

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Implementace projektového řízení ve společnosti
z oblasti finančního poradenství**

Bc. Lukáš Veiser

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lukáš Veiser

Projektové řízení

Název práce

Implementace projektového řízení ve společnosti z oblasti finančního poradenství

Název anglicky

Project Management Implementation in the Financial Consulting Company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je implementace nástrojů a postupů projektového řízení na základě rozboru současného stavu v organizaci v oblasti finančního poradenství.

Metodika

Diplomová práce bude zaměřena na implementaci projektového řízení ve vybrané organizaci. V širším kontextu se bude věnovat popisu a návrhu interní metodiky projektového řízení, případně působení budoucí projektové kanceláře v dané organizaci. Osloveným partnerem z praxe bude společnost Partners financial services, a.s., ve které bude pozornost zaměřena na interní ICT projekty.

- 1) Sběr dat a poznatků o současném stavu řízení projektů a zakázek v dané společnosti;
- 2) Rozbor současných postupů řízení se zaměřením na životní cyklus projektu a roli PM;
- 3) Vypracování vlastní návrhů a doporučení, včetně diskuze ve vybrané společnosti;
- 4) Vypracování vlastního návrhu interní metodiky nebo procesní road mapy pro řízení projektů;
- 5) Konzultace vlastních návrhů, diskuze výsledků a kompletace vlastní části práce;
- 6) Sepsání literární rešerše, finální úpravy textu práce.

Spolupráce s partnerem z praxe budou probíhat formou pracovní nebo studijní stáže. Veškeré interní materiály v diplomové práci budou použity s písemným souhlasem společnosti.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, metodika PRINCE2, životní cyklus projektu, role projektového manažer, organizační struktura projektu

Doporučené zdroje informací

- BENTLEY, Colin. Základy metody projektového řízení PRINCE2 / The Essence of the Project Management Method PRINCE2. Bratislava: INBOX SK, 2013. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2013, xxvii, 1264 s.; Management (Grada). ISBN 978-1-118-02227-6.
- MÁCHAL, P. – LACKO, B. – DOLEŽAL, J. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. Managing Successful Projects with PRINCE2. Fifth edition. Norwich: TSO (The Stationery Office), 2009. 457 s. ISBN 978-011-3312-023.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- ŘEPA, Václav. Podnikové procesy – procesní řízení a modelování. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2007, ISBN 978-80-247-2252-8.
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2017

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "*Implementace projektového řízení ve společnosti z oblasti finančního poradenství*" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.3.2018

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu práce doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za ochotu a profesionální odborný přístup, laskavost a cenné rady pro vypracování diplomové práce. Dále bych rád poděkoval vedení a Projektovým manažerům společnosti Partners Financial Services, a.s. za ochotu a vřelý přístup pro vypracování této práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval celé své rodině, přítelkyni a přátelům, kteří při mně stáli v průběhu celého studia, za motivaci, podporu a možnost studovat.

Implementace projektového řízení ve společnosti z oblasti finančního poradenství

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na implementaci projektového řízení ve společnosti Partners Financial Services, a.s. Praktická část práce je vypracována za pomoci rozhovorů s Projektovými manažery společnosti zaměřující se na životní cyklus projektu a roli Projektového manažera.

Na základě zjištěného stavu jsou implementovány návrhy zlepšení přizpůsobené na míru firmy dle projektové metodiky PRINCE2. Ve výsledcích práce jsou navrženy nové vybrané části struktury interní projektové směrnice oddělení Operations. Pro zobrazení celého cyklu projektu je využito nově sestaveného diagramu

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

Klíčová slova: projekt, Projektový manažer, cíl, společnost, projektové řízení, cyklus, proces, standard, metodika PRINCE2, organizační struktura projektu

Project Management Implementation in the Financial Consulting Company

Abstract

This diploma thesis is focused on implementation of project management practices at Partners Financial Services, a.s. The practical part of the thesis is prepared by means of interviews with project managers of the company focusing on a life cycle of a project and the role of a Project Manager.

On the basis of the current state, proposals for improvements are implemented according to the PRINCE2 project methodology. Results of the thesis propose new selected parts of the structure of the internal project guidelines of Operations. To show the full cycle of the project, a newly compiled diagram is used.

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

Keywords: project, Project manager, objective, company, project management, cycle, process, standard, PRINCE2 methodology, organizational structure of the project

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	13
3	Vymezení základních pojmů dle projektových standardů	15
3.1	Projektové řízení	15
3.2	Cíl projektu	17
3.3	Definice projektu	18
3.4	Životní cyklus projektu	18
4	Organizační struktura projektu dle světových standardů	20
4.1	Řídící výbor projektu	20
4.1.1	Sponzor	21
4.1.2	Hlavní uživatel	21
4.1.3	Hlavní dodavatel	22
4.2	Řídící tým projektu	22
4.2.1	Projektový dohled	22
4.2.2	Projektový manažer	23
4.2.3	Změnová komise	24
4.2.4	Týmoví manažeři	25
4.2.5	Podpora projektu	25
5	Procesy a nástroje podle PRINCE2	27
5.1.1	Předprojektová etapa (Pre-project)	27
5.1.2	Zahajovací (nastavovací etapa-Initiation stage)	27
5.1.3	Následující dodávací etapa (Subsequent delivery stage(s))	28
5.1.4	Závěrečná (Poslední) dodávací etapa (Final delivery stage)	28
5.2	Procesy projektu	28
5.3	Zahájení projektu (Starting up a Project)	30
5.3.1	Zahájení projektu-aktivity	32
5.4	Natavení projektu (Initiating a Project)	33
5.4.1	Nastavení projektu-aktivity	34
5.4.2	Příprava Strategie řízení rizik	36
5.5	Směrování projektu (Directing a Project)	38
5.5.1	Směrování projektu-aktivity	39
5.6	Kontrola etapy (Controlling a Stage)	40
5.6.1	Kontrola etapy-aktivity	41

5.7	Řízení dodávky produktu (Managing product Delivery).....	42
5.8	Řízení přechodu mezi etapami (Managing stage Boundary).....	43
5.9	Ukončení projektu (Closing a Project)	43
5.9.1	Ukončení projektu-aktivity.....	43
5.10	Dokumentace dle Projektových standardů.....	44
5.10.1	Business case (Obchodní případ)	45
5.10.2	Project Brief	45
5.10.3	Deník manažera.....	46
5.10.4	Registr rizik	46
6	Vlastní práce	48
6.1	Charakteristika společnosti Partners Financial Services, a.s.	48
6.2	Organizační struktura společnosti.....	48
6.3	Charakteristika projektového řízení společnosti.....	49
6.3.1	Dokončené projekty k roku 2016	51
7	Životní cyklus interního IT projektu.....	52
7.1	Zadání a definice cílů.....	53
7.2	Businessové zadání	54
7.3	Technická analýza.....	54
7.4	Implementace.....	56
7.5	Vlastní zachycení cyklu projektového řízení.....	57
8	Projektové role společnosti Partners Financial Services, a.s.....	58
8.1	Charakteristika a povinnosti Projektového manažera.....	58
8.2	Ostatní role projektového týmu Partners Financial Services, a.s.	59
8.2.1	Projektový leader.....	60
8.2.2	Tech leader	61
8.3	Vlastní zachycení projektové organizační struktury Partners.....	61
9	Návrh zlepšení interní metodiky dle principů PRINCE2	62
9.1	Hlavní zachycené nedostatky projektového řízení společnosti	62
9.2	Návrh formulace cíle a projektu	62
9.3	Návrh zlepšení životního cyklu interního IT projektu.....	63
9.3.1	Členění projektu do etap.....	63
9.3.2	Zahájení projektu.....	64
9.3.3	Nastavení projektu.....	67
9.3.4	Směrování projektu	70
9.3.5	Kontrola etapy	71
9.3.6	Řízení přechodu mezi etapami	71
9.3.7	Ukončení projektu	72

9.4	Návrh definice rolí v projektovém týmu.....	73
9.4.1	Řídící výbor projektu.....	74
9.4.2	Řídící tým projektu.....	75
9.5	Projektový manažer	77
10	Výsledky práce.....	78
10.1	Projektová směrnice Partners Financial Services, a.s.	78
10.2	Životní cyklus interního IT projektu	80
11	Závěr	81
12	Seznam použitých zdrojů.....	83
13	Přílohy	I

Seznam obrázků

Obrázek 1 - 7x7x7	16
Obrázek 2 - Trojimperativ	16
Obrázek 3 - Životní cyklus projektu.....	19
Obrázek 4 - Zájmové strany projektu.....	20
Obrázek 5 - Aspekty role Projektového manažera	23
Obrázek 6 - Organizace projektu dle PRINCE2	26
Obrázek 7 - Procesy PRINCE2	29
Obrázek 8 – Skupiny procesů řízení projektu	29
Obrázek 9 - Pět kroků řízení rizik	37
Obrázek 10 - Organizační struktura Partners Financial Servises a. s.....	49
Obrázek 11 - Schéma procesů v Partners	57
Obrázek 12 - Organizační struktura projektu společnosti Partners	61

Obrázek 13 - Etapy projektu	64
Obrázek 14 - Schéma zahájení projektu.....	66
Obrázek 15 - Schéma nastavení projektu	69
Obrázek 16 - Schéma ukončení projektu	73
Obrázek 17 - Životní cyklus IT projektu.....	80

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Odpovědnost a kompetence Projektového manažera dle PRINCE2	24
Tabulka 2 - Dokumentace projektového řízení	45
Tabulka 3 - Stručná charakteristika rolí v projektu.....	60
Tabulka 4 - Zadání: Vstupy a výstupy	66
Tabulka 5 – Nastavení projektu: Vstupy a Výstupy.....	69
Tabulka 6 – Doporučené názvy rolí dle PRINCE2	76

1 Úvod

Management, řízení, vedení lidí, soft skills, metodika. To jsou jen některé z pojmů, které jsou v současné době nejvíce slyšet, když se mluví o top managementu. V dnešní době je stále populárnější pojem Projektové řízení, ačkoliv se jedná o relativně mladý obor. Není řečeno, že klasického managementu není třeba, ale pokud se začne mluvit o organizačních změnách, nových strategických cílech a jiných klíčových změnách, přichází na scénu právě Projektový management.

Společnost Partners Financial Services a.s., pro jejíž potřeby je tato práce vypracována, je velmi dynamickou a rozvíjící se společností na současném trhu finančního poradenství. Jelikož jedním z jejich strategických cílů je udržovat krok s technologicky dynamickým trhem, dochází v podniku ke strategickým změnám, které vedou k dosahování právě těchto cílů. Pro úspěšnou realizaci změn v podniku firma využívá své metodiky projektového řízení, která se neodráží od žádného světového standardu.

Tento fakt, kromě studijního oboru autora práce, představuje důvody a motivaci pro vypracování této diplomové práce, která vychází především ze světově uznávané metodiky PRINCE2. Projektová metodika PRINCE2 se svojí strukturou a procesy hodí a vhodně přizpůsobuje potřebám projektového prostředí společnosti, konkrétně jednoho z jejich oddělení, pro něž jsou charakteristické IT projekty.

Ačkoliv není nikde definované, že když se společnost bude držet určitého standardu dosáhne nejlepších a neomylných výsledků, je důležité, aby se metody řízení projektu určitým způsobem metodiky držely. Konkrétně PRINCE2 vychází z průzkumu několika desítek firem, které vedou projektové řízení a na základě nejlepších technik těchto firem je sestavena tzv. „*Best Practice*“. Praktičnost a přesvědčení o tom, že není možné řídit projekt „*nějak*“, byl dalším motivujícím faktorem pro vypracování této práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je vypracování implementace postupů a nástrojů projektového řízení do společnosti Partners Financial Services, a.s. Postupy a nástroje pro úspěšné řízení projektů budou přizpůsobeny dle požadavků firmy a v návaznosti na současný stav. Jako podklad pro tuto práci je využito světově uznávané metodiky PRINCE2. Konečným výstupem bude navržení nové struktury projektové směrnice, která se bude odrážet od teoretické a praktické části práce.

2.2 Metodika

Diplomová práce je zaměřena na implementaci projektového řízení ve společnosti Partners Financial Services, a.s. Konkrétní návrhy inovací projektového řízení pro společnost jsou přizpůsobeny současnému stavu a budou inspirovány světově uznávanou metodikou PRINCE2. Práce si uvědomuje aktualizaci projektové metodiky Princi 2, ale pro její účely bude využito vydání z roku 2009. K dosažení vhodného vylepšení stávajícího stavu projektového řízení společnosti Partners Financial Services, a.s., bude využito rozhovorů s Projektovými manažery firmy. Jednotlivé kroky postupu vypracování práce se nacházejí níže.

Postup práce lze dělit do několika kroků:

- 1) Dojde ke sběru informací o současném stavu projektového řízení společnosti.
- 2) Dále dojde k rozboru současné metodiky se zaměřením na životní cyklus projektu a roli Projektového manažera. Oba zmiňované body proběhnou pomocí rozhovorů s Projektovými manažery společnosti.
- 3) Po absolvování rozhovorů dojde ke zhodnocení současného stavu.
- 4) Na základě současného stavu dojde k návrhům vylepšení v návaznosti na potřeby firmy.
- 5) V další části práce dojde ke shrnutí dosažených výsledků.

- 6) Dojde k závěrečné konzultaci výsledků a navrhnutí nové struktury interní projektové směrnice.
- 7) Konečnou fází práce bude vypracování literární rešerše v návaznosti na témata probíraných v části praktické.

Všechny rozhovory, které byly použity pro vypracování této práce budou k dispozici v přílohách jako audionahrávky.

3 Vymezení základních pojmů dle projektových standardů

Tato část práce se věnuje rozboru projektového řízení a slouží jako teoretický podklad pro praktickou část. Zaměří se na definice projektu a projektového řízení. Dále se bude věnovat Organizaci projektu a životnímu cyklu projektu.

3.1 Projektové řízení

V současné době je projektové řízení, nebo také projektový management, relativně mladým oborem. O projektovém řízení, respektive o roli Projektového manažera jako oboru, se začíná hovořit až po druhé světové válce. Ačkoliv se s projektovým řízením lze setkat již v minulosti při stavbě různých monumentů (Doležal, a další, 2012 str. 23).

Velká čínská zeď, pyramidy, mosty přes řeku, ale i organizování dovolených a jiných událostí. To je pouze pár příkladů, kde se může projektové řízení uplatnit (Bentley, 2010 str. 7). Projektové řízení, lze tedy chápat jako určitý soulad norem, doporučení tzv. *Best practice* zkušeností. Které jsou definované jako určitá filozofie přístupů k řešení dané problematiky, která je předmětem, který má projekt řešit (Doležal, a další, 2012 str. 16).

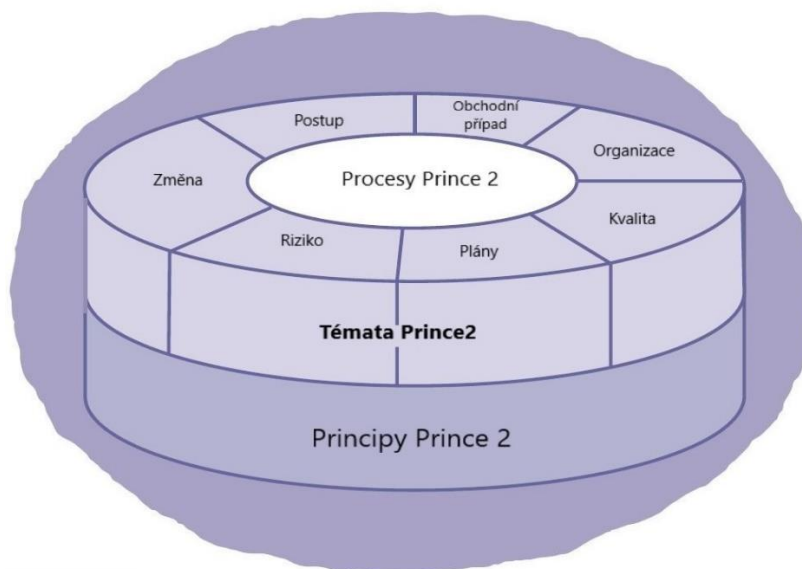
Projektová instituce PMI dle svého standartu PMBOK (Project Management Institute, 2013 str. 5) charakterizuje projektové řízení jako aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik pro projektové aktivity, které splňují požadavky projektu. Řízení projektů se uskutečňuje prostřednictvím příslušné aplikace a integrace 47 procesů logického seskupování procesů, které jsou rozstříděny do pěti procesních skupin.

- Zahájení projektu
- Plánování projektu
- Provádění projektu
- Monitorování a řízení
- Uzavření

Projektová metodika PRINCE2 (2009 str. 4) se staví k řízení projektů jako k činnosti zahrnující plánování, delegování a kontrolu všech aspektů. Motivování zainteresovaných osob v projektu k dosažení cílů za omezených časových, nákladových a zdrojových podmínek a dodržení kvality, rozsahu a využitím výhod a řízením rizik. Metodika je

postavena na 7 principech, 7 metodách a 7 tématech, které jsou pro projekt stěžejní tzv. 7x7x7.

Obrázek 1 - 7x7x7

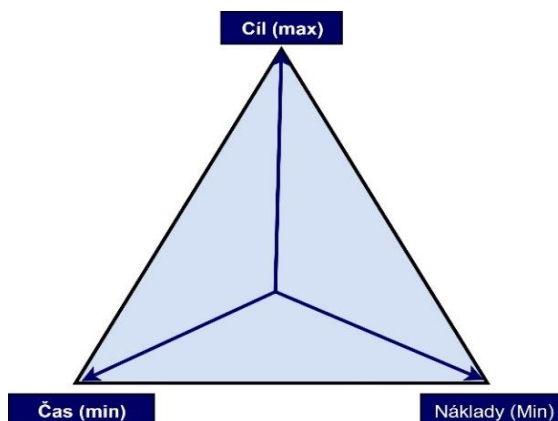


Zdroj 1 – Přeloženo z (PRINCE2, 2009 str. 6)

Projektová metodika PRINCE2 je pro tuto práci stěžejní a vychází z ní následně část praktická. Proto se v práci vyskytne nejčastěji jako citovaný zdroj.

IPMA dle Doležala jako důležitou část projektového řízení vnímá tzv. projektový Trojimperativ, kde je důležitý optimální poměr těchto tří ukazatelů viz. obrázek 2.

Obrázek 2 - Trojimperativ



Zdroj 2 – Vlastní úprava z (Doležal, a další, 2009 str. 63)

Rozumí se tím, že pokud dojde ke změně jedné veličiny aniž by se změnila jiná, musí se změnit třetí. Provázanost těchto tří veličin existuje vždy, nejen na úrovni celého projektu, jeho etap a milníků, ale promítne se i v jednotlivých činnostech (Doležal, a další, 2009 str. 63).

Jiný pohled na projektové řízení vnáší Harold Kerzner, který projektové řízení definuje jako umění vytvářet iluzi, že jakýkoliv výsledek je výsledkem předurčeného, úmyslného jednání, přesto že ve skutečnosti to byla hloupost (Kerzent, 2013 str. 21).

3.2 Cíl projektu

Je to důvod, proč se snažíme dosáhnout výstupu, jedná se o definovaný stav konce projektu, za který nese odpovědnost Projektový manažer. Nejlépe formulovaný cíl je jako nově získaná vlastnost, schopnost či dovednost organizace (PM Consulting, 2017).

Správná definice cílů je rozhodující pro úspěšné dosažení výsledků projektu. Nemáme-li přesně definovaný cíl, cílový stav projektu, jak můžeme k tomuto cíli dojít? Pro přesnou definici cíle se využívá tzv. pravidla SMART (Komzák, 2013 str. 101).

Dle Doležala, aby projekt byl SMART, tedy chytrý, musí splňovat tyto podmínky.

- S = Specifický, musí být konkrétní jednoznačný, musí z cíle být jasné, čeho má projekt dosáhnout.
- M = Měřitelný, musí tedy být možné změřit, zda bylo cíle projektu dosaženo.
- A = Akceptovatelný, tím se myslí, že je přijatelný a srozumitelný všem zainteresovaným skupinám do projektu.
- R = Realistický, je realizovatelný, je firma schopná jeho realizace a zároveň lze chápat jako že je cíl v souladu s dlouhodobými strategickými cíli podniku.
- T = Termínovaný, tj. musí být přesně definované, do kdy má být cíle dosaženo (Doležal, a další, 2017 str. 40).

Pavel Máchal ještě pravidlo SMART doplňuje, že hodnota Měřitelné části cíle může být jednotka fyzikální, časová hodnotová, ale i jiná. V části Realistický doplňuje také, že

všechny účastníky projektu je třeba o reálnosti projektu přesvědčovat a specifickými nástroji motivovat. Pojem Termínovaný označuje jako Sledovanost, čím se míní, aby dosahování cíle bylo možné sledovat za pomoci harmonogramu (Máchal, a další, 2015 stránky 96-97).

3.3 Definice projektu

Dle PMI (Project Management Institute, 2013 str. 2) je projekt dočasnou snahou o vytvoření jedinečného produktu, služby či výsledku. Dočasnost projektu se rozumí časové omezení projektu, tedy jistý časový rámec určující začátek a konec projektu. Konce lze dosáhnou poté, co bylo dosaženo cíle anebo po ukončení projektu, jelikož jeho cíle byly nedosažitelné, nebo zadavatel projektu rozhodne o jeho ukončení. Každý projekt vytváří něco jedinečného, nějaký produkt či službu, která může být v hmotné i nehmotné podobě.

Trochu odlišnou charakteristiku projektu uvádí autor Colin Bentley, kde ve své publikaci (2010 str. 9) charakterizuje projekt jako „*dočasnou organizaci, která je vytvořena s cílem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného obchodního případu.*“

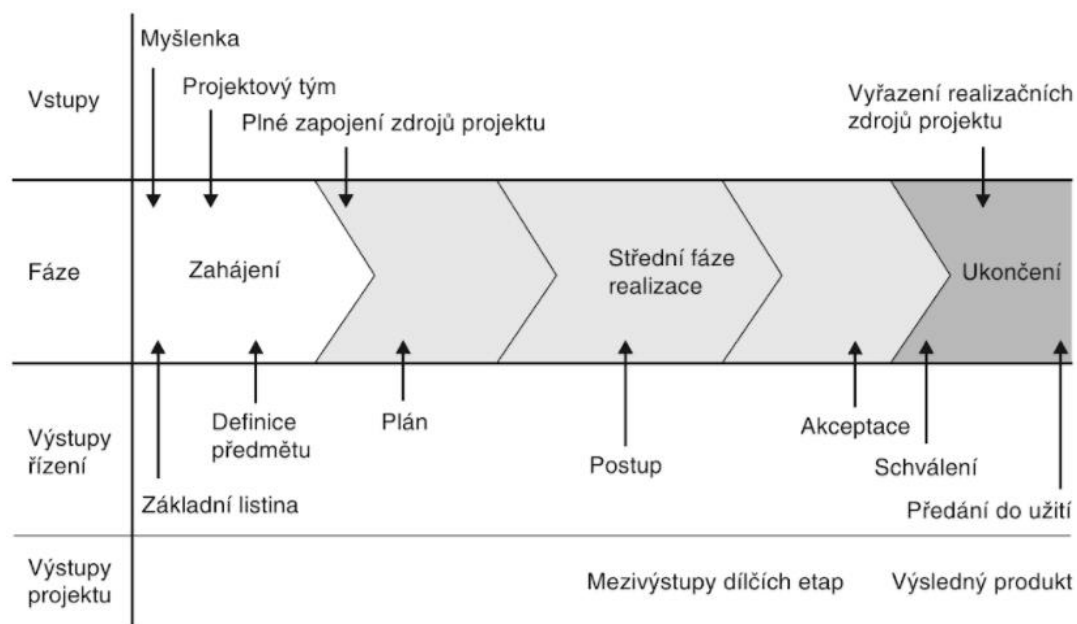
Podle Aleny Svozilové nejdůležitějším prvkem projektového řízení je právě projekt. Jenž je charakterizován, jako sled úkolů řízení za pomoci pravidel a metod projektového managementu. Tím úkol dosáhne formy procesu s přesně definovaným začátkem i koncem, jenž je řízena zřetelně stanovenými pravidly. Projekt je tedy konkrétně cílené úsilí, které je vynakládáno k dosahování cíle, tedy k vytvoření produktu, který probíhá v rámci podniku (Svozilová, 2011 str. 21).

3.4 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu lze chápat jako prostředek k definování začátku a konce projektu. Jeho forma je závislá na formě odvětví, ve kterém je projekt realizován, ale stěžejní pro formu životního cyklu projektu je především charakter organizace (Korecký, a další, 2011 str. 61).

PMBOK se k definici životního cyklu projektu staví podle Svozilové (2011 str. 38) velmi podobně a charakterizuje je jako soubor obecně následných fází projektu, kde počet a názvy fází jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je do podniku zapojena.

Obrázek 3 - Životní cyklus projektu



Zdroj 3 - (Svozilová, 2011 str. 38)

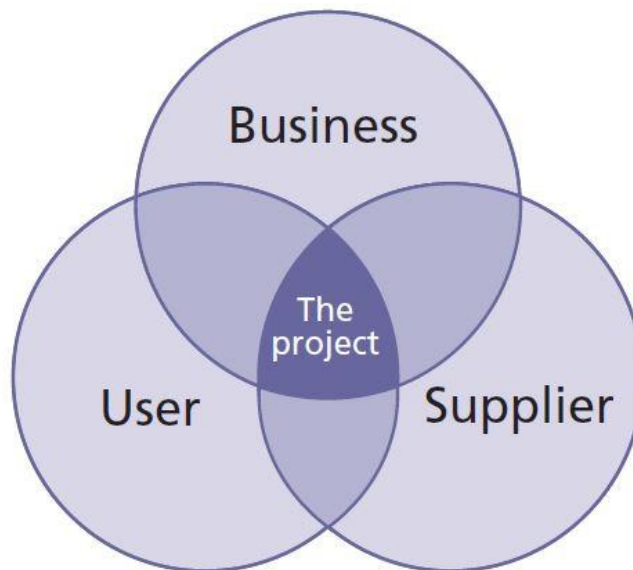
Obrázek 3 představuje rozdělení jednotlivých aktivit do logického sledu, jejímž účelem je zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Zjednodušuje orientaci všech účastníků v různých stádiích projektu a zvyšuje celkovou pravděpodobnost pro úspěšnost projektu (Svozilová, 2011 str. 39).

4 Organizační struktura projektu dle světových standardů

Organizace projektu je dočasnou jedinečnou organizací, která se neustále přizpůsobuje fázím životního cyklu projektu. Organizace je spojení lidí s potřebnou infrastruktúrou, jenž je definována nadřízeností, podřízeností, pravomocí, zodpovědností a jinými vztahy (Doležal, a další, 2009 str. 108).

K definování rolí a odpovědností zaujímá PRINCE2 postoj, že projekt je obchod, jehož produkt by měl uspokojit obchodní potřebu a tím odůvodnit investici do projektu. Projekt by měl také představovat přínos vyčíslitelný v penězích. Proto je třeba definovat roli zastupující obchodní zájmy, to je role Sponzora (Business). Dále je důležité uvědomit si, že projekt bude čerpat zdroje s určitými vlastnostmi a dovednostmi, to má na starost Dodavatel (Supplier). V neposlední řadě se musí stanovit pro koho realizovaný projekt je, tedy stranu Uživatele (User) (PRINCE2, 2009 stránky 31-32).

Obrázek 4 - Zájmové strany projektu



Zdroj 4 - (PRINCE2, 2009 str. 32)

4.1 Řídící výbor projektu

Nedílnou součástí projektového řízení je, že se projektem dosahuje určité změny v organizaci. Proto je potřeba najít vhodnou kompetentní osobu, nebo osoby, které budou

rozhodovat v těchto klíčových otázkách. A to je právě v kompetenci Řídícího výboru, který by měl být složen z osob zastupujících zájem koncového uživatele, zájem vlastníka projektu a zájem dodavatele. Tento výbor představuje nejvyšší autoritu v projektu (Doležal, a další, 2012 str. 123).

Dle PRINCE2 představují řídicