent programu pro zabezpečení se, že souhrnné cíle, harmonogramy, rozpočty apod. budou naplněny. Sladování budoucího rozsahu programu s požadovanými přínosy a strategií organizace.	Prioritizace prvků portfolia dle byznys přínosu, dostupnosti a distribuce zdrojů apod. Řízen je tým řízení portfolia, programová a projektová manažeri relevantní pro dané portfolio.
<b>Primárně je plánováno</b>	Cíl, konkrétní výstupy, časový průběh, zdroje, rozpočet atp., detailně v průběhu životního cyklu.	Hrubý plán na vysoké úrovni detailu, určený jako vstup pro podrobné plánování jednotlivých komponent. Pravidla pro řízení změn a konfigurace napříč komponentami programu.	Procesy a pravidla pro zařazení projektů/programů do portfolia, prioritizace jednotlivých akcí, řešení zdrojových konfliktů mezi projekty/programy.
<b>Koordinace</b>	Jen v rámci projektu.	Mezi projekty v programu a s okolím programu.	Mezi komponentami portfolia s jeho okolím.
<b>Hierarchická úroveň řízení</b>	Střední, vyšší střední.	Vrcholová, vyšší střední.	Vrcholová.
<b>Změny</b>	Projektový manažer změny očekává a implementuje procesy pro jejich řízení a udržení pod kontrolou.	Programový manažer očekává změny z programu i mimo něj a je připraven je řešit.	Portfolio manažer průběžně monitoruje změny v širším vnějším i vnitřním prostředí.
<b>Hodnocení úspěšnosti</b>	Úspěch je hodnocen dle kvality produktu a procesu řízení projektu, dodržím trojimperativu a mírou spokojenosti zákazníka.	Úspěch je hodnocen podle stupně naplnění potřeb a přínosů, kvůli kterým byl spuštěn.	Úspěšnost je poměřována podle agregované investiční výkonnosti a realizace přínosů daného portfolia.

Zdroj: Doležal, 2016, s.25

Portfolio se vyznačuje jednou velkou odlišností oproti projektům a programům. Každý projekt i program má definovaný začátek a konec, kdežto portfolio nemá jasně vymezený konec ani začátek a může proto existovat kontinuálně.

### 3.1.5 Metodiky projektového řízení

V současném korporátním i nekorporátním světě probíhá mnoho různých projektů, které je potřeba řídit. Jak již bylo zmíněno výše, jedna z definic projektového řízení je na základě PMBoK od PMI a zní: *„Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.“* (PMBoK, 2008)

Aby mohl být projekt dokončen a mohl tak být doručen plánovaný výsledek, je nutné vynaložit úsilí na splnění úkolu. Je třeba použít zkušenosti, dovednosti, znalost, techniky či nástroje tak, aby projekt splnil požadavky a bylo dosaženo vytyčeného cíle v čase, nákladech i kvalitě.

Doležal (2016) uvádí v úvodu své publikace, na s. 13, zajímavou myšlenku: *„Projektový manažer je řemeslo jako každé jiné. Pokud máte zdravotní problém, obvykle navštívíte příslušného atestovaného lékaře. Nikoliv veterináře nebo třeba automechanika. S projekty je to stejné. Pokud chcete úspěšný projekt, je nejlépe jej svěřit certifikovanému odborníkovi. Tak máte nejvyšší pravděpodobnost (byť ne jistotu) úspěchu, bez zbytečných časových, materiálních a dalších ztrát.“* (Doležal, 2016)

V rámci problematiky projektového řízení existují světové standardy, které poskytují soupis nejlepších zkušeností manažerů z jejich praxe při řízení projektů. Standardů projektového řízení existuje více – většinou jsou výsledkem práce odborníků pocházejících z projektového řízení a přináší popis jejich myšlenek a zkušeností, které nabyli v rámci své kariéry. Proto je třeba standardy vnímat jako jakousi inspiraci, než tvrdou pravdu. Každý projekt je jiný, lidé jsou různí, firemní kultura je různá, a proto bude v každém případě fungovat něco trochu jiného. Jelikož jsou všechny projekty jedinečné, nelze na ně poskytnout end-to-end návod. Na druhou stranu má většina projektových standardů podobnou filozofii a názvosloví. V tuto chvíli jsou mezinárodně uznávané a známé tři hlavní standardy a metodiky projektového řízení, jež poskytují také mezinárodně platnou certifikaci projektových manažerů.

## **Project Management Body of Knowledge – PM BoK**

PM BoK Guide je metodika vyvíjená a udržovaná americkou neziskovou organizací Project Management Institute zabývající se projektovým řízením. Tato organizace profesně sdružuje firmy a jednotlivé projektové manažery z celého světa (Project Management Institute, 2017).

Metodika je založena na procesním zpracování projektové problematiky. Rozděluje se na 5 hlavních procesů, a 10 znalostních skupin, přičemž jednotlivé procesy jsou v rámci všech znalostních skupin popsány společně s návaznostmi na další vzájemné vazby. Tato metodika je využívána a známa především ve Spojených státech amerických. V rámci této metodiky je možné získat mezinárodně platný certifikát – PMP | Project Management Professional a další (Doležal, 2016).

## **Projects IN Controlled Environments – PRINCE2**

Metodika PRINCE2 pochází z Anglie, kdy původně vznikla pro řízení IT projektů státní správy. Postupně se vyprofilovala do komerční sféry a v současné době je spravována společností AXELOS, která je oprávněná certifikovat projektové manažery (Doležal, 2016).

Zaměřuje se 7 hlavních principů, 7 témat a 7 procesů, kterým musí být věnována pozornost po celou dobu projektu. Jediným vlastníkem metodiky, a zároveň certifikačním orgánem je společnost Axelos, která uděluje osvědčení pro certifikaci třetím stranám. V České republice tímto osvědčením disponuje např. společnost Tayllorcox. Jednou z certifikací je základní kurz PRINCE2 Foundation s doživotní platností a pokročilý kurz PRINCE2 Practitioner s platností 5 let, pokud je zkouška složena v českém jazyce (TAYLLORCOX, 2021).

PRINCE2 poskytuje své certifikace také při agilním způsobu řízení projektů. Jedná se o tři druhy certifikace – PRINCE2 Agile Intro, PRINCE2 Agile Foundation a PRINCE2 Agile Practitioner.

**Tabulka 3 – Prvky PRINCE2 metodiky**

<b>Principy</b>	<b>Témata</b>	<b>Procesy</b>
neustálé zdůvodňování projektu	obchodní případ (Business Case)	předprojektová příprava
jasně definované role a odpovědnosti	organizace	iniciace projektu
zaměření na produkty	kvalita	směřování projektu
řízení po etapách	plány	kontrola etapy
řízení na základě výjimek	rizika	řízení dodávky produktu
učení se ze zkušeností	změny	řízení přechodu mezi etapami
přizpůsobování metody PRINCE2 projektu	progres	ukončení projektu

Zdroj: vlastní zpracování dle Axelos, 2020

### **IPMA Competence Baseline – ICB**

Dalším z neznámějších projektových standardů je IPMA Competence Baseline – ICB. Standard spravuje International Project Management Association a na rozdíl od ostatních metodik je IPMA kompetenční. Není zaměřena na konkrétní formát procesů, ale věnuje se zejména aplikaci kompetencí projektových manažerů - znalostem, schopnostem a dovednostem. Máchal v Mezinárodním standardu projektového řízení podle IPMA ICB v.4 o kompetencích výše uvádí: „*Tyto tři termíny jsou propojeny tak, že ‚mít dovednost‘ předpokládá mít nějaké relevantní znalosti, ‚mít schopnosti‘ předpokládá mít relevantní dovednosti a znalosti, a v praxi aplikovat navíc správným způsobem a ve správném čase.*“ (Máchal, 2015, s.11)

Kompetence jsou dle ICB v.4 rozděleny do třech základních oblastí. První oblastí jsou behaviorální kompetence, které obsahují kompetence personální a interpersonální, díky kterým lze úspěšně koordinovat projekt, program nebo portfolio. Dále technické kompetence, jež reprezentují konkrétní metody a nástroje pro dosažení cílů. Poslední skupinou jsou kontextové kompetence, které lze definovat jako metody, nástroje a techniky vedoucí ke komunikaci projektových manažerů s prostředím, ve kterém se pohybují. Vedou všechny zainteresované strany k zahájení prací na projektech (Máchal, 2015).

Společnost IPMA poskytuje 4 druhy certifikací. Začíná certifikací pojmenovanou IMPA Level D – Certified Project Management Associate, která je nejzákladnější verzí a slouží zejména pro členy projektových týmů. Nejkomplexnější a nejnáročnější je certifikace IPMA Level A – Certified Project Director, která je zaměřena na schopnost řídit portfolio nebo program. Mezi certifikacemi lze nalézt ještě Level C a Level B, které jsou určeny pro projektové manažery dle jejich seniority v oblasti projektového řízení (Máchal, 2015).

## **3.2 Organizace systému projektového řízení**

*„Projekt nikdy není samostatná entita bez vazby na své okolí, právě naopak. Pokud chce projektový manažer úspěšně řídit svůj projekt, musí analyzovat a vyhodnotit prostředí, v němž má být projekt realizován a svůj postup přizpůsobit zjištěným skutečnostem. Pokud vedení organizace chce úspěšné projekty, je právě úkolem vrcholového vedení vytvářet takové prostřední, v němž bude možné projekt úspěšně realizovat. Nikdo jiný to neudělá, ani se prostředí nevytvoří samo. Mnoho projektů je neúspěšných právě z důvodu ‚nevládnosti‘ prostředí.“ (Doležal, 2016, s.35)*

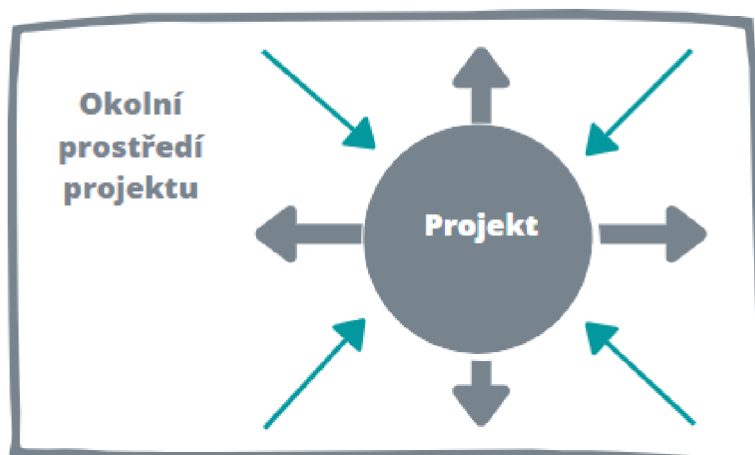
### **3.2.1 Projektový přístup v organizacích**

V posledních 30 letech lze pozorovat dynamický rozvoj projektového managementu. Dříve byly organizace řízeny zejména funkčně, k čemuž sloužilo zakotvení hierarchických organizačních struktur do společnosti. Příkladem je liniově-štabní organizační kultura, která připomíná organizační strom. Takové řízení orga-

nizace je možné v případě cyklicky se opakujících aktivit. Toto rozdělení předpokládá stanovení velkého množství firemních procesů, ve kterých jsou popsány jednotlivé funkce a zodpovědnosti oddělení, příp. konkrétních pracovních pozic. Z důvodu rozsáhlého technologického rozvoje je v managementu vidět odklon od lineových forem organizačních struktur k formám maticovým. Maticovou formou řízení je i projektový management, jehož koncept aplikuje mnoho společností do svého řízení. Praktické využití projektového řízení se může ve společnostech lišit – záleží např. na velikosti společnosti, současné formě řízení, rozsahu projektů atp. (Svozilová, 2011).

Ježková (2013) zaujímá názor, že projektové řízení se nejlépe implementuje ve společnostech, kde pracovníci vykonávají svou práci kvalitně, práce je baví a dokážou kriticky zhodnotit výsledky. Naopak implementace projektového řízení ve firmě, kde převládá chaos, bezradnost nebo nekázeň, je velmi obtížná. Projekt se často realizuje v jednom konkrétním prostředí, avšak nejsou výjimkou prostředí například s mezinárodním přesahem, či přesahem více společností. Okolní prostředí působí na projekt, a zároveň projekt působí na okolní prostředí. Vzájemné ovlivňování popisuje následující obrázek.

**Obrázek 2 – Prostředí projektu**



Zdroj: vlastní zpracování dle Ježkové, 2013, s. 271

### 3.2.2 Zainterесované strany

Zainterесovaná strana, *angl. stakeholder*, je dá se říct kdokoliv, kdo se pohybuje v rámci PPP managementu. Jsou to osoby nebo skupiny, které jsou jakkoliv zapojeny do procesu řízení projektu. Může to být jednotlivec, který se musí „vypořádat“ s výstupy z projektu, nebo je to osoba, která ovlivňuje průběh projektu. Nemusí být identifikováni v rámci jedné organizace, ale mohou do projektu vstupovat jako dodavatelé, uživatelé, zákazníci aj.

#### Manažer projektu

*„Manažer projektu je osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu.“* (Svozilová, 2011, s. 31)

Konkrétní odpovědnosti manažera projektu jsou:

- řízení zdrojů projektu – čas, pracovní síla, finance, hmotné prostředky;
- plánování a kontrola postupu projektu;
- řízení ostatních subjektů a procesů (Svozilová, 2011).

Rosenau ve své publikaci říká: *„Třebaže je manažer projektu samozřejmě zapojen do všech otázek projektu a je maximálně zodpovědný za splnění trojimperativu, jeho součinnosti s projektovým a podpůrným týmem je klíčová pro vedení.“* (Rosenau, 2007, s. 197)

#### Sponzor projektu

*„Na projektového sponzora by mělo být nahlíženo jako na vysoce interaktivní politickou/kulturní entitu, která při svých rozhodnutích zohledňuje sociokontextové prostředí projektu.“* (Sense, 2013) Sponzorem musí být osoba, která má ve společnosti pověření a pravomoci dělat potřebná rozhodnutí. Standardně bývá manažerem na straně zákazníka, ale nemusí to být pravidlem (Svozilová, 2011).

#### Zákazník/uživatel projektu

Standardně stanovuje cíl projektu a formuluje požadavky projektu. Může nastat situace, kdy je zákazník zároveň uživatelem projektu, tzn. osobou, která bude užívat produkt po předání projektu (Skalický, 2010).



## Řídící výbor

Zpravidla se skládá z více zainteresovaných osob na projektu. Mezi typické členy se řadí projektový sponzor, projektový manažer, top management nebo zástupce zákazníka. Řídící výbor je nejvyšším rozhodujícím článkem ve všech otázkách (Ježková, 2013).

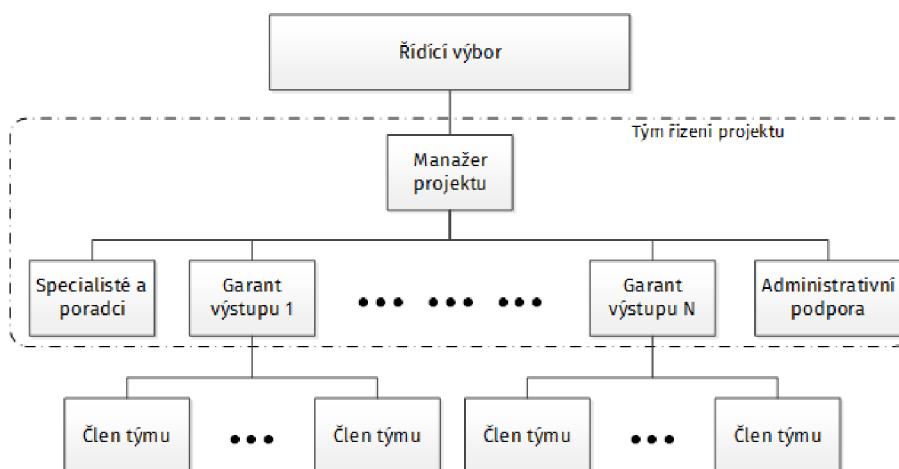
## Garant výstupu

Každý garant výstupu je zodpovědný za dodání jemu stanoveného produktu tak, aby byl v souladu s cílem a přínosy projektu. Jeho pravomocí je delegovat zodpovědnost za splnění pracovních balíků na jemu podřízené členy projektového týmu (Doležal, 2016).

### 3.2.3 Organizační struktura projektu

Užívání všech projektových metodik a standardů nemusí automaticky znamenat úspěšně doručený projekt. Kvalita řízení projektů je závislá především na lidech, kteří jsou součástí projektu. Kýžený výsledek nepřinese pouze individuální výkon jednotlivce, ale výkon celého projektového týmu. Pro maximální efektivitu řízení projektu je třeba vytvořit přechodnou strukturu více rolí, kde je nutné rozdělit odpovědnosti za plnění úkolů a doručování výsledků (Svozilová, 2011).

### Obrázek 3 – Organizační struktura projektu



Zdroj: Doležal, 2016, s. 41

### 3.2.4 Organizační modely

Všechny společnosti, neohledě na vyspělost projektového managementu v organizaci, používají určitý druh organizační struktury. Na základě této organizační struktury je týmům a pracovníkům přiřazována pracovní náplň. Při řízení projektu a tvorbě projektového týmu je důležité nezapomenout na začlenění tohoto týmu do organizační struktury. Nesprávné začlenění projektového týmu může mít negativní následky v řízení projektu. Standardní organizační schéma většiny společností je rozděleno do úrovně dle liniově-štabní kultury se všemi nedostatky uvedenými výše (Ježková, 2013).

Němec uvádí že: „*Začlenění projektového managementu do organizační struktury firmy je úkolem vrcholového managementu.*“ (Němec, 2002, s.72)

#### Útvarové řízení projektů

Forma útvarového projektového řízení nevytváří žádné požadavky na změnu organizační struktury ve firmě. Na projektech probíhajících v tomto typu řízení se podílejí liniovní pracovníci, kteří jsou řízeni prostřednictvím svých liniových nadřízených v rámci jednoho oddělení (Doležal, 2016).

Útvarová forma řízení projektů je vhodná pro řízení jednoduchých projektů, případně v počátcích implementace projektového managementu do společnosti. Za řízení projektu jsou odpovědní liniovní manažeři (Němec, 2002).

#### Nezávislé řízení projektů

Ježková (2013) zmiňuje možnost dočasného postavení projektového týmu mimo funkční organizační strukturu. Vyčlenění týmu ze standardní organizační struktury vnímá jako logický krok, protože projekt má naplánovaný časový rámec trvání pro splnění definovaného projektu.

*„Jednotliví členové týmu jsou po celou dobu trvání projektu zcela uvolněni ze svých stálých míst v liniových útvech a po skončení úkolů se na ně vracejí (nebývá časté, že by se vyskytl nový projekt, v němž by mohli nalézt další uplatnění.)“* (Němec, 2002, s.74)

## Maticové řízení projektů

Maticová organizační struktura vzniká zejména při potřebě řídit několik rozsáhlejších projektů, které sdílí své lidské zdroje, v jednu chvíli. Standardní liniová organizační struktura je doplněna o doplňkovou část organizační struktury, kterou tvoří projektoví manažeři (Šajdlerová, 2008).

Členové projektových týmů setrvávají na svých pozicích v liniovém organizačním rozdělení, avšak plní běžné i projektové úkoly. Členové projektového týmu mají v tuto chvíli dva vedoucí – projektového manažera v rámci projektových úkolů a liniového manažera v rámci běžných úkolů. Typ maticové struktury tak umožňuje rozdělení pravomocí mezi projektové a liniové manažery (Doležal, 2016).

Skalický (2010) hovoří o existenci vyhraněných maticových organizačních struktur. Zmiňuje slabou maticovou strukturu, kde projektový manažer zastává zejména koordinační a předávací úlohu. Řídící úloha v tomto prostředí zůstává liniovému manažerovi, a proto se slabá maticová struktura podobá funkční liniové struktuře. V silné maticové struktuře patří hlavní řízení projektovým manažerům, kteří rozhodují a řídí veškeré projektové akce. Liniový manažer zde poskytuje roli správce zdrojů.

## Projektová kancelář

V případě, že jsou v organizaci projekty stále častější, je vhodné do organizační struktury zavést projektovou kancelář, z *angl. Project Management Office – PMO*. Poskytuje zejména tyto funkce:

- **funkce definiční** – organizace řízení projektů ve společnosti, jak mají projekty vypadat a být řízeny
- **funkce kontrolní** – provádí audity a další kontrolní aktivity projektů
- **funkce realizační** – „bazén zdrojů“ projektových manažerů, nasazování projektových manažerů pro řízení projektů, předávání zkušeností juniorům
- **funkce podpůrná** – správce pro nástroje a SW aplikace podporující projektové řízení

Monteiro ve svém výzkumu funkce PMO doplňuje a uvádí: „Identifikovali jsme 47 modelů projektové kanceláře. Některá jména modelů jsou však společná napříč různými typologiemi, což snižuje počet na 25 ojedinělých modelů.“ (Monteiro, 2016)

„Projektová kancelář se chápe jako štábní/poradní orgán vrcholového vedení. Proto bývá podřízena přímo generálnímu řediteli nebo řediteli pro strategický rozvoj podniku, případně tajemníkovi generálního ředitele apod.“ (Ježková, 2013, s. 284)

### **3.3 Životní cyklus**

Cílem této kapitoly je poskytnout základní vysvětlení jednotlivých fází projektu. Autor popisuje činnosti, které mají v jednotlivých fázích probíhat.

Životní cyklus projektu je složen z jednotlivých projektových fází, které jsou omezeny časem, tedy začátkem a koncem projektu. Projektové fáze na sebe navazují, to znamená, že předcházející fáze by měla být ukončena dříve, než začne fáze následující (Skalický, 2010).

Šajdlerová, 2008 na s.21 uvádí, že členění životního cyklu není pevně definováno. Proto lze u více autorů pozorovat odlišné názvosloví pro fáze životního cyklu projektu. Pro účely diplomové práce autor používá členění do 5 fází dle Doležala, 2016.

#### **3.3.1 Předprojektová fáze**

V předprojektové fázi projektu si musí zainteresované strany ujasnit, co má být v rámci projektu realizováno, zda je tento cíl proveditelný jak z hlediska technického, tak i z hlediska ekonomického. V této fázi se vypracovávají např. studie proveditelnosti, na kterých se může podílet i projektový manažer (Skalický, 2010).

#### **Studie proveditelnosti**

„Studie proveditelnosti (anglicky Feasibility study) je analýza, která hodnotí varianty, možnosti a pravděpodobnost úspěšné realizace nějakého záměru. Studie proveditelnosti by měla zhodnotit všechny relevantní faktory úspěchu, rizika a omezení, která mohou záměr pozitivně či negativně ovlivnit.“ (ManagementMania, 2021)

Vypracování studie proveditelnosti v předprojektové fázi je důležitým milníkem pro vyhodnocení ideální varianty projektu. Obsahem této studie zpravidla bývá finanční analýza pro zhodnocení ekonomického smyslu projektu a technická analýza, která popisuje nároky na použité technologie, nároky na budoucí pracovníky nebo zhodnocení rizik. Studie se zpracovává pro více variant projektu, přičemž po zpracování se vyhodnotí optimální varianta, případně rozhodnutí projekt nespustit. Zpracovatelem studie je obvykle klíčový uživatel projektu společně se sponzorem. Projektový manažer se na vypracování studie může podílet, ale není hlavním zpracovatelem (Skalický, 2010).

Studie proveditelnosti je jedním z důležitých podkladů v předprojektové fázi, ale nemusí být jediným podkladem pro zhodnocení, zda projekt realizovat či nikoliv. Při zpracovávání komplexního, náročného projektu je možné použít i jiné hodnotící metody jako např. analýzu zisku nebo předběžnou studii financování. Negativní výsledek studie proveditelnosti neznamena odmítnutí projektu. Výsledky této metody jsou pouze doporučením (Šajdlerová, 2008).

### **Zmapování zainteresovaných stran**

Tématika zainteresovaných stran byla v této práci popsána v samostatné kapitole. Nicméně tato problematika je v předprojektové fázi důležitá. Kvalitní zmapování zainteresovaných stran v projektu a určení kompetentní řídicí komise je jedním ze základních předpokladů úspěšného projektu.

*„Nedefinovaný či špatně sestavený řídicí výbor (nesprávné osoby, nedefinované či nedostatečné kompetence, případně velmi rozdílné hierarchické úrovně členů ŘV) je velmi častým důvodem neúspěchu projektu. Již v okamžiku spouštění projektu je tedy třeba řídit výbor správně definovat a nastavit. Důležitým bodem je jasné stanovení nejen pravomocí, ale i zodpovědností každého člena.“ (Doležal, 2016, s. 66)*

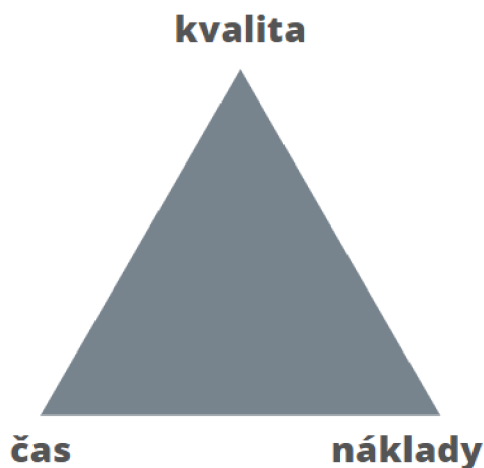
Identifikovat všechny zainteresované strany je úkolem projektového manažera. Projektový manažer musí identifikovat zájmy všech účastněných stran. Zároveň je povinností manažera projektu poskytovat aktuální informace všem zainteresovaným stranám (Skalický, 2010).

## Trojimperativ

Pravidlem dodání úspěšného projektu je splnění základních parametrů. „Stanovený cíl vyjadřuje pouze to, co je třeba udělat. Nezbytně nutné je však ještě vymežit, kdy se to má udělat a za kolik. Takto vydefinovanému cíli se v projektovém řízení říká trojimperativ.“ (Ježková, 2013, s. 51)

Rosenau (2007) ve své publikaci zmiňuje provázanost všech tří vrcholů pomyslného trojimperativu. Vždy mohou nastat překážky, které mohou změnit jednotlivé vrcholy. V projekt je normální, když dochází ke změnám. Tyto změny mohou být vyvolány jak zadavatelem, tak i projektovým týmem. Další příčinou problému může být nedostupnost lidských zdrojů. Rosenau vysvětluje, že v případě změny v projektu nastane změna u více vrcholů. Například když se změní původní specifikace, je velká pravděpodobnost, že se změní také časový plán. V případě, že si řídicí komise přeje nižší náklady, než které byly schváleny původně, impaktuje to vrchol kvality.

### Obrázek 4 – Projektový trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování dle Šajdlerové, 2008

Ježková (2008) také zmiňuje důležitost prioritizace jednotlivých vrcholů trojimperativu. Reálně není možné dosáhnout velmi kvalitních cílů za nízké náklady v nízkém čase. Tímto se potvrzuje tvrzení, které uvádí Rosenau – jednotlivé dimenze jsou na sobě závislé. Na počátku projektu je důležité stanovit, která ze tří dimenzí bude pro projekt nejdůležitější.

## **Logický rámec**

Logický rámec je používán při stanovování základních parametrů v projektu. Základní princip tohoto dokumentu spočívá v rozlišení výsledků ve třech základních úrovních:

- výstupy + cíl + přínosy.

Pro rozlišení výsledků a zjištění, který patří do dané kategorie, je třeba určit pozici nahlížení na výsledky. Jiný pohled bude mít zadavatel projektu, jiný manažer programu a jiný projektový manažer. V řízení projektu se pro potřeby logického rámce používá pohled projektového manažera. (Doležal, 2016).

### **3.3.2 Zahájení**

Na úrovni liniového managementu dojde k posouzení předprojektových analýz a rozhodne se o zahájení nebo nezahájení projektu. V případě kladného stanoviska a schválení projektu se ve fázi zahájení oficiálně vyhlašuje projekt.

#### **Zakládací listina projektu**

Tento dokument je jedním z hlavních pro zahájení projektu. Formálně vyhlašuje zahájený projekt a dává projektovému manažerovi mandát pro nakládání se zdroji organizace. Obecně by měl dokument popisovat všechny důležité atributy projektu. Ježková (2008) také definuje obvyklé údaje obsažené v zakládací listině projektu:

- název projektu;
- specifikace cíle a přínosu projektu;
- obsah a rozsah projektu, případně kritéria úspěšnosti;
- termín zahájení a ukončení projektu, milníky projektu;
- plánované náklady;
- účastníci projektu;
- základní podmínky a požadavky.

Skalický (2010) uvádí i jiné možné pojmenování pro zakládací listinu projektu. Může to být např. dokument Definování projektu, nebo projektová charta.

### **Kritéria úspěchu**

Stanovení kritérií pro úspěšnost projektu probíhá na začátku projektu. Na základě identifikovaných kritérií lze později měřit a hodnotit projekt a jeho kvalitu. Kritéria jsou odvozována od stanovených cílů a výstupů, které jsou definovány v rámci iniciace projektu (Skalický, 2010).

Kritéria úspěchu musí být jasně a konkrétně definována. Takto definované cíle a úspěchy pomohou v závěru projektu hodnocení manažerů. Svozilová (2011) dále přidává dva konkrétní příklady, přičemž bod A je nedostatečně kvantifikovaný a bod B je kvantifikovaný dostatečně.

- A.** Cílem projektu je rozšíření kapacity výrobní linky.
- B.** Cílem projektu je do konce kalendářního roku rozšířit kapacitu výrobní linky o 6 %.

### **Projektový tým**

V odstavci o Zakládací listině projektu bylo zmíněno, že součástí tohoto dokumentu jsou účastníci projektu. Ježková (2013) na s.88 zmiňuje, že: „*projektový tým je jedním ze základních atributů projektu.*“ Projektový tým by měl mít minimálně 3 členy, ovšem optimální počet členů je cca 7. Tato informace neznamená, že na projektu nemůže pracovat více lidí. Zde je třeba rozlišit tým a pracovní skupinu. Ježková popisuje specifika projektového týmu:

- *„je spjat s konkrétním projektem;*
- *je dočasný (začíná a končí s projektem);*
- *má svého vedoucího, který je zároveň manažerem projektu;*
- *organizuje práci na projektu a některé činnosti přímo zajišťuje.“* (Ježková, 2013, s.88)



Štefánek představuje doporučený postup při sestavování projektového týmu:

1. *„zapojení jednotlivých členů projednejte se všemi osobami, které se podílí na jejich řízení;*
2. *jasně definujte postavení člena v projektovém týmu, začleňte jej do organizační struktury;*
3. *stanovte kompetence a odpovědnosti u všech týmů;*
4. *stanovte garanty pracovních balíčků;*
5. *respektujte nejen znalosti a dovednosti, ale i osobní charakteristiky členů týmu a jejich týmové role;*
6. *víte-li o někom, že do týmu nebude zapadat, velmi dobře si rozmyslete, zda jej do něj zapojíte.“* (Štefánek, 2011, s.149)

### **3.3.3 Plánování**

Podle Barkera (2009) je plán základní dokument, který zachycuje, co se bude dělat, a jak se cíle dosáhne. Obsahem plánu jsou všechny body vztahující se k projektu, tedy cíle, milníky nebo požadavky na zdroje.

Barker (2009) také vnímá rozdíl mezi plánem a časovou strukturou projektu. Časová struktura projektu je zpravidla forma sloupcového grafu, např. Ganttův diagram. Tento rozvrh obsahuje načasování jednotlivých úkolů, možnost kontroly prací a monitoring. Projektový plán v sobě také obsahuje časový rozvrh plus další klíčové informace jako jsou cíle projektu, popis předmětu projektu, hlavní výstupy projektu, klíčové milníky, informace o organizaci projektu, rizika a jiné.

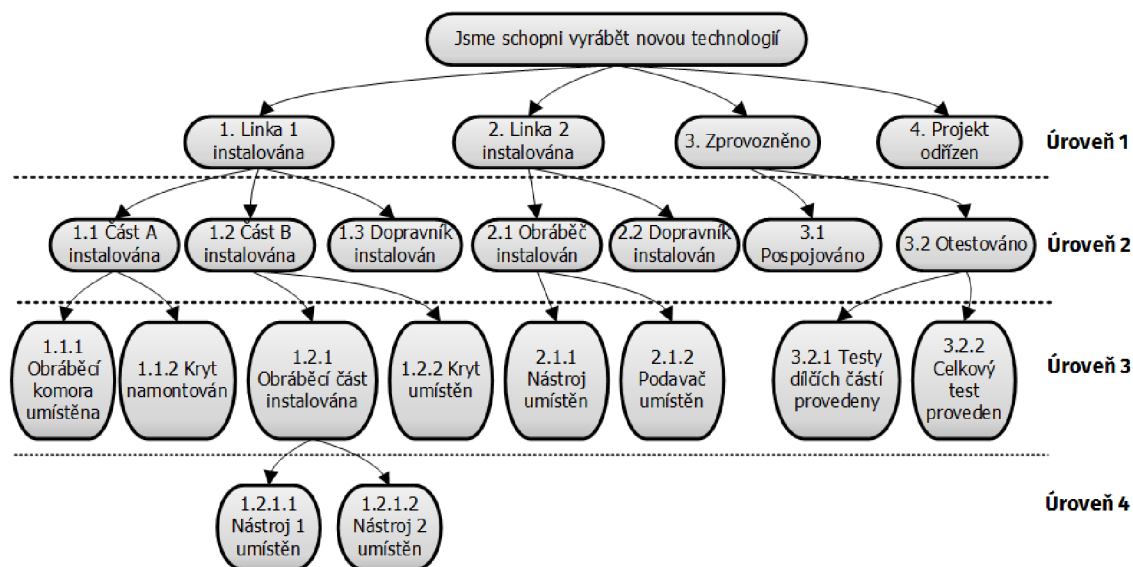
Doležal zmiňuje důležitý princip pro plánování: *„Nejprve se domluvme, co je potřeba udělat, následně jak to budeme dělat, a poté teprve něco děláme.“* (Doležal, 2016, s.112)

### **Rozsah projektu**

Jedním z častých postupů v projektovém řízení je strukturování problémů do menších, lépe zvládnutelných celků, které jsou na sebe vzájemně navázány. Strukturování celků umožňuje komplexní pohled na veškeré projektové činnosti a pomůže tak definovat a udržovat konkrétní rozsah projektu (Štefánek, 2011).

Dekompozice prvků probíhá odshora dolů, tzv. top-down. Realizace probíhá opačným způsobem, a to zdola nahoru, tzv. bottom-up (Němec, 2002).

**Obrázek 5 – Příklad WBS**



Zdroj: PM Consulting, 2021

Vhodnou metodou pro proces dekompozice je hierarchická struktura činností známá zkratkou WBS, z *angl. Work Breakdown Structure*. WBS rozkládá projekt na dílčí pracovní balíky a činnosti, viz *Obrázek 5*. Účelem WBS je identifikace a logické propojení veškerých projektových činností tak, aby se nezapomnělo na důležité činnosti a nepracovalo se na zbytečných činnostech. WBS se doporučuje zpracovat maximálně do 4 úrovní – po překročení této hranice je vhodné balíky prací posuzovat jako subprojekt (Štefánek, 2011).

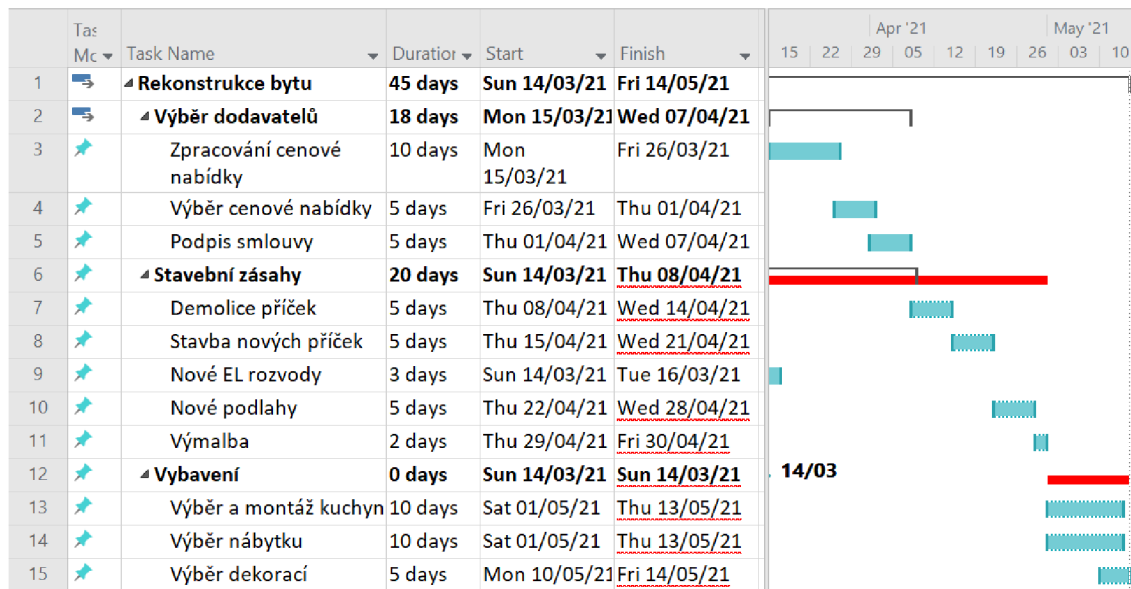
### Časový harmonogram projektu

Jednotlivé projektové kroky musí být rozpracovány v závislosti na čase, k čemuž slouží časový harmonogram projektu. Obsahuje informace o termínech a časových sledech projektových prací. Časový harmonogram také zpravidla obsahuje přidělené zdroje pro daný úkol (Svozilová, 2011).

Častou metodou pro zobrazení sledu projektových události je použití tzv. Ganttova diagramu. V tomto diagramu lze na svislé ose vidět projektové činnosti

a vodorovná osa představuje čas. U každého úkolu lze vidět plánovaný začátek i konec aktivity (Šajdlerová, 2008).

**Obrázek 6 – Ganttův diagram**



Zdroj: vlastní zpracování, MS Project

## Finanční plánování

Projektový rozpočet, z *angl. budget*, popisuje veškeré výdaje/náklady v projektu, může v sobě zahrnovat i náklady na zdroje. Směrný plán nákladů, z *angl. costs baseline*, jak ho popisuje Doležal (2016) je vhodným způsobem pro zobrazení výdajů projektu v čase. Primárním zdrojem dat je zde dříve vytvořená WBS a časový harmonogram projektu. Směrný plán nákladů kopíruje činnosti z WBS a přidává k nim rozpad nákladů do časového období.

## Registr rizik

*„Riziko je nejistý jev nebo stav, který v případě, že nastane, má pozitivní nebo negativní dopad na projekt. Hodnota rizika je dána pravděpodobností jeho vzniku a velikostí dopadu, kde:*

- *příležitost – vyjadřuje nejistý jev, který může mít pozitivní dopad na projekt;*
- *hrozba – vyjadřuje nejistý jev, který může mít negativní dopad na projekt.“* (Štefánek, 2011, s.86)

Němec (2002) dělí příčiny vzniku rizika do dvou kategorií:

- příčiny předvídatelné – omezené finance, nezkušenost zdrojů;
- příčiny nepředvídatelné – legislativa, změna politických podmínek.

Veškerým předvídatelným rizikům musí být buď zabráněno, nebo musí být sníženy na únosnou míru. V případě, že riziko nastane i přes přijatá opatření, je třeba předem připravit opatření následná, např. časové a nákladové rezervy. Tyto informace by měly být zaneseny do registru rizik, kde by s nimi mělo být průběžně pracováno.

### **3.3.4 Realizace**

Fáze realizace projektu nastává po schválení všech vzniklých plánů, zejména WBS, harmonogramu a rozpočtu. Doležal (2018) uvádí, že realizaci je vhodné zahájit kick-off meetingem, jehož agendou může být např. představení projektového týmu, představení cílů a výstupů projektu, seznámení s harmonogramem a rozpočtem, představení rizik nebo informace o komunikačním plánu.

Stejně stanoviska zaujímá také Ježková (2013) na s. 196, která kick-off meeting vnímá jako „*slavnostní setkání pro zahájení prací na projektu.*“ Tým zastaví proces plánování a přejde k realizaci činností dle plánu.

### **Projektová komunikace**

*„Projektová komunikace je komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami projektu.“* (Štefánek, 2011, s.65)

Jednání projektového týmu jsou obvyklou a efektivní formou projektové komunikace. Tato jednání probíhají nejčastěji osobní formou, ale je možné zapojit také on-line technologie, jako jsou telekonference nebo videokonference.

Svozilová (2011) ve své publikaci identifikuje tři hlavní druhy projektových jednání, které jsou podrobněji popsány v tabulce 4. Každé z těchto jednání má odlišné účastníky a obsah. Standardně se všech těchto jednání účastní projektový manažer.

**Tabulka 4 – Projektová jednání**

Název	Obsah	Účastníci
Jednání o postupu projektu, z <i>angl. Project Progress Meeting</i>	Rekapitulace stavu plnění úkolů Diskuse odchylek Návrhy opatření	Projektový manažer Projektový tým
Kontrola stavu projektu, z <i>angl. Project Review</i>	Kontrola okamžitého stavu projektu Diskuse opravných opatření pro kompenzaci odchylek	Projektový manažer Nadřízený manažer (sponzor projektu)
Jednání projektových výborů, z <i>angl. Committee Meeting</i>	Kontrola okamžitého stavu projektu Diskuse a schvalování opravných opatření pro kompenzaci odchylek	Projektový manažer Řídící výbor

Zdroj: vlastní zpracování dle Svozilové, 2011

## Reporting

Reporting, neboli podávání zpráv o průběhu projektu zajišťuje průběžnou informovanost o stavu projektu mezi všemi zainteresovanými stranami. Aby mohlo být podávání zpráv efektivní, je nutno stanovit strukturu, obsah a odpovědnosti u všech zpráv (Skalický, 2010; Doležal, 2016):

- kdo bude podávat zprávy;
- komu se podávají zprávy;
- jaký je obsah zpráv;
- jaká je forma zpráv;
- kdy budou zprávy předávány;
- jakým způsobem budou předávány.

Svozilová (2011) také uvádí výčet hlavních projektových dokumentů:

- **zpráva o stavu projektu** – informace o projektu sloužící pro vyšší úroveň managementu a zákazníka;
- **zpráva o ohrožení průběhu projektu nebo plnění úkolu** – oznámení možných hrozeb, obsahuje popis problému a čas pro implementaci náhradního řešení;
- **zápisy z jednání projektového týmu** – seznam hlavních bodů a závěrů z porad, podklad k následným diskusím.

### **Kontrola**

V rámci kontroly dbá projektový manažer na veškeré plnění termínů, využívání zdrojů, čerpání nákladů a kvalitu provedených projektových prací. Významem kontroly je zejména identifikace případných výkyvů oproti projektovému plánu a jejich náprava. *(Němec, 2002)*

Svozilová (2011) shrnuje proces kontroly a monitorování do tří stupňů:

- měření – zjištění specifických stavových hodnot projektu;
- hodnocení – určení, jakou měrou tyto hodnoty naplňují předpoklady stanovené projektovými plány;
- korekce – akce korigující nežádoucí odchylky.

Stejná autorka dále zmiňuje důležitost monitorování a kontroly rizik a z toho vyplývající návrh korektivních opatření. Korektivní opatření mohou snížit pravděpodobnost uskutečnění rizikové situace.

### **3.3.5 Ukončení**

Konec realizační fáze neznačí konec celého projektu. Jakmile je produkt projektu uveden do činnosti a převzatý zákazníkem, končí pouze realizační část. Po realizační části je součástí projektu ještě fáze vyhodnocovací (Šajdlerová, 2008).

Dle Šajdlerové (2008) patří do závěrečné části projektu tyto činnosti:

- ukončení všech procesů projektového managementu;

- předání všech výstupů projektu a oficiální uzavření vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem;
- uvolnění výkonných projektových sil a provedení hodnocení jejich výkonu v rámci projektu;
- ukončení používání všech finančních a materiálních zdrojů projektu;
- zpracování zkušeností a dosažených výsledků řízení projektu do hodnotících dokumentů – **sestavení závěrečné zprávy**, seznam položek k dořešení;
- administrativní uzavření projektu a archivace projektové dokumentace.

Ježková (2013) definuje, že účelem ukončovací fáze je zejména přispění ke zvýšení kvality následujících projektů. Díky vyhodnocení projektu je možné se poučit z chyb a zhodnotit kladné zkušenosti. Zaznamenané poznatky z předchozích projektů umožňují neustálé zvyšování kvality projektů.

Projekt může být ukončen z několika důvodů. Očekávaným ukončením je splnění projektového cíle, dodání všech produktů zákazníkovi a předání do operativy. Projekt může být ale také pozastaven či zrušen ještě před úspěšným dokončením. O zrušení projektu v jeho průběhu rozhoduje zpravidla sponzor projektu, případně řídicí komise. Důvodem může být například ztráta priority. Při každém ukončení projektu, ať už řádném nebo mimořádném, musí dojít k formálnímu uzavření. Jakékoliv ponaučení z projektových chyb, *angl. lessons learned*, je důležitým východiskem pro kvalitu budoucích projektů (Skalický, 2010; Svozilová, 2011).

Štefánek (2011) také uvádí, že úspěšný konec projektu je třeba oslavit. V rámci oslavy projektu projektový manažer neformálně poděkuje lidem, kteří se projektu účastnili. Cílem setkání není řešení pracovních záležitostí, ale budování dobrých vztahů. Neformální oslava by nikdy neměla být pořádána před dokončením všech formálních aktivit. Je však vhodné s ní navázat na formální hodnotící setkání, což zabezpečí přítomnost všech, kdo se na úspěchu podíleli.

## **Zpráva o ukončení projektu**

Závěrečnou zprávu zpracovává projektový manažer ve spolupráci s projektovým týmem. Zpráva je zpravidla předkládána zástupcům vrcholového managementu společnosti a zákazníkovi. Společně se závěrečnou zprávou se zákazníkovi předává potřebná provozní dokumentace (Němec, 2002).

Doležal (2016) předkládá obsah zprávy o ukončení projektu:

- zpracovatel – projektový manažer;
- název projektu;
- přínosy;
- cíl projektu;
- kritéria úspěšnosti;
- skutečné výsledky;
- vyhodnocení.

V částech „zpracovatel“ až „kritéria úspěšnosti“ se ve zprávě použijí obecně známá východiska, která byla definovaná v předchozích fázích projektu. V částech „skutečné výsledky“ a „vyhodnocení“ budou promítnuty již konkrétní úspěšné akce v návaznosti na cíle projektu. V hodnotící části se také mohou promítnout doporučení pro budoucí projekty a ponaučení z aktuálního projektu (Doležal, 2016).

## **3.4 Projektový manažer**

Projektový manažer je zodpovědný za dodání úspěšného projektu. V každém projektu se může práce projektového manažera částečně lišit, ale standardně je odpovědný za vymezení rozsahu projektu, naplánování všech prací na projektu, stanovení potřebných zdrojů – finančních, lidských aj., a zároveň za zajištění těchto zdrojů. Mezi další odpovědnosti v průběhu projektu lze zařadit řešení možných problémů, které ovlivňují dodávku projektu, nebo řešení dalších úkolů vyplývajících z povahy projektu. Řízení všech projektů probíhá v souladu s principy projektového managementu (Newton, 2008).



*„Manažer projektu osoba vybavená příslušnou působností, pravomocemi, odpovědností, disponující vhodnými osobnostními vlastnostmi, která organizuje a koordinuje úsilí k dosažení záměrů projektu.“ (Skalický, 2010, s.273)*

Pilný (2019) uvádí pro školící a certifikační společnost Tayllorcox, která disponuje akreditací pro certifikaci projektové metodiky PRINCE2, hlavní předpoklady a odpovědnosti projektových manažerů.

#### **Předpoklady projektových manažerů dle Pilného:**

- organizační schopnosti, umění plánovat;
- komunikační a prezentační dovednosti, profesionální vystupování;
- analytické myšlení, strukturovanost a pragmatičnost;
- proaktivní přístup k řešení problémových situací, schopnost práce pod tlakem;
- umění stanovit priority a zabývat se více věcmi najednou, flexibilita;
- schopnost vést a motivovat tým;
- orientace na zákazníka, obchodní dovednosti;
- selský rozum.

#### **Odpovědnosti projektových manažerů dle Pilného:**

- *„navrhnout schéma a obsazení realizačního týmu;*
- *přípravit časový odhad a průběžně ho aktualizovat;*
- *rozdělit projekt na dílčí etapy, koordinovat postup prací;*
- *podporovat a motivovat členy týmu;*
- *řídít dokumentaci k projektu;*
- *analyzovat a řídit možná rizika, předvídat problémy a překážky;*
- *zajišťovat rovnováhu obchodních požadavků vůči technickým možnostem;*
- *koordinovat činnost více týmů napříč různými odděleními ve firmě;*
- *prezentovat postup na projektu, výstupy a vyhodnocení interně realizačnímu týmu a externě vedení či zákazníkům.“ (Pilný, 2019)*

Skalický (2010) rozpoznává odlišnosti projektových manažerů od manažerů standardního organizačního řízení. Každý projekt se ve svém závěru vyhodnotí a určí se, zdali byl úspěšný nebo neúspěšný. Tento aspekt je výrazně spojen s osobou projektového manažera. Hlavním nástrojem projektového manažera je tým a rozvíjení spolupráce. Nicméně manažer projektu musí v projektovém týmu vést lidi a plnit s nimi úkoly i v situaci, kdy není jejich přímým liniovým nadřízeným. Proto nemá k dispozici takové nástroje, které používá liniový nadřízený.

### **3.4.1 Kompetence projektových manažerů dle IPMA**

Část věnována kompetencím projektových manažerů vychází primárně z mezinárodního standardu projektového řízení podle IPMA ICB v.4, kterou pro Českou republiku zpracoval autorský kolektiv české neziskové organizace IPMA Česká republika, z.s. Kompetence jsou dle IPMA chápány jako aplikace znalostí, dovedností a schopností. Všechny termíny jsou vzájemně propojeny, kdy „mít dovednost“ předpokládá disponovat relevantními znalostmi a „mít dovednost“ předpokládá mít relevantní mix znalostí a dovedností. Vzájemné propojení těchto tří faktorů by v praxi mělo vést k jejich aplikaci správným způsobem a ve správný čas (IPMA, 2017).

Dle standardu ICB4 jsou všechny kompetence rozděleny do 29 elementů.

- Kontextové kompetence – 5 elementů;
- Behaviorální kompetence – 10 elementů;
- Technické kompetence – 14 elementů.

#### **Kontextové kompetence**

- strategie;
- systém řízení, struktura a procesy;
- shoda se standardy a předpisy;
- moc a zájem;
- kultura a hodnoty.

Vzhledem k různorodým a komplexním požadavkům lidí nebo organizací je třeba pochopit, jaké jsou požadavky těchto stran. Pro lepší pochopení a následnou

realizaci těchto požadavků vznikají projekty či programy. Aby organizace mohla produkovat cílené požadavky, je třeba mít strategii organizace. Strategie má jasné záměry a cíle a projekty k těmto cílům směřují. Formální prostředí pro řízení projektů poskytují systémy řízení, které představují jeden z důležitých aspektů při řízení vzájemně závislých projektů. Shoda se standardy poté obsahuje nástroje a tzv. „best practice“ (osvědčená praxe). Vliv na úspěch projektu má kompetence moc a zájem, kdy jsou lidé ovlivňováni nejen cíli organizace, ale také svými osobními cíli a záměry. Porozumění všem mravům či zvyklostem organizace je také jedním z vlivů úspěchu, a proto mu připadá kompetence kultura a hodnoty (IPMA, 2017).

### **Behaviorální kompetence**

- sebereflexe a sebeřízení;
- osobní integrita a spolehlivost;
- komunikační dovednost;
- zainteresovanost a vztahy;
- vůdcovství;
- týmová práce;
- konflikty a krize;
- kreativita, vynalézavost a důvtip;
- vyjednávání;
- orientace na výsledky.

Behaviorální kompetence se věnují osobním a sociálním kompetencím – elementům projektového manažera, kterými musí manažer disponovat, aby dosáhl úspěšného konce projektu. Základní osobnostní atributy pokrývají elementy sebereflexe a sebeřízení společně s osobní integritou. Otázka komunikace a vztahů se zainteresovanými stranami je začleněna do stejnojmenných elementů. Leadership neboli vůdcovství je manažerskou kompetencí, na které závisí práce projektového týmu a z toho vyplývající úspěch projektu. Jakousi podmnožinou vůdcovství jsou kompetence týmové práce a vypořádání se s konflikty a krizemi. Pro tvorbu kreativního prostředí, kde každý optimálně dosahuje cílů, je třeba disponovat kreativitou, vynalézavostí a důvtipem. Vyjednávání poté popisuje, jak dosáhnout cílů a orientace

na výsledky popisuje způsoby, kterými může projektový manažer motivovat a řídit projektový tým s důrazem na optimální výsledky (IPMA, 2017).

### **Technické kompetence**

- návrh projektu, programu nebo portfolia;
- požadavky, přínosy a cíle;
- rozsah projektu;
- čas;
- organizace projektu a práce s informacemi;
- kvalita;
- finance;
- zdroje;
- obstarávání;
- plánování a operativní řízení;
- rizika a příležitosti;
- zainteresované strany;
- transformace a organizační změny;
- výběr a vyváženost.

Při vzniku projektů či programů se začínají prolínat okolnosti a požadavky zainteresovaných stran. Všechny vlivy bere projektový manažer v potaz a provádí implementaci do návrhu projektu, programu a portfolia. Požadavky, přínosy a cíle zahrnují všechny požadavky včetně jejich prioritizace. Rozsah projektu popisuje, souhrn všech vstupů a také výstupů projektu. Stanovuje co přesně má být dodáno a co naopak dodáno být nemá. S pomocí rozsahu se plánuje časový sled událostí, organizuje se veškeré nastavená projektu včetně kvality, financí či jiných zdrojů, např. obstarávání lidských zdrojů do projektového týmu. Všechny činnosti výše je třeba řídit, a proto jsou součástí jednoho projektového plánu, který se operativně spravuje. Při operativním řízení projektu přichází otázka prioritizace a řízení rizik, kterým se věnuje kompetence rizika a příležitosti. Při řízení rizik a příležitostí se uvažují vlivy zainteresovaných stran. Kompetence transformace a organizační změny

představuje řízení nutných organizačních změn, které se musí ve společnosti provést. Výběr a vyváženost poté pomáhá s vyvažováním všech komponent programu a portfolia (IPMA, 2017).

## 4 Praktická část

### 4.1 Představení podniku

Rozbor a analýza stavu projektového řízení probíhala v mezinárodní výrobní společnosti, jejíž sídlo je ve Středočeském kraji. Společnost aktivně spolupracuje se studenty vysokých škol na zpracování závěrečných odborných prací, avšak vyhrazuje si konkrétní podmínky pro zachování mlčenlivosti. Autor tyto podmínky respektuje a v práci tak popisuje pouze základní ukazatele společnosti bez bližšího detailu o firmě.

Vybraná společnost působí na mezinárodním poli, je světovým leaderem v produkci spotřební elektroniky a patří mezi nejvýznamnější exportéry v Česku. V České republice provozuje více výrobních závodů, přičemž pro potřeby diplomové práce bylo pracováno s výrobním divizí sídlící ve Středočeském kraji. Společnost v rámci středočeské divize zaměstnává více jak 2000 zaměstnanců.

Autor práce je v době jejího zpracování zaměstnán v oddělení projektové kanceláře, *angl. PMO (Project Management Office)*, kde působí jako projektový manažer. Vstupy pro analýzu stavu projektového řízení jsou tak použity jednak z autorových zkušeností v rámci role projektového manažera ve společnosti a jednak z výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu za pomoci dotazníkového šetření.

**Obrázek 7 – Obecná organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Řízení projektů v podniku

Vzhledem k velkému množství přibývajících projektů v organizaci bylo pro řízení projektů založeno oddělení projektové kanceláře. Avšak toto oddělení pokrývá řízení zejména komplexních projektů napříč společnostmi nebo projekty, u nichž je potřebná spolupráce a řízení velkého množství zainteresovaných stran. Mimo projektovou kancelář jsou další projekty řízeny napříč jednotlivými odděleními, kdy některá oddělení disponují svými vlastními projektovými či programovými manažery a projektovými koordinátory. Ve společnosti je obtížné klasifikovat standardní roli projektového manažera zabývající se projektovým řízením, neboť ne všechny pozice, které ve svém názvu obsahují „projekt“ či „program“, se zabývají právě projektovým řízením. Tyto pozice jsou odděleními využívány pro různorodou náplň práce, kterou nelze jednoznačně popsat. Může to být například koordinace standardního procesu zavádění nového typu produktu pro již existující výrobek do produkce, nebo řízení jiných standardních, ale náročných procesů pro výrobní potřeby.

### 4.2.1 Projektová kancelář

V této konkrétní společnosti se název „projektová kancelář“ zpravidla nepoužívá. Ustálený termín pro název celého oddělení, který je používán většinou zaměstnanců firmy, je *PMO – Project Management Office*. Oddělení projektové kanceláře je ve firmě oddělením poměrně novým – vzniklo v roce 2018. Projektová kancelář je vedena PMO manažerem, který je přímo podřízený výkonnému řediteli divize.

Oddělení PMO obsahuje čtyři druhy pracovních pozic, které jsou rozlišeny zejména dle seniority a zkušeností daného zaměstnance. Jsou to pozice:

- projektový koordinátor;
- projektový manažer;
- programový manažer;
- PMO manažer.

**Obrázek 8 – Organizační struktura PMO**



Zdroj: vlastní zpracování

Momentálně, tedy v dubnu 2021, je v oddělení Project Management Office zaměstnáno 9 pracovníků včetně PMO manažera, viz organizační struktura na obrázku 8 výše. Každá profese má dle svého interního popisu mírně odlišné odpovědnosti.

### **PMO manažer**

- Stanovuje a vyvíjí politiky, postupy a standardy v oblasti projektového řízení a programového řízení.
- Zodpovídá za definici klíčových ukazatelů výkonu a nástrojů pro měření úspěšnosti projektů.
- Podporuje projekty a programy v projektovém portfoliu.
- Řídí projektové portfolio a dohlíží nad realizací projektů/programů v souladu s politikou projektového/programového řízení.
- Vede a rozvíjí tým programových a projektových manažerů a projektových koordinátorů.
- Komunikuje s externími zákazníky a sdílí informace mezi interními zákazníky a jednotlivými odděleními.
- Reportuje ohledně projektového portfolia vrcholovému vedení.



## **Programový manažer**

- Řídí a zavádí klíčové externí výrobní programy, aby naplnil požadavky zákazníka.
- Definuje strukturu nových programů, určuje jednotlivé projekty za účelem úspěšné implementace a dosažení dlouhodobých cílů programu.
- Definuje cíle svěřených programů a klíčové ukazatele výkonu.
- Stanovuje plán implementace programů a zajišťuje plánování zdrojů pro realizaci.
- Koordinuje všechny týmy zapojené do implementace programů.
- Odpovídá za realizaci a výsledky svěřených programů.
- Disponuje pravomocí rozhodovat ohledně řízení a zavádění programů v rámci svěřených kompetencí.
- Koordinuje proces nacenění procesu, komunikuje s externími zákazníky.
- Reportuje ohledně programů, eskaluje možná rizika a problémy.

## **Projektový manažer**

- Řídí externí projekty pro zavedení nového produktu a interní projekty týkající se zavedení změn a zlepšování v krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých horizontech.
- Je odpovědný za realizaci svěřených projektů v požadované kvalitě, ve stanoveném rozpočtu a ve stanoveném termínu.
- Spolupracuje se sponzorem na definování cílů a rozsahu projektu, klíčových ukazatelů výkonu a nástrojů pro měření úspěšnosti.
- Přípravuje projektový plán a zajišťuje zdroje pro realizaci projektu.
- Vede a koordinuje projektový tým odpovědný za příslušný projekt.
- Průběžně kontroluje stav projektu, dodržování plánu a dodržení rozpočtu.
- Vede a aktualizuje projektovou dokumentaci, používá nástroje projektového řízení.
- Je odpovědný za připravenost a včasné spuštění projektů dle dohodnutých plánů a strategie.

- Reportuje stav projektů vedení, eskaluje možná rizika a problémy.

### **Projektový koordinátor**

- Poskytuje podporu při řízení externích i interních projektů.
- Samostatně vede a koordinuje dílčí podprojekty.
- Spolupracuje při přípravě projektového plánu a při koordinaci projektového týmu.
- Průběžně kontroluje průběh projektu, dodržování projektového plánu a dodržování rozpočtu.
- Vede a aktualizuje projektovou dokumentaci, používá nástroje projektového řízení.
- Podporuje zavádění a řízení zákaznických programů, koordinuje jednotlivé týmy a eskaluje možné problémy s plněním dodávek.
- Komunikuje s interními a externími zákazníky, ostatními odděleními.
- Spolupracuje při tvorbě reportingu ohledně stavu realizovaných projektů.
- Spolupracuje v předprojektové fázi a tvoří prvotní podklady a analýzy.

### **Funkce projektové kanceláře**

Projektová kancelář disponuje dle definice více funkcemi. Hlavní funkcí PMO ve vybrané společnosti je funkce realizační, kdy jsou jednotliví projektoví či programoví manažeři a projektoví koordinátoři přidělováni k řízení různorodých projektů. Standardně se ve firmě projekty rozlišují na externí zákaznické projekty/programy, které jsou řízeny zpravidla programovými či projektovými manažery a na interní projekty, které jsou řízeny projektovými manažery či projektovými koordinátory. Neobvyklá však není ani situace, kdy je externí zákaznický projekt řízen již projektovým koordinátorem. Rozhodnutí o přidělení projektu je nejprve na domluvě PMO manažera s vedením společnosti a následně na komunikaci mezi PMO manažerem a daným kandidátem pro řízení projektu z týmu projektové kanceláře.

Mimo realizační funkce pokrývá Project Management Office také funkci definiční, kdy se snaží sjednotit organizaci a metodiku řízení projektů napříč celou divizí, případně napříč celou společností. Oddělení také využívá nástroje a SW aplikace

podporující projektové řízení, zadává požadavky na systémové změny, avšak není přímým vlastníkem či správcem těchto aplikací.

#### 4.2.2 Projektová procedura

Projektová procedura popisuje konkrétní metodiku projektového řízení ve autorem zkoumané společnosti. Jsou v ní popsány jednotlivé techniky a nástroje projektového řízení, které poskytují orientaci pro požadované činnosti řízení projektů. Popisuje jednotlivé fáze projektu a aspekty, které musí být kontinuálně řešeny v průběhu celého řízení projektu.

V úvodní části dokumentu jsou uvedeny základní procesy a termíny používané v projektové metodologii. Procedura definuje tři nejzákladnější pojmy, ze kterých vychází náplň profese projektového manažera. Jsou to projekt, program a portfolio.

**Projekt** – definován jako posloupnost aktivit dočasné struktury, která má za úkol vytvořit unikátní produkt, a to na základě dobře sestaveného zadání. Mezi klíčové vlastnosti projektu patří:

- časové ohraničení (od – do);
- je to unikátní záležitost;
- má svoje cíle, produkty a rizika;
- má zadání (cíle, zdroje, termín, kritéria kvality).

**Program** – více projektů směřujících k 1 cíli.

**Portfolio** – několik projektů a programů, které naplňují strategii.

Mimo základní definice je v proceduře popsána matice odpovědností ve formě RACI matice. Využívána je pro znázornění obecných odpovědností za jednotlivé fáze projektu. Popisuje činnosti od žádosti o projekt až po ukončení projektu, kdy obsahuje pracovní funkce manažera žádajícího o projekt, PMO manažera, výkonného ředitele, projektového manažera a projektový tým.

Dokument uvádí všechny fáze projektového řízení tak, jak jsou v organizaci metodicky využívány. Organizace používá tato pojmenování v následném pořadí:

1. Studie proveditelnosti (předprojektová fáze)
2. Zahájení projektu
3. Nastavení projektu (naplánování)
4. Realizace projektu
5. Ukončení projektu

### **Studie proveditelnosti**

Projektová procedura uvádí použití studie proveditelnosti v předprojektové fázi. Hodnotí jednotlivé varianty, možnosti a pravděpodobnost úspěšné realizace zá-  
měru. Může být provedena formou SWOT analýzy, průzkumu mínění nebo jednání  
s klientem a vždy by měla být oddělena od projektu.

### **Zahájení projektu**

V rámci zahájení projektu dochází k dohodě o zadání. Cílem fáze zahájení je  
mimo jiné identifikace zainteresovaných stran – jmenování sponzora projektu, pro-  
jektového výboru, projektového manažera a tvorba základního projektové týmu.  
Zpracování vstupních analýz, zajištění všech potřebných informací pro definici a po-  
tvrzení rozsahu projektu, definice cílů, produktů a projektových kritérií. Jedním  
z cílů je také příprava předběžného Business Case a plánování první fáze projektu.

### **Nastavení projektu**

Dle procedury je účelem této fáze projektu umožnit společnosti pochopit  
práci, kterou je třeba udělat, aby byly dodány produkty projektu. Je nutné definovat  
očekávané výhody a rizika společně s ověřením relevantních důvodů pro uskuteč-  
nění projektu. Cílem je připravit plán projektu, definovat konkrétní produkty, nast-  
avit očekávání, připravit komunikační strategii, stanovit odpovědnosti a role členů  
týmu. Dochází k aktualizaci Business Case.

### **Realizace projektu**

Za fázi realizace společnost označuje realizaci aktivit dle předem stanove-  
ného plánu. Probíhá kontrola dosahovaných dílčích cílů, sledování rizik a přínosů,  
řešení problémů. Realizace probíhá přes řízení etap, ve kterých projektový manažer

deleguje, monitoruje a kontroluje stav balíků práce s týmovými manažery. V průběhu realizace projektový manažer reportuje pravidelné zprávy o stavu etapy projektovému výboru a eskaluje otevřené body a rizika.

Během všech fází působí na projektu projektový výbor. Posuzuje Business Case, odsouhlasí zahájení projektu, schvaluje jednotlivé plány, schvaluje změny a rozhoduje o výjimkách. Po ukončení akceptuje finální produkt projektu a schvaluje závěrečnou zprávu.

### **Ukončení projektu**

Finální proces ukončení projektu slouží zejména k posouzení, zda byly naplněny cíle projektu, zda byly všechny produkty dodány a akceptovány uživatelem. Projektový manažer zpracovává závěrečnou zprávu projektu, sbírají se získaní poznatky pro účely dalších projektů. Archivuje se projektová dokumentace, probíhá poděkování týmu, oslava úspěchu a rozpuštění projektového týmu.

### **Témata metodologie projektového řízení**

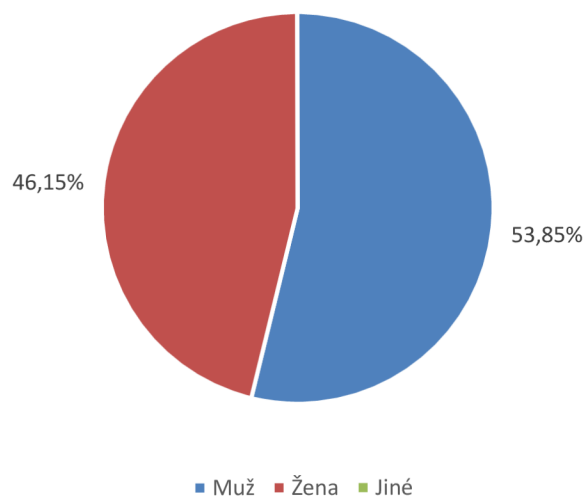
Procedura také popisuje 7 základních témat projektového řízení. Tato témata vychází z projektové metodiky PRINCE2 a v proceduře jsou uvedena takto:

1. Organizace
2. Business Case (Charta Projektu)
3. Kvalita
4. Plány
5. Rizika
6. Řízení změn
7. Postup

## **4.3 Sběr dat**

Sběr dat dotazníkového šetření probíhal v období 8. – 31. března 2021 a byl zaslán všem zaměstnancům, kteří působí nebo působili v řídicích projektových pozicích, přičemž těchto je ve společnosti celkem 20. Návratnost dotazníku je 65 %, vyplnilo jej tak 13 respondentů.

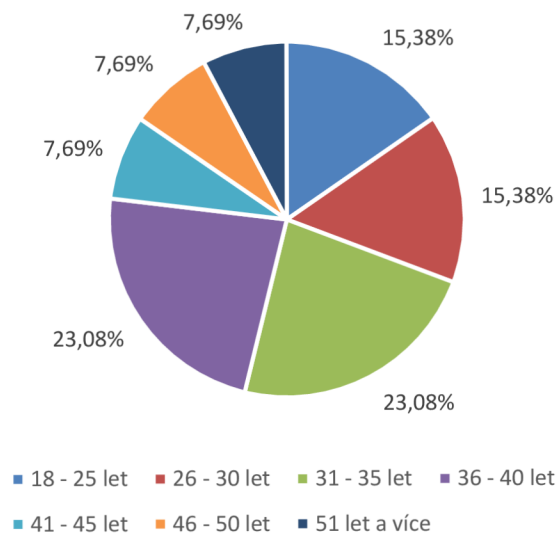
**Graf 1 – Pohlaví**



Zdroj: výzkum autora

Celkový počet respondentů je 13, z toho 6 jsou ženy, což odpovídá 46,15 %. Zbýlý počet 7 respondentů jsou muži s celkovým zastoupením 53,85 %. Žádný z respondentů neuvedl pohlaví „jiné“.

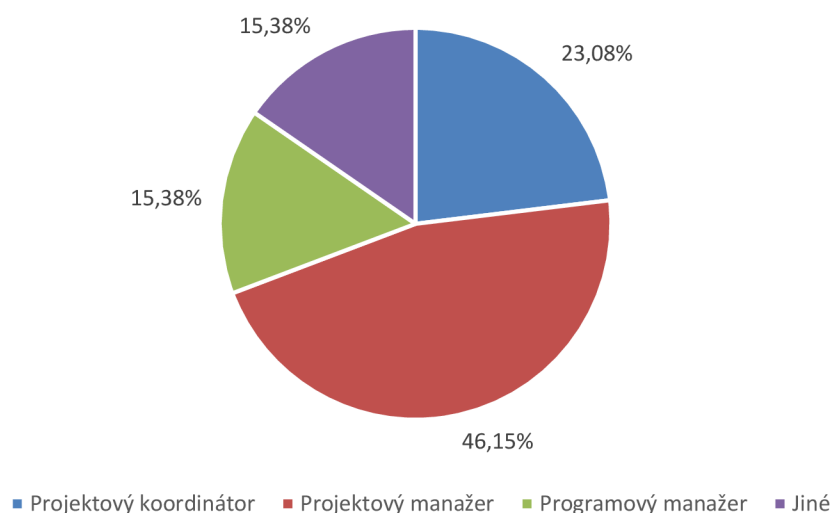
**Graf 2 – Věk respondentů**



Zdroj: výzkum autora

Nejvíce dotazovaných respondentů je zastoupeno ve dvou konkrétních věkových skupinách 31 – 35 let a 36 – 40 let, kdy každá tato skupina obsahuje 3 respondenty. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci patřící do nejmladší věkové kategorie, a to 18 – 25 let a 26 – 30 let, kdy každá skupina obsahuje přesně 2 respondenty. Naopak nejméně respondentů je ze skupin 41 – 45 let, 46 – 50 let, 51 let a více, kde v každé skupině je 1 respondent.

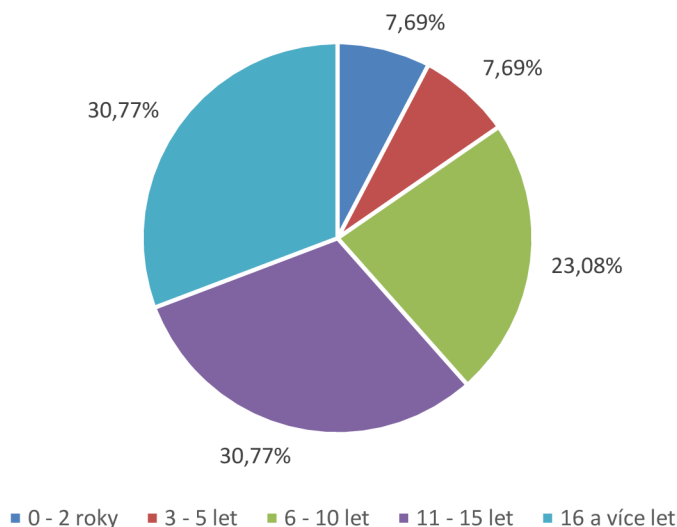
### Graf 3 – Pracovní pozice



Zdroj: výzkum autora

Odpovědi respondentů vyplývají z rozdělení pracovních pozic v oblasti projektového řízení ve vybrané společnosti. V dotazníkovém šetření je nejvyšší zastoupení projektových manažerů – 6 respondentů. Následují projektoví koordinátoři v zastoupení 3 zaměstnanců. Programoví manažeři odpovídali v dotazníku 2 a v odpovědi „jiné“ respondenti uvedli pracovní pozice: PMO manažer a manažer neprojektového oddělení. Pozice PMO manažera je spjata s řízením portfolia. Zaměstnanec na pozici manažera neprojektového oddělení řídí zaměstnance, kteří zpravidla pracují v projektových týmech, a proto byl zahrnutý do výzkumu.

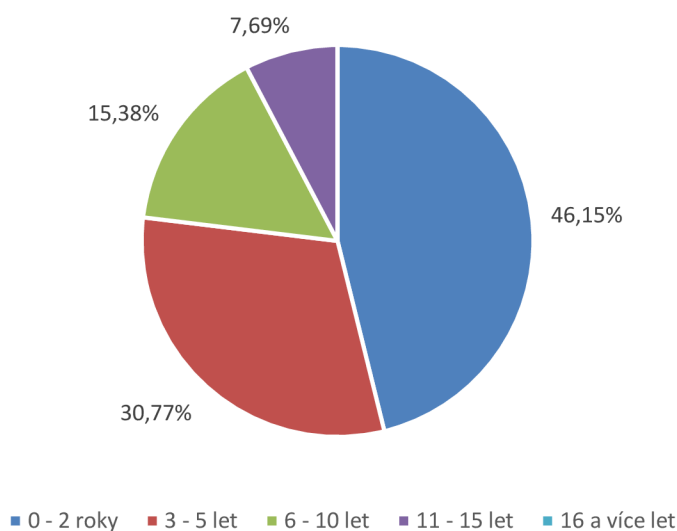
**Graf 4 – Délka pracovní kariéry**



Zdroj: výzkum autora

V odpovědích dotazníku dominují zejména zkušení zaměstnanci, kdy majoritu zabírají dvě skupiny se stejnou četností 4 respondentů pro skupinu zkušeností 11 – 15 let a 16 a více let. Oblast zkušeností 6 – 10 let obsahuje 3 respondenty a nejnižší počet s 1 respondentem patří skupinám 0 – 2 roky a 3 – 5 let.

**Graf 5 – Projektová praxe**



Zdroj: výzkum autora



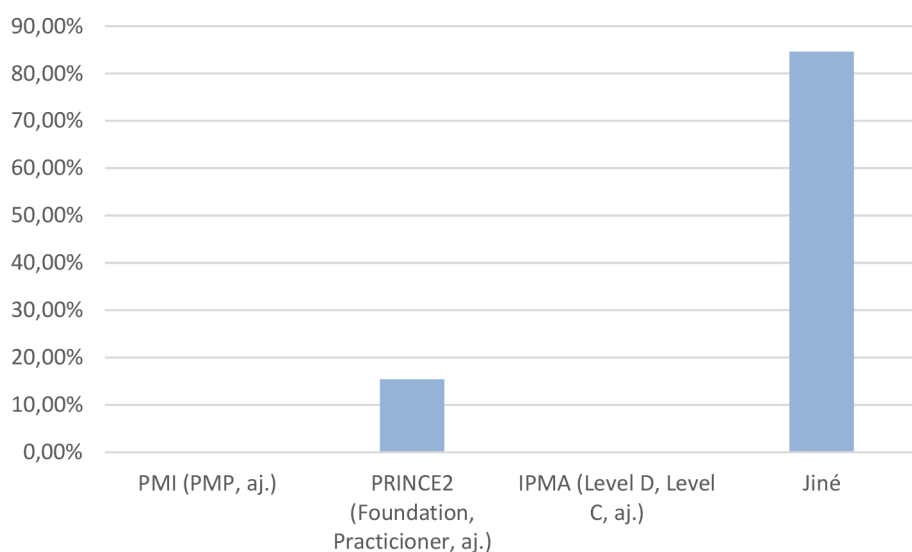
Ačkoliv v grafu číslo 4 ohledně délky kariéry dominovala dlouhá kariéra zkušených zaměstnanců, tak v rámci zkušeností při práci na projektech dominuje odpověď 0 – 2 roky, kdy takovou zkušenost má 6 respondentů. Následuje druhá nejkratší zkušenost, a sice odpověď 3 – 5 let se 4 odpověďmi. Celkem 2 zaměstnanci se věnují projektům 11 – 15 let a pouze 1 respondent uvádí 11 – 15 let zkušeností. Ze srovnání dat těchto dvou grafů vyplývá, že ve společnosti pracuje více než polovina zaměstnanců s celkovou pracovní zkušeností nad 11 let, ovšem celých 77 % zaměstnanců disponuje praxí při práci na projektech v horizontu 0 – 5 let.

## 4.4 Analýza stavu

Část věnována analýze stavu zkoumá praktický vzhled respondentů na stav projektového řízení ve vybrané společnosti. Zaměřuje se na metodiky projektového řízení, certifikaci projektových manažerů nebo rozlišení projektu, programu a portfolia. Zkoumá současný stav řízení projektů v organizaci v otázce používání projektových nástrojů, hodnotí jednotlivá tvrzení na základě zkušeností respondentů a pracuje s aktuálně doporučovaným stavem, tzv. „best practice“.

### 4.4.1 Metodiky a certifikace

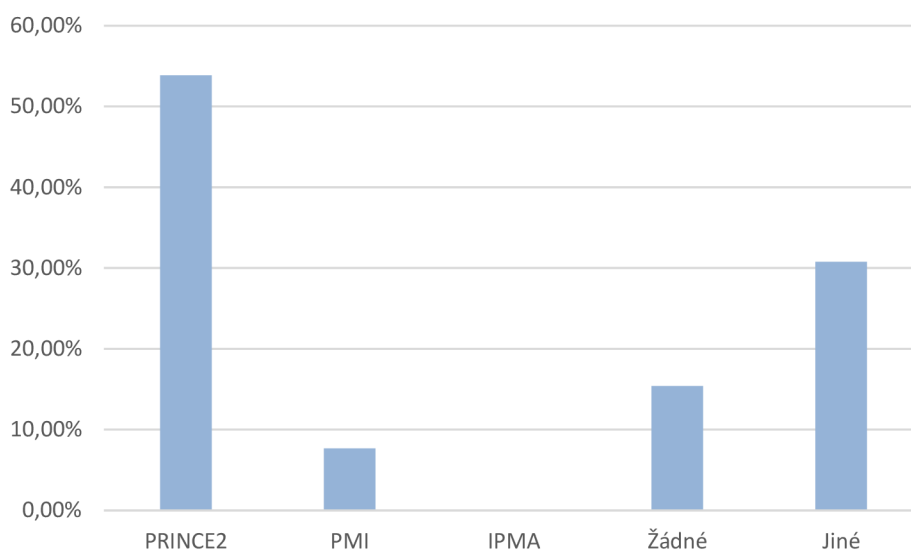
**Graf 6 – Certifikace projektového řízení**



Zdroj: výzkum autora

Graf 6 ukazuje zastoupení certifikovaných projektových manažerů ve společnosti. Pouze 2 zaměstnanci v roli projektového manažera disponují projektovou certifikací. V tomto konkrétním případě je to blíže nspecifikovaný druh certifikace od britské společnosti PRINCE2. Přesně 11 respondentů uvedlo odpověď „jiné“, kde všichni uvedli, že žádnou z certifikací nedisponují. Výsledek reflektuje skutečnost, kdy organizace nepožaduje certifikaci pro řízení firemních projektů.

### Graf 7 – Metodiky řízení ve společnosti



Zdroj: výzkum autora

Graf 7 zobrazuje situaci, jaké metodiky jsou ve společnosti využívány. Jeden respondent využil možnost výběru více odpovědí a zaškrtnul metodiku PRINCE2, ke které přidal zaškrtnutí odpověď „jiné“ a doplnil, že společnost využívá vlastní metodiku na základě PRINCE2. Využívání metodiky PRINCE2 uvedlo 53,85 % respondentů, což odpovídá 7 respnózím. Následuje odpověď „jiné“ s 30,77 % a celkovým počtem 4 respnózí. Respondenti v této odpovědi uváděli následující:

1. *„Momentálně nepoužívám žádné, ale určitě v rámci společnosti tyto metodiky jsou využívány.“*
2. *„Vlastní metodika na základě PRINCE2.“*
3. *„Mix různých metodik.“*
4. *„Selský rozum.“*

Celkem 15,38 %, a tedy 2 respondenti uvedli odpověď žádné a pouze 1 respondent (7,69 %) uvedl metodiku PMI. Z výše uvedených výsledků vyplývá, že 7 respondentů (53,85 %) je seznámeno s metodikou projektového řízení používanou ve firmě, která vychází z PRINCE2, avšak zbývající respondenti si nejsou používanou metodikou jistí nebo s ní nejsou vůbec seznámeni.

#### 4.4.2 Řízení projektů

Část analýzy věnována řízení projektů se zaměřuje na rozlišení projektů, programu a portfolia, SW nástroje, problémy v projektech a vlivy pro úspěšné dokončení projektů.

**Tabulka 5 – Průměrný počet projektů**

<b>Kolik průměrně řídíte projektů najednou?</b>		
Počet projektů	Četnost odpovědí	Podíl
4 projekty	2	15,38 %
3 projekty	8	61,54 %
1 projekt	2	15,38 %
0 projektů	1	7,69 %

Zdroj: výzkum autora

Respondentům byla položena otázka „Jak ve vaší organizaci rozlišujete projekt, program a portfolio?“ Pro lepší ilustraci reálné situace ve firmě jsou všechny odpovědi respondentů převzaty z dotazníku a předloženy níže.

1. „Projekt -> unikátní ohraničená aktivita se začátkem a koncem. Program -> většinou není zcela rozlišováno mezi programem a projektem, program je zde "velký projekt." Portfolio -> seznam projektů s uvedením jejich PM;
2. Převzali jsme rozlišení z Prince2, ale prakticky to v rámci organizace nijak řešeno není. V minulosti byla snaha, aby programy řídili programoví manažeři jakožto nejzkušenější, ale momentálně se pravidelně stává, že projekt vede koordinátor, program projektový manager atd;

3. *Ve své pozici nerozlišuji. Zastřešuji projekty pouze pro jedno oddělení;*
4. *Program je považován za komplexní ambiciózní projekt s velkými týmy, které mohou nebo nemusí mít více projektových manažerů, jenž podporují určité části programu jako projekty;*
5. *Zatím bez zkušeností;*
6. *Nemáme systémový identifikátor rozlišující tyto 3 úrovně;*
7. *Momentálně se již nepohybuji v projektovém řízení;*
8. *Dle metodiky Prince2;*
9. *Metodicky je jasně definováno, reálně se občas prolíná;*
10. *Portfolio jako seznam všech programů/projektů. Program je definován zejména svým rozsahem, komplexitou, dobou trvání a může být charakterizován několika podřízenými projekty;*
11. *Projekt – cílem je vytvoření (zavedení) nového procesu (či nástroje) nebo úprava stávajícího. Má svůj konkrétní cíl (který má být měřitelný, abychom zjistili, zda byl projekt úspěšný). Program – sdružuje více projektů do jednoho (tematicky stejné projekty). Portfolio – obsahuje všechny projekty, programy;*
12. *Portfolio obsahuje všechny programy a projekty v dané společnosti, program je souhrn všech souvisejících projektů a projekt je ucelený soubor změn, úprav, které jsou potřeba dodat v rámci nějakého času, za nějaký budget a je vedený např. PM, nad kterým stojí sponzor. Za mě se setkávám pouze s pojmem projekt, nemám informace o existujících programech či portfoliích v naší společnosti;*
13. *Program je skupina projektů (s podobnou povahou). Portfolio je skupina různých programů nebo projektů, které spolu mohou nebo nemusí souviset. Projekty mohou být také nezávislé na programech. Programy jsou také dočasné a časově omezené; (Řípa, 2021)*

Z uvedených odpovědí vyplývají dvě hlavní skutečnosti zasahující do teorie, a zároveň do praxe systému projektového řízení. Lze z nich vyhodnotit, že jednotliví respondenti dobře znají teoretické aspekty rozlišující projekt, program a portfolio. Praktické rozlišení projektů, programů a portfolia je v uvedené společnosti nedostatečně využíváno. Společnost klasifikuje rozlišení těchto tří entit v projektové proce-

duře, avšak v praxi se mezi těmito entitami nedělají zásadní rozdíly a nelze jednoznačně definovat, co je považováno za projekt, program, případně jak je spravované portfolio.

Zaměstnanci účastníci se dotazníku měli na základě otázky „Jaké používáte SW nástroje?“ vyjmenovat všechny nástroje, které používají při své práci. V tabulce 6 níže je uvedeno 10 SW aplikací, které se v průzkumu opakovaly nejčastěji, společně s četností výskytu. Následující data je třeba uvažovat pouze názorně, jelikož někteří respondenti vyplnili vysoký počet SW nástrojů a jiní naopak velmi nízký.

**Tabulka 6 – SW nástroje**

Nástroj	Četnost	Nástroj	Četnost
Confluence	9	MS Teams	3
MS Office	9	MS OneNote	3
MS Project	5	MS Outlook	2
JIRA	4	MS Office Timeline Free	2
Mantis Reporting System	4	Qlik	2

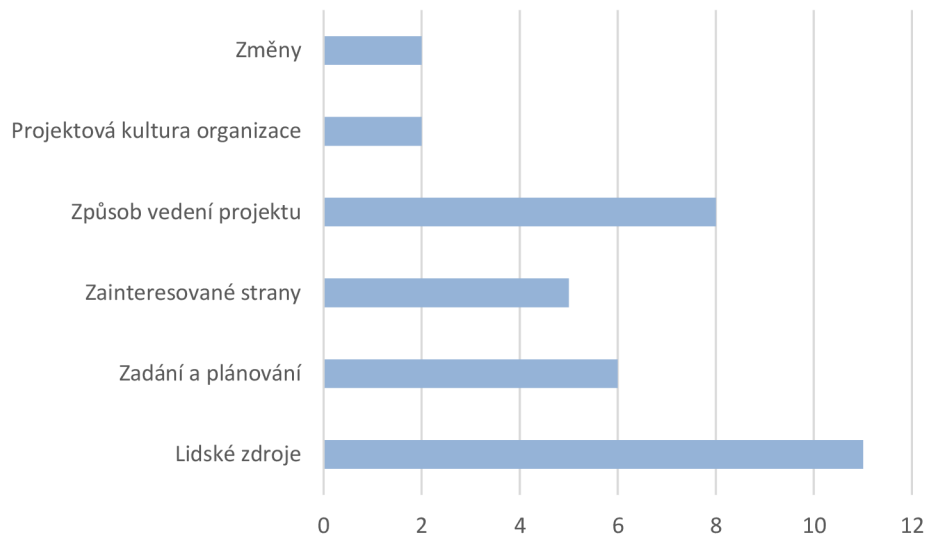
Zdroj: výzkum autora

Respondenti byli tázáni na uvedení 3 největších problémů, které mohou ohrozit projekt a 3 vlivů, které dle jejich názoru přispívají k úspěšnému řízení projektu. Někteří účastníci dotazníku uvedli více než 3 problémy a vlivy, jiní naopak méně. Nebyl tak dodržen počet 3 problémů a úspěšnostních vlivů, což ale nijak neimpaktuje výsledky výzkumu. Jednotlivé odpovědi byly rozděleny do vyšších tematických celků dle východisek každé response. Autor v práci proto popisuje 6 hlavních okruhů, jimiž jsou tyto:

- lidské zdroje;
- projektová kultura organizace;
- zadání a plánování;
- zainteresované strany;

- změny;
- způsob vedení projektu.

**Graf 8 – Problémy v projektu**



Zdroj: výzkum autora

Největším problémem ohrožujícím úspěšnost projektu je oblast lidských zdrojů, jak je patrné z grafu 8. Ze všech zaznamenaných odpovědí pokrývá oblast lidských zdrojů přesně 11 odpovědí. Mezi další komplexní okruh problémů patří oblast „způsob vedení projektu,“ které připadá 8 responzí. Oblasti změn a projektové kultury organizace jsou nejméně palčivými oblastmi v otázce problémů ohrožujících úspěšnost projektu, kdy oblast změn zaujímá 2 responze a shodné číslo patří projektové kultuře organizace. V tabulce 7 jsou rozpadnuty dílčí problémy ve vztahu k hlavním okruhům.

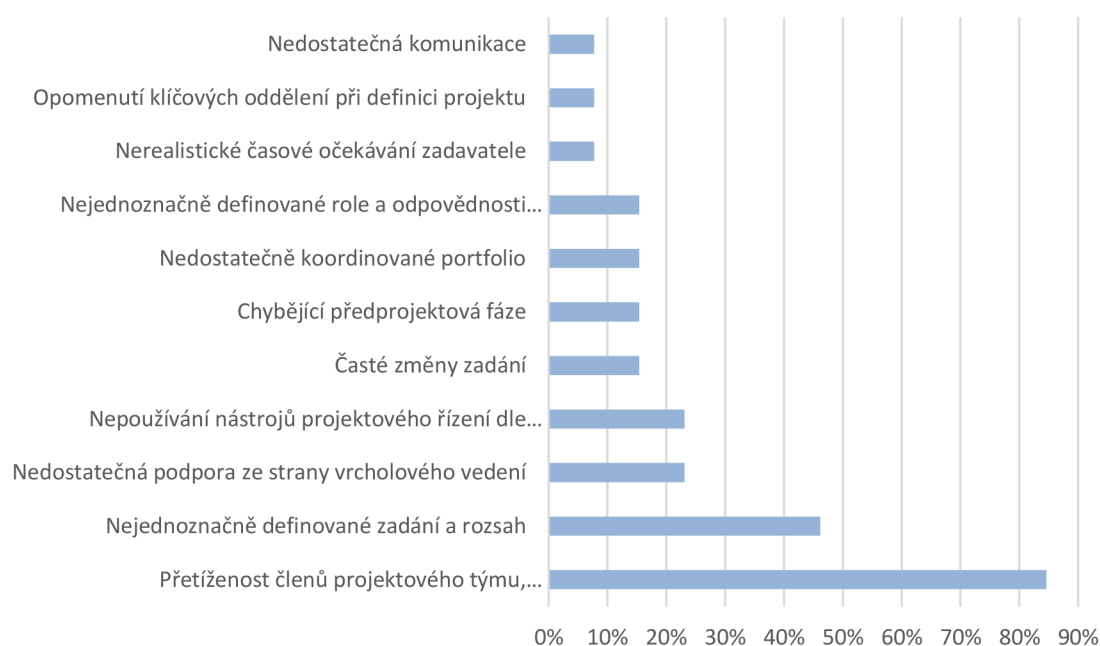
**Tabulka 7 – Rozpad projektových problémů**

<b>Lidské zdroje</b>
Přetíženost členů projektového týmu
<b>Zadání a plánování</b>
Nejednoznačně definované zadání a rozsah
<b>Zainteresované strany</b>

Nedostatečná podpora ze strany vrcholového vedení
Nerealistické časové očekávání zadavatele
Opomenutí klíčových oddělení při definici projektu
<b>Způsob vedení projektu</b>
Nepoužívání nástrojů projektového řízení dle metodiky
Chybějící předprojektová fáze
Nejednoznačně definované role a odpovědnosti projektového týmu
Nedostatečná komunikace
<b>Změny</b>
Časté změny zadání
<b>Projektová kultura organizace</b>
Nedostatečně koordinované portfolio

Zdroj: výzkum autora

**Graf 9 – Dílčí problémy**

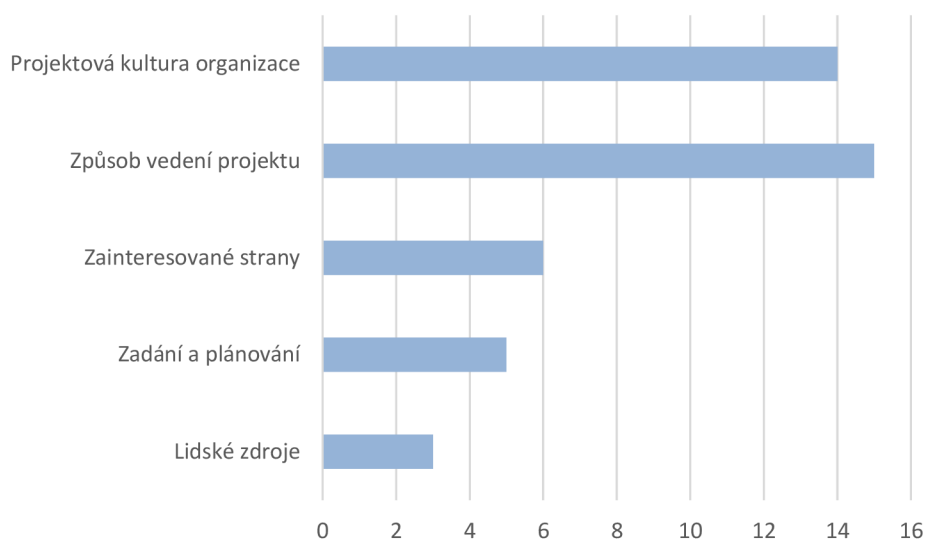


Zdroj: výzkum autora

Graf 9 poukazuje na dílčí problémy, se kterými se respondenti setkávají bez návaznosti na autorem vytvořené okruhy. Celkem 84,62 % dotázaných respondentů

uvedlo, že se potýká s přetížeností členů projektového týmu. Druhým nejčastějším problémem je nejednoznačně definované zadání a rozsah projektu, kdy toto uvedlo 46,15 % účastníků výzkumu. Téměř čtvrtina respondentů (23,08 %) poukázala na nedostatečnou podporu vrcholového vedení a nepoužívání nástrojů projektového řízení dle metodiky.

**Graf 10 – Úspěšnostní vlivy**



Zdroj: výzkum autora

Graf 10 znázorňuje okruhy všech vlivů, které přispívají k úspěšnému řízení projektu. Kvalitní způsob vedení projektu je s 15 odpověďmi na vrcholu žebříčku všech vlivů. Zajímavé srovnání nabízí oblast projektové kultury organizace mezi grafem 8 a grafem 10. V grafu 10 je tato oblast zastoupena 14 responzemi a lze tak usoudit, že správná kultura projektů je pro jejich úspěšné řízení důležitá. V grafu 8 zaměřeném na problémy dosahovala kultura projektů pouze 2 odpovědí, z čehož vyplývá, že v organizaci tato oblast není největším problémem, avšak je třeba ji neopomínat z důvodu důležitosti pro úspěšné řízení projektu. Naopak oblast lidských zdrojů, která je palčivým problémem při řízení projektů, je v úspěšnostních vlivech zastoupena pouze 3 odpověďmi.



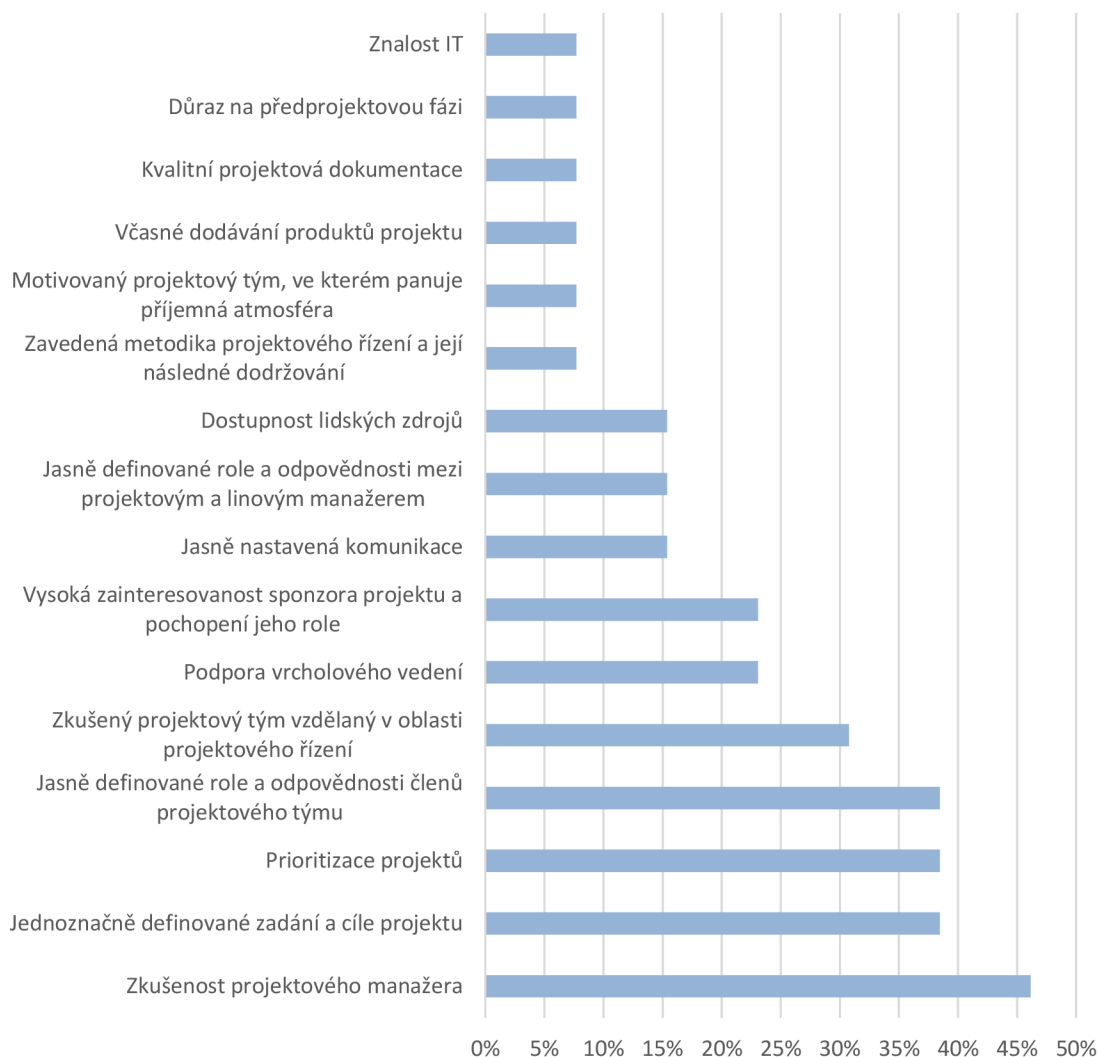
**Tabulka 8 – Rozpad úspěšnostních vlivů**

<b>Lidské zdroje</b>
Včasně dodávání produktů projektu
Znalost IT
Dostupnost lidských zdrojů
<b>Zadání a plánování</b>
Jednoznačně definované zadání a cíle projektu
<b>Zainteresované strany</b>
Podpora vrcholového vedení
Vysoká zainteresovanost sponzora projektu a pochopení jeho role
<b>Způsob vedení projektu</b>
Zkušenost projektového manažera
Jasně definované role a odpovědnosti členů projektového týmu
Jasně nastavená komunikace
Motivovaný projektový tým, ve kterém panuje příjemná atmosféra
Kvalitní projektová dokumentace
<b>Projektová kultura organizace</b>
Prioritizace projektů
Zkušený projektový tým vzdělaný v oblasti projektového řízení
Jasně definované role a odpovědnosti mezi projektovým a liniovým manažerem
Zavedená metodika projektového řízení a její následné dodržování
Důraz na předprojektovou fázi

Zdroj: výzkum autora

Tabulka 8 a tabulka 7 obsahují stejné názvy oblastí, ale liší se v dílčích problémech či vlivech. Lze tak porovnat tematicky stejné skupiny problémů s tematicky stejnými skupinami úspěšnostních vlivů, nicméně porovnání dílčích celků není kvůli různému stupni odlišnosti možné. Rozpad dílčích vlivů přispívajících úspěšnosti řízení projektu lze nalézt v následujícím grafu 11.

**Graf 11 – Dílčí úspěšnostní vlivy**



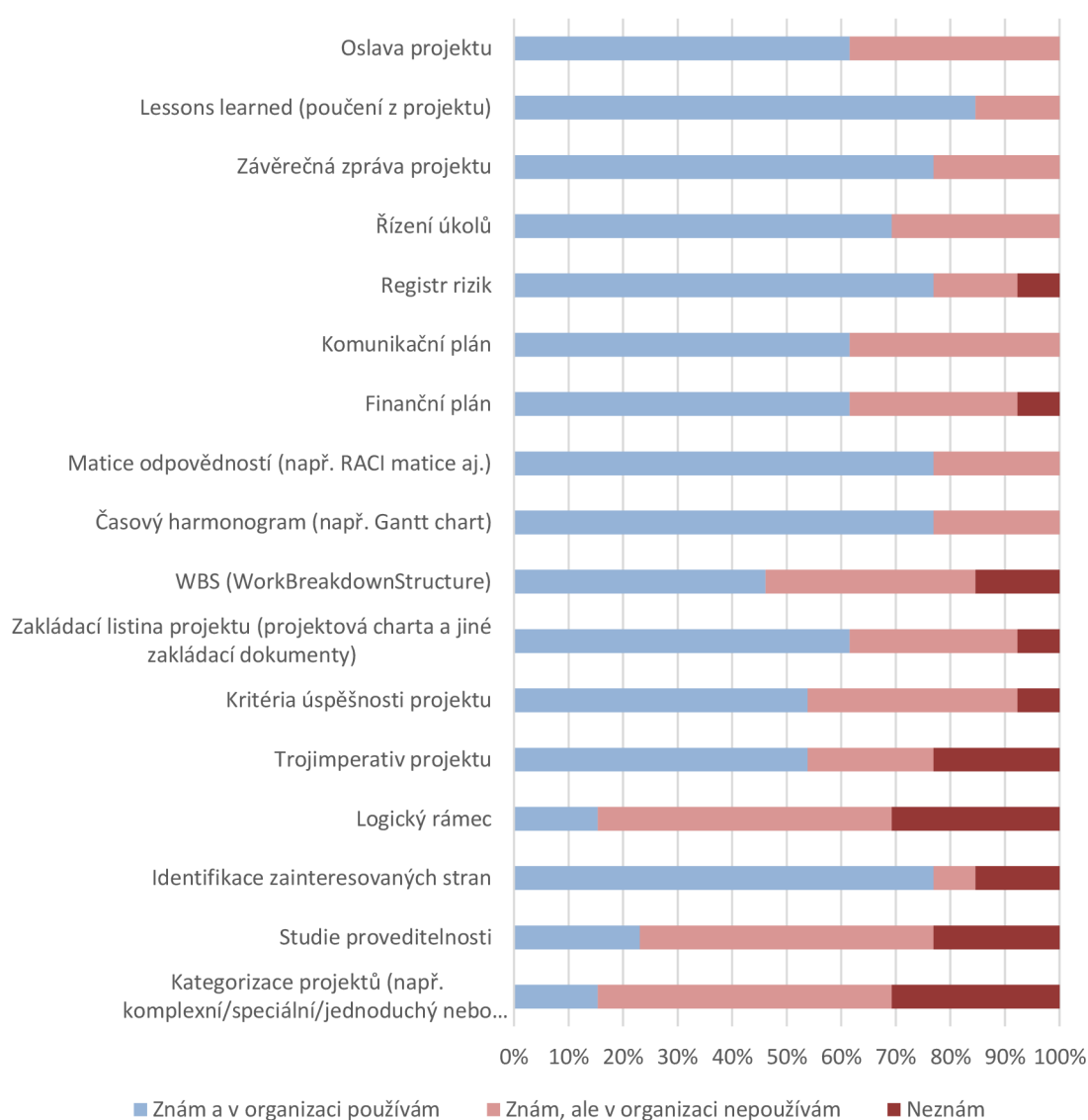
Zdroj: výzkum autora

Graf 11 znázorňuje detailní rozpad vlivů přispívajících k úspěšnému řízení projektu. Přesně 46,15 % respondentů uvedlo, že zkušenost projektového manažera hraje důležitou roli pro úspěšně ukončený projekt. Druhé místo s procentuálním podílem 38,46 % zaujímá jednoznačně definované zadání a cíle projektu společně s prioritizací projektů, jasně definovanými rolami a odpovědnostmi členů projektového týmu. Všechny tyto dílčí vlivy mají dle respondentů stejnou váhu pro úspěšnost. Prvně jsou zmíněny faktory jako je znalost IT s 7,69 %, kvalitní projektová dokumentace s 7,69 %, nebo zkušený projektový tým vzdělaný v oblasti projektového řízení, kdy tomuto faktoru připadá přesně 30,77 %.

### 4.4.3 Nástroje projektového řízení

Tato oblast se věnuje konkrétním nástrojům, jež jsou, nejsou nebo mohou být ve vybrané společnosti využívány. Používání a znalost jednotlivých nástrojů je vyhodnocena respondenty. Mimo vyhodnocení využívání konkrétních nástrojů je v této části také zanalyzována aktuální situace v organizaci za pomoci vyhodnocení obecných tvrzení a jejich platnosti. Prostor je věnován také faktorům pro vyhodnocení řízených projektů.

**Graf 12 – Využívání nástrojů projektového řízení**



Zdroj: výzkum autora

Nejvíce využívaným nástrojem manažerů projektu v organizaci je tzv. nástroj „*lessons learned*“, tedy poučení z projektu. Tento nástroj zná a využívá celkem 11 respondentů (84,6 %). Více než tři čtvrtiny dotázaných (76,9 %) používají závěrečnou zprávu projektu, registr rizik, matici odpovědnosti, časový harmonogram a identifikaci zainteresovaných stran. Naopak nejméně známými nástroji jsou logický rámec a kategorizace projektů, kdy tyto nástroje vůbec neznají 4 respondenti (30,8 %). Neznámými nástroji jsou pro 3 respondenty (23,1 %) také trojimperativ projektu nebo studie proveditelnosti. Nejvyššího podílu známých nástrojů, které ale nejsou v organizaci využívány, dosahují tři nástroje. Konkrétně: kategorizace projektů, studie proveditelnosti a logický rámec se 7 respondenci (53,8 %). Naopak identifikaci zainteresovaných stran zná, a přitom v organizaci nepoužívá pouze 1 zaměstnanec.

**Tabulka 9 – Šest nepoužívanějších projektových nástrojů**

Nástroj	Četnost používání	Podíl
Lessons learned	11	84,6 %
Časový harmonogram	10	76,9 %
Identifikace zainteresovaných stran	10	76,9 %
Matice odpovědností	10	76,9 %
Registr rizik	10	76,9 %
Závěrečná zpráva projektu	10	76,9 %

Zdroj: výzkum autora

Tabulka 9 popisuje nástroje, které jsou zavedeny a používány při řízení projektů. Lessons learned jsou společně se závěrečnou zprávou nástrojem používaným zejména v poslední fázi řízení projektu. Ve zkoumané společnosti je dokonce definice lessons learned součástí End Project Reportu, tedy závěrečné zprávy projektu. Při vyhodnocování projektu uvádí projektový manažer ve spolupráci s projektovým týmem veškerá poučení, která nabyl v projektu a která mohou být využita při řízení jiných projektů. Časový harmonogram a registr rizik je připravovaný zejména v plá-

novací fázi, ale využívány a aktualizovaný po celou dobu projektu. Matice odpovědností společně s identifikací zainteresovaných stran je používána zejména v přípravné fázi projektu, kdy se nejprve začíná s identifikací zainteresovaných stran a poté se upravují odpovědnosti členů projektového týmu. V nejpoužívanějších nástrojích mají zastoupení zejména nástroje sloužící pro přípravnou a závěrečnou fázi, nebo ty, které jsou používány po celou dobu projektu. Fáze plánování je zastoupena pouze časovým harmonogramem, ale není podpořena dalšími nástroji, které pomáhají v definici balíků práce.

**Tabulka 10 – Šest nejméně používaných projektových nástrojů**

Nástroj	Četnost používání	Podíl
Kategorizace projektů	2	15,4 %
Logický rámec	2	15,4 %
Studie proveditelnosti	3	23,1 %
WorkBreakdownStructure (WBS)	6	46,2 %
Kritéria úspěšnosti projektu	7	53,8 %
Trojimperativ projektu	7	53,8 %

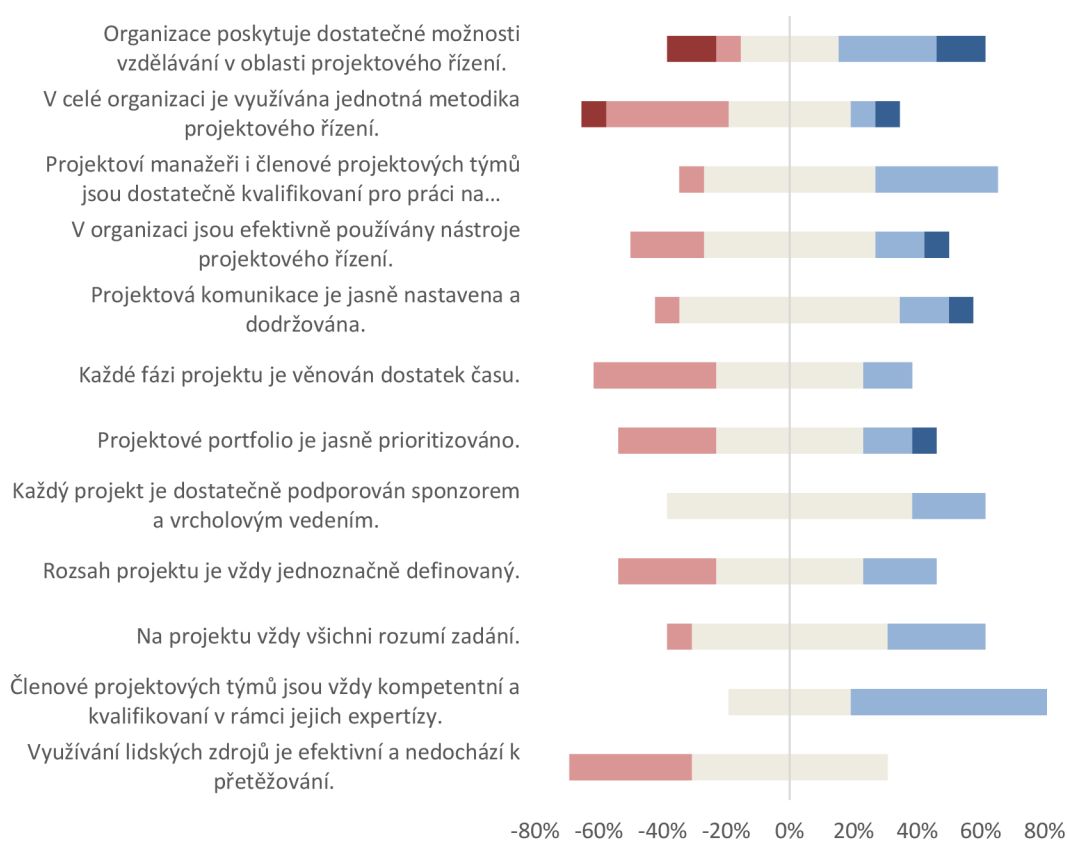
Zdroj: výzkum autora

V tabulce 10 jsou popsány nástroje projektového řízení, které jsou v organizaci používány při řízení projektů minimálně. Organizace nerozlišuje kategorie projektů, a proto může být obtížné stanovit náročnost a komplexitu projektu, což značně pomáhá při alokaci projektových manažerů na jednotlivé projekty. Dalšími nástroji, jež jsou používány zcela minimálně, jsou logický rámec a studie proveditelnosti. Studie proveditelnosti je standardně zařazena do předprojektové fáze projektu, kdy je potřeba zjistit, zdali má význam daný projekt uskutečňovat. Logický rámec lze připravit ve fázi předprojektové i zahajovací. Předprojektové fázi není při řízení projektů v této organizaci věnována dostatečná podpora. Dalším nástrojem, který používá méně než polovina respondentů, je tzv. WBS – WorkBreakdown-Structure. Je to nástroj sloužící k hierarchické dekompozici činností projektu a je tak

zcela klíčovým dokumentem pro efektivní plánování projektu. Kritéria úspěšnosti projektu a trojimperativ projektu využívá více než polovina dotázaných respondentů a nelze tak jednoznačně říci, že jsou tyto nástroje používány málo.

Ze získaných dat v otázce využívání projektů vyplývá, že opomíjenou fází při řízení projektu je zejména fáze předprojektová. Pro fázi plánovací je třeba více využít nástroje WBS, avšak další plány jako je komunikační plán či finanční plán jsou v organizaci využívány. Data také ukazují kvalitní používání nástrojů při ukončování projektů.

**Graf 13 – Obecná tvrzení**



■ 1 - obsah tvrzení není v organizaci vůbec aplikován ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 - obsah tvrzení je v organizaci plně aplikován

Zdroj: výzkum autora

Hodnotící škála pro graf 13 byla stanovena čísly 1 – 5. Číslo 1 představuje situaci, kdy obsah tvrzení není v organizaci vůbec aplikován a naopak číslo 5 znázorňuje situaci, kdy obsah tvrzení je v organizaci plně aplikován. Střední hodnotou je číslo 3. V grafu 13 lze pozorovat rozlišení odpovědí do tří kategorií – negativní odpovědi v levé části grafu, neutrální odpovědi ve středu a pozitivní odpovědi v pravé části grafu.

### **Neutrální postoj**

Jedním z neutrálních výsledků je vyhodnocení tvrzení ohledně dostatečné možnosti vzdělávání v oblasti projektového řízení, kdy z dat nevyplývá konkrétní výsledek. Přesně 2 respondenti (15,4 %) uvedli hodnotu „1“, a zároveň stejný počet respondentů (15,4 %) uvedl hodnotu „5“. Podobně respondenti hodnotí situaci ohledně efektivního používání projektových nástrojů, kdy odpovědi 3 respondentů (21,3 %) jsou umístěny na negativní části škály, a 3 odpovědi (21,3 %) jsou součástí pozitivní škály. Neutrální stanovisko zaujímá 7 respondentů (53,8 %). Prioritizace projektového portfolia je 4 respondenty (30,8 %) klasifikována negativně, kdy v dotazníku uvedli hodnotu „2“. Přesně 6 respondentů (46,2 %) zaujímá neutrální postoj. Pozitivní škála je obsažena hodnotami „4“ – celkem 2 respondenti (15,4 %) a hodnotou „5“ – celkem 1 respondent (7,7 %).

### **Pozitivní postoj**

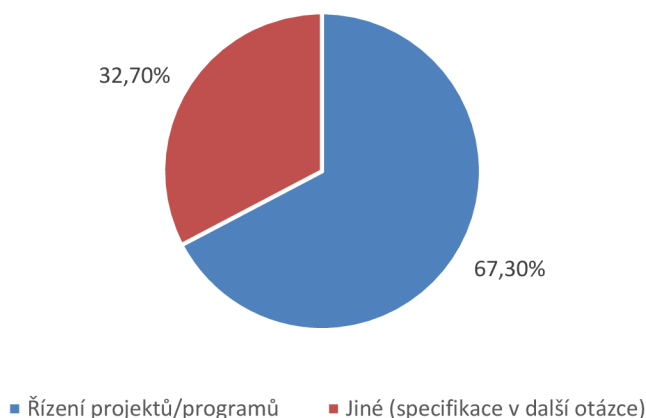
Pozitivním výsledkem je hodnocení kvalifikovanosti členů projektových týmů v rámci jejich expertízy. Žádný respondent nevyhodnotil kvalifikovanost a kompetentnost členů projektového týmu negativně. Celkem 5 respondentů (38,5 %) vnímá situaci neutrálně a 8 respondentů (61,5 %) hodnotí situaci číslem „4“, a tedy kladně. Obdobná situace je při analýze podobného tvrzení: *„Projektoví manažeři i členové projektových týmů jsou dostatečně kvalifikovaní pro práci na projektech.“* V rámci tohoto tvrzení respondenti hodnotili nejen členy projektových týmů, ale i projektové manažery v otázce projektové práce. Pouze 1 respondent (7,7 %) vyhodnotil situaci číslem „2“, tedy negativně. Konkrétně 7 respondentů (53,8 %) vnímá situaci neutrálně a 5 zúčastněných (38,5 %) klasifikuje tvrzení číslem „4“, tedy pozitivně. Respondenti v rámci tohoto typu dotazování hodnotí kladně tvrzení *„Na projektu vždy všichni rozumí zadání.“* 1 respondent (7,7 %) vnímá situaci jako

negativní, 8 respondentů (61,5 %) vyjádřilo neutrální stanovisko a 4 respondenti (30,8 %) zhodnotili situaci pozitivně. Pozitivní názor také převládá u projektové komunikace. Pouze 1 respondent (7,7 %) vnímá situaci negativně, 9 respondentů nemá vyhraněný názor (69,2 %) a 3 respondenti hodnotí situaci pozitivně, kdy 1 z nich použil hodnotu „5“ a zbylí dva hodnotu „2“.

### Negativní postoj

Negativní stanovisko zaujímají respondenti k tvrzení ohledně jednotné metodiky projektového řízení. Celkem 5 respondentů (38,5 %) si myslí, že ve společnosti není nastavená jednotná metodika řízení projektů a tvrzení přidělili hodnotu „2“. Stejný počet zúčastněných (38,5 %) vyjadřuje neutrální postoj a 2 respondenti (15,4 %) klasifikují metodiku pozitivně. Z toho 1 hodnotou „4“ a 1 hodnotou „5“. Dle účastníků výzkumu není v organizaci věnován dostatečný čas každé fázi projektu. Tento negativní názor sdílí 5 respondentů (38,5 %), neutrálně hodnotí 6 respondentů (46,2 %) a kladně pouze 2 respondenti (15,4 %). Rovněž 4 respondenti (30,8 %) zastávají názor, že rozsah projektu není vždy jednoznačně definovaný. Neutrální stanovisko zaujímá 6 respondentů (46,2 %) a 3 respondenti hodnotí (23,1 %) tvrzení kladně. Největším problémem při řízení projektů ve zkoumané společnosti je přetížení lidských zdrojů. Žádný z respondentů neuvedl hodnotu z pozitivní škály. Naopak 5 respondentů (38,5 %) vnímá situaci negativně, kdy zvolili hodnotu „2“. Neutrální postoj sdílí 8 respondentů (61,5 %).

### Graf 14 – Alokace činností projektového manažera



Zdroj: výzkum autora



Respondentům byla položena otázka týkající se rozdělení každodenní alokace v profesi projektového manažera mezi odlišné činnosti. Na výběr byla možnost řízení projektů/programů a možnost „jiné“, jejíž výsledky jsou specifikovány dále v práci. Na základě odpovědí respondentů lze vyčíst, že téměř jednu třetinu svého pracovního času tráví jinými aktivitami, než je řízení projektů a programů. Bez znalosti konkrétních odpovědí obsažených v „jiné“ nelze jednoznačně určit, zdali je 67,30% alokace pro řízení projektů dostačující nebo není. Jednotlivé odpovědi upřesňující otázku alokace jsou uvedeny níže:

- 1. úkoly nesouvisející s projektovým řízením -> koordinace jiných firemních aktivit;*
- 2. mentoring/coaching, seberozvoj, administrace;*
- 3. vstupní školení – PMO trénink, stínování projektů, interní audity;*
- 4. seberozvoj a podpora ostatních členů týmu;*
- 5. řízení projektů je jen částí mojí práce, protože v náboru mám mimo toho na starosti: organizaci náborových akcí vč. zahraničních náborů, správu inzertních portálů, tvorba a údržba reportingu náboru a visa týmu (excel+qlik), tvorba a správa online kampaní (FB), spolupráce s PR, tvorba materiálů pro náborový marketing, funguji jako product owner za náborový modul firemního systému, samozřejmostí je pak sledování přínos nových trendů do náboru, spravuji přitom i náborový budget;*
- 6. spolupracuji na vytváření, testování qlikových appek, jak již z interního nebo zákaznického zadání. Dále se věnuji API a úpravám ERP procesu;*
- 7. od vedení společnosti občas dostaneme úkol, který nelze specifikovat jako projekt – například koordinace důležité návštěvy, zpracování business plánu, zajištění smlouvy s dodavatelem apod;*
- 8. administrativa dalších činností, product owner činnosti, správa sítí;*
- 9. stálé neprojektové úkoly, týmové PMO meetingy, právní meetingy nesouvisející s profesí PM;*
- 10. split aktivit vyplývá z mé pozice PMO manažera – řízení týmu, prioritizace, řešení kapacitních issues, atd. (Řípa, 2021)*

Na základě konkrétních odpovědí respondentů lze stanovit, že ne všichni zaměstnanci v roli projektových manažerů se věnují pouze činnostem přímo souvisejících s náplní práce projektového manažera. Nicméně není možné určit procentuální zastoupení jednotlivých aktivit, protože některé zmíněné aktivity lze klasifikovat jako úkoly přímo související s prací projektového manažera v rámci konkrétního projektu – spolupráce při vytváření a testování aplikací, nebo aktivity související s rozvojem kolegů a seberozvojem daného jedince – mentoring, podpora ostatních členů týmu, ale také jako aktivity s náplní práce přímo nesouvisející – koordinace jiných firemních aktivit, interní audity.

#### **4.4.4 Šetření PM Consulting**

V roce 2015 zpracovala společnost PM Consulting s.r.o. ve spolupráci se Společností pro projektové řízení šetření zaměřené na stav projektového řízení v České republice. Jedním z cílů tohoto provedeného šetření bylo zmapovat situaci v otázce úrovně projektového řízení v České republice. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 141 respondentů. Některé výsledky šetření odpovídají svým tematickým zaměřením tématice části výsledků zpracovaných autorem diplomové práce. Z tohoto důvodu je zajímavé porovnat projektovou kulturu zkoumané společnosti s projektovou praxí napříč Českou republikou.

Konkrétní zjištění ve vztahu šetření PM Consulting vs. výsledky diplomové práce jsou porovnávány v několika částech kapitoly 5, kde autor práce prezentuje souhrnné informace z provedené analýzy. Porovnávána jsou zejména klíčová zjištění vztahující se k nástrojům projektového managementu, problémům a vlivům úspěchu, nebo certifikace projektových manažerů.

## 5 Návrh změn a doporučení

V kapitole 4.4 je provedena analýza současného stavu projektového řízení ve zkoumané mezinárodní výrobní společnosti. Analýza přináší několik problémů, se kterými se společnost při řízení projektů setkává. Zároveň z výsledků analýzy vyplývají i pozitivní přístupy, které jsou v organizaci dobře nastaveny. Tato kapitola se zaměřuje na klíčová analytická zjištění a předkládá konkrétní návrhy pro zlepšení standardu projektového řízení.

Jednotlivé návrhy a doporučení vychází z dvou předem stanovených výzkumných otázek:

1. „S jakými problémy se setkávají projektoví manažeři ve vybrané organizaci?“
2. „Jaké projektové nástroje jsou v rámci podnikové praxe používány?“

### 5.1 Metody a certifikace

Organizace disponuje vlastní metodikou řízení projektů, která je popsána v projektové proceduře. Tato metodika vychází ze standardizované metodiky PRINCE2. Používá stejné termíny a odkazuje se na 7 základních témat, které jsou využívány právě v metodice PRINCE2. Ačkoliv je projektová metodika v organizaci nastavená a popsána, tak zaměstnanci mají povědomí pouze o její existenci, nicméně si nejsou jistí obsahem a nevnímají metodiku jako jednotnou. Proto je vhodné nastavit pravidelné školení s důrazem na znalost obsahu procedury a používání technik, které jsou v proceduře popsány.

Více než 80 % projektových manažerů ve společnosti nedisponuje žádnou projektovou certifikací. Šetření společnosti PM Consulting z roku 2015 poukazuje na fakt, že certifikace projektových manažerů je přínosem pro praxi, kdy toto uvedlo 76 % respondentů bez ohledu na fakt, zda jsou či nejsou certifikovaní. Tento fakt dokládají také další výsledky šetření. Společnost PM Consulting se zaměřila na využívání a znalost projektových manažerů a srovnává výsledky certifikovaných a necertifikovaných manažerů. Porovnávané nástroje byly obdobné těm, které byly součástí výzkumu v rámci diplomové práce. Certifikovaní projektoví manažeři používají

projektové nástroje v průměru o 15 % více než necertifikovaní. Nejvýraznější rozdíl byl při využívání WBS. Certifikovaní projektoví manažeři používají tento nástroj o 40 % více než necertifikovaní. Zajímavé zjištění poskytuje pohled zaměřený na to, zda má certifikace vliv na neznalost nástrojů. Výsledky ukazují, že necertifikovaní manažeři neznají projektové nástroje o 85 % více než certifikovaní. Nepoužívání nástrojů projektového řízení je jedním z nejčastěji uváděných problémů při řízení projektů ve vybrané společnosti. Zkušenost projektového manažera je vlivem, který je dle respondentů diplomové výzkumu tím nejdůležitějším při dokončení úspěšného projektu.

Při uvážení všech výsledků a okolností ohledně certifikace projektových manažerů a současného stavu v podniku lze jednoznačně doporučit investici do certifikace projektových manažerů. V návaznosti na firemní projektovou proceduru vycházející z PRINCE2 je vhodné uvažovat o certifikaci projektových manažerů jakékoliv úrovně právě v metodice PRINCE2.

## **5.2 Řízení projektů**

Průměrný počet řízených projektů jsou u respondentů 3 projekty. Nicméně z tohoto čísla nelze jednoznačně rozpoznat, o jaké projekty, příp. programy se jedná, a to zejména z hlediska komplexity, rozsahu nebo náročnosti projektu. Respondenti znají teoretické klasifikátory mezi projektem a programem. Praktické rozlišení projektů a programů se ve společnosti dostatečně nevyužívá. Společnost by se měla více zaměřit na kategorizaci projektů, rozlišovat mezi projektem a programem a dle tohoto rozlišení přidělovat projekty jednotlivým programovým či projektovým manažerům a projektovým koordinátorům.

Nejčastějším problémem, se kterým se setkává více než 80 % respondentů je přetíženost členů projektového týmu. Žádný z respondentů není spokojen s efektivitou využívání lidských zdrojů. Společnost PM Consulting uvádí, že přetíženost členů projektových týmů je častým problémem taktéž v rámci České republiky. Pozitivním rozdílem oproti republikovému šetření je oblast kompetentnosti lidských zdrojů. Celorepublikové šetření uvádí nedostatečnou kvalifikaci a kompetentnost

jako nejčastější problém při řízení projektů. Členové projektových týmů ve zkoumané společnosti jsou však v rámci své expertízy kompetentní a všichni projektoví manažeři jsou s jejich kvalifikovaností spokojeni. Problémem zaměstnanců v projektových rolích je jejich alokace na projekty, kdy zaměstnanci působí ve velkém spektru projektů najednou. Aby se problémy s kapacitami pravidelně neopakovaly, je třeba klást důraz na řízení portfolia a zavést procesy pro kapacitní plánování. Je vhodné jednoznačně určit člověka, jehož odpovědností bude sestavení seznamu aktuálně probíhajících projektů. Stejná činnost by měla být provedena v rámci plánovaných projektů. Je důležité, aby tyto činnosti probíhaly napříč celou společností a ne pouze ve spektru projektů řízených projektovou kanceláří. Společně s tvorbou portfolia projektů je třeba zavést procesy a nástroje pro kapacitní plánování, a to takové, které budou využívány napříč společností. Každý liniový manažer musí pracovat s kapacitami svého týmu a efektivně své podřízené zapojovat do projektů.

Pozornost by měla být věnována také zadání projektu a definici projektových cílů. Zaměstnanci společnosti uvádí tento fenomén mezi častými problémy při řízení projektu. Zároveň je jednoznačně definované zadání projektu na prvních pozicích v žebříčku měřícím vlivy úspěšnosti. V celkovém měřítku vyjadřují zaměstnanci neutrální postoj k definici zadání, rozsahu a cílů projektu. Aby společnost předešla možným problémům, je vhodné nastavit proces pro získávání zákaznických požadavků, rozsahu projektu a definici cílů. Definice zadání úzce souvisí s předprojektovou a zahajovací fází projektu. Při přípravě projektu a získávání požadavků zákazníka je třeba jasně definovat čas potřebný pro přípravnou fázi projektu a vyjasnit si celý proces získávání požadavků, rozsahu a cílů i s konkrétními výstupy této fáze.

Dle výsledků společnost kvalitně pracuje s komunikací v rámci projektů. Respondenti uvádí, že je komunikace jasně nastavena a dodržována. V problémech při řízení projektů se tato oblast objevila pouze jednou, ale zároveň je respondenty vnímána jako jeden z vlivů ovlivňujících úspěšnost projektu. Mimo komunikace jsou zaměstnanci převážně spokojeni s podporou vrcholového vedení podniku. Pouze 3 respondenti uvedli, že se během řízení projektu potýkali s nedostatečnou podporou vrcholového vedení. Podpora managementu je vnímána jako jeden z úspěšnostních vlivů společně s podporou a prací projektového sponzora. Při hodnocení podpory

sponzora a vedení firmy při spolupráci na projektech žádný z respondentů neodpověděl negativně. Otázka komunikace a podpory managementu je tedy ve společnosti nastavena dobře.

### **5.3 Nástroje projektového řízení**

Společnost nevyužívá dva klíčové projektové nástroje, které pomáhají hlavně v prvotních fázích projektu. Jsou to logický rámec a studie proveditelnosti. Oba nástroje mohou významnou měrou pomoci i při dvou významných problémech, se kterými se společnost potýká, a to při prioritizaci a řízení portfolia nebo definici zadání, rozsahu a cílů projektu. Studie proveditelnosti je všeobecně doporučována. Díky ní lze vyhodnotit, zdali dává smysl projekt realizovat nebo nikoliv. V případě že studie proveditelnosti nebude provedena, může být spuštěn projekt, který společnosti nepřinese kýžené výsledky. Při práci na takovém projektu jsou zbytečně čerpány lidské zdroje, které by se mohly věnovat projektům s vyšší prioritou a větším přínosem pro společnost. Logický rámec je využíván při definici základních parametrů projektu a pomáhá tak při definici cílů a zadání projektu. Vzhledem k přínosům těchto dvou nástrojů ve vztahu k problémům, se kterými se podnik potýká, je doporučeno tyto nástroje implementovat do řízení projektů.

Při plánování projektu nepoužívá ani polovina respondentů nástroj WBS. WorkBreakdownStructure je klíčový nástroj, pomocí kterého lze srozumitelně a komplexně popsat rozsah celého projektu. WBS umožňuje pojmenovat balíky práce, které mají být dodány. Definice rozsahu projektu byla taktéž jedním z velmi častých problémů, na který projektoví manažeři upozorňovali. Z tohoto důvodu lze používání a implementaci WBS do projektové procedury výrazně doporučit.

Naopak velmi dobře používanými nástroji jsou zejména nástroje pomáhající v závěrečné části projektu. Respondenti často využívají závěrečnou zprávu projektu, lessons learned nebo i oslavu projektu. Z dat také vyplývá časté používání dalších klíčových nástrojů projektového řízení, jimiž jsou registr rizik, matice odpovědností, identifikace zainteresovaných stran nebo časový harmonogram. Z výsledků

provedeného výzkumu lze vyhodnotit, že většina klíčových nástrojů je ve společnosti používána a používání projektových nástrojů je ve společnosti implementováno kvalitně.

## 6 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na efektivitu systému projektového řízení ve vybrané mezinárodní společnosti působící v oblasti výroby spotřební elektroniky. Hlavním cílem bylo efektivitu projektového řízení zhodnotit, a zároveň posoudit, jaká je aktuální situace při využívání nástrojů a technik při řízení projektů. Zkoumání probíhalo za pomoci kvantitativního a kvalitativního výzkumu ve vybrané výrobní společnosti, kde autor pracuje jako projektový manažer. Průzkumu se zúčastnilo celkem 13 zaměstnanců, kdy všichni respondenti působí či působili v řídicích projektových rolích. Autor se zaměřil na dvě výzkumné otázky. Zajímalo ho, s jakými problémy se setkávají projektoví manažeři a jaké projektové nástroje jsou v rámci jejich praxe používány.

V teoretické části byla zpracována rešerše literárních zdrojů orientovaná na tematiku projektového řízení. Ta podrobněji popisovala základní termíny v oblasti projektového managementu, organizační systém, životní cyklus s používanými nástroji a kompetence projektového manažera. Aplikační část krátce představuje vybraný podnik, projektovou organizační strukturu a využívanou projektovou proceduru. Samotná analýza byla zaměřena na získávání informací od zaměstnanců společnosti. Otázky dotazníkového šetření byly koncipovány v souladu s výzkumnými otázkami tak, aby bylo možné provést zhodnocení výsledků dle vytyčených oblastí zájmu. Autor se tak v otázkách zaměřil především na oblasti projektových metodik, řízení projektů s popisem problémů a úspěšnostních vlivů při vedení projektů a také projektových nástrojů.

Za pomoci získaných dat byly autorem vyhodnoceny všechny oblasti zájmu a na základě těchto výsledků byly stanoveny návrhy na změny, nebo doporučující stanoviska. Návrhy na změny odpovídají zejména problémům vyskytujícím se v organizaci. Doporučení jsou poté stanovována jednak pro problémové oblasti a jednak pro oblasti, které má společnost implementována kvalitně. Všechna doporučení mohou společnosti pomoci zejména při řízení projektů, programů a portfolia, ale jejich implementace pomůže také členům projektových týmů, kdy tito jsou v současné době kapacitně přetěžováni.



## **7 Seznam obrázků**

Obrázek 1 – Schéma programu .....	9
Obrázek 2 – Prostředí projektu .....	16
Obrázek 3 – Organizační struktura projektu .....	18
Obrázek 4 – Projektový trojimperativ .....	23
Obrázek 5 – Příklad WBS .....	27
Obrázek 6 – Ganttův diagram .....	28
Obrázek 7 – Obecná organizační struktura .....	39
Obrázek 8 – Organizační struktura PMO .....	41

## 8 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Kategorie projektů.....	6
Tabulka 2 – Rozdíly mezi projektem, program a portfoliem .....	10
Tabulka 3 – Prvky PRINCE2 metodiky .....	14
Tabulka 4 – Projektová jednání.....	30
Tabulka 5 – Průměrný počet projektů.....	52
Tabulka 6 – SW nástroje.....	54
Tabulka 7 – Rozpad projektových problémů .....	55
Tabulka 8 – Rozpad úspěšnostních vlivů .....	58
Tabulka 9 – Šest nepoužívanějších projektových nástrojů .....	61
Tabulka 10 – Šest nejméně používaných projektových nástrojů.....	62

## 9 Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví.....	47
Graf 2 – Věk respondentů .....	47
Graf 3 – Pracovní pozice.....	48
Graf 4 – Délka pracovní kariéry.....	49
Graf 5 – Projektová praxe .....	49
Graf 6 – Certifikace projektového řízení.....	50
Graf 7 – Metodiky řízení ve společnosti.....	51
Graf 8 – Problémy v projektu .....	55
Graf 9 – Dílčí problémy .....	56
Graf 10 – Úspěšnostní vlivy .....	57
Graf 11 – Dílčí úspěšnostní vlivy.....	59
Graf 12 – Využívání nástrojů projektového řízení .....	60
Graf 13 – Obecná tvrzení.....	63
Graf 14 – Alokace činností projektového manažera.....	65

## 10 Seznam použité literatury

BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.

DAVIS, Barbee. *97 klíčových znalostí projektového manažera*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2854-1.

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

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.

IPMA. 2006. IPMA Competence Baseline, version 3.0. Nijkerk: IPMA, International Project Management Association. ISBN 09-553-2130-1.

JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, [2013]. ISBN 978-80-905297-1-7.

KERZNER, Harold. 2004. *Advanced project management: best practices on implementation*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 04-714-7284-0.

KRÁTKÝ, Jiří a Jakub LOKAJ. Projektové řízení v ČR 2015. In: *IPMA* [online]. 2015 [cit. 2021-4-20]. Dostupné z: [https://www.ipma.cz/media/1282/2015\\_projektov%C3%A9-%C5%99%C3%ADzen%C3%AD-v-%C4%8Dr-vysledky.pdf](https://www.ipma.cz/media/1282/2015_projektov%C3%A9-%C5%99%C3%ADzen%C3%AD-v-%C4%8Dr-vysledky.pdf)

MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ, Iva KRUNČÍKOVÁ, Marcela NOVÁKOVÁ, Petr CHLUPATÝ a Michael MOTAL. *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017*. [Praha]: IPMA Czech Republic, 2017. Publikace (IPMA). ISBN 978-80-7326-285-3.

MONTEIRO, António, Vitor SANTOS a João VARAJÃO. Project Management Office Models – A Review. *Procedia Computer Science* [online]. 2016, 100, 1085-1094 [cit. 2021-4-26]. ISSN 18770509. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050916324231>

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.

NEWELL W., Michael. *Preparing for the Project Management Professional (PMP®) Certification Exam Second Edition. 2*. New York: Amacom, 2002. ISBN 0814471722.

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.

PILNÝ, Jiří. Co dělá a jaký plat má projektový manažer? In: *Tayllorcox* [online]. 23. 1. 2019 [cit. 2021-3-21]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/blog/co-dela-a-jaky-plat-ma-projektovy-manazer>

PMBOK® Guide – Sixth Edition. In: *Project Management Institute* [online]. 2017 [cit. 2021-3-28]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

PRINCE2. In: *Tayllorcox* [online]. [cit. 2021-3-20]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/prince2>

PRINCE2® Project Management Certifications. In: *Axelos* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/certifications/prince2>

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

SENSE, Andrew J. A project sponsor's impact on practice-based learning within projects. *International Journal of Project Management* [online]. 2013, 31(2), 264-271 [cit. 2021-4-26]. ISSN 02637863. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786312000816>

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

Studie proveditelnosti (Feasibility study). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 11.11.2018 [cit. 25.04.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/studie-proveditelnosti>

Světové standardy PM – základní info. In: *PM Consulting* [online]. [cit. 2021-3-25]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/svetove-standardy-pm-metodiky-a-organizace/>

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Projektový management*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1686-9.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

TEMPLAR, Richard. *The rules of management: a definitive code for managerial success*. New York: Pearson/Prentice Hall Business, 2005. ISBN 0-273-69516-9.

WBS – klíčový nástroj pro úspěch projektu. In: *PM Consulting* [online]. [cit. 2021-3-21]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/wbs/>

Weaver, P. (2010). Understanding programs and projects—oh, there's a difference! Paper presented at PMI® Global Congress 2010—Asia Pacific, Melbourne, Victoria, Australia. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

What is project management. In: *Project Management Institute* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

# 11 Zadání práce



Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu

## Zadání diplomové práce

**Autor:** Bc. Jiří Řípa

**Studium:** I1900816

**Studijní program:** N0688A140001 Informační management

**Studijní obor:**

**Název diplomové práce:** **Využití projektového managementu ve výrobní společnosti**

**Název diplomové práce** The use of project management in a manufacturing company  
**AJ:**

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

**Cíl práce:** Zhodnocení stavu projektového řízení v mezinárodní výrobní společnosti, identifikace nedostatků a návrh doporučení pro zlepšení této oblasti. **Osnova:** 1. Úvod 2. Cíle práce a metodika 3. Teoretická část - základní termíny, projektové organizační schéma, životní cyklus, projektový manažer 4. Praktická část - představení podniku, procedura projektového řízení, analýza stavu, návrh změn a doporučení 5. Závěr 6. Seznam použité literatury

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

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-271-0075-0.

KERZNER, Harold. 2004. *Advanced project management: best practices on implementation*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 04-714-7284-0.

**Garantující pracoviště:** Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

**Vedoucí práce:** Ing. Václav Zubr, Ph.D.

**Datum zadání závěrečné práce:** 31.3.2020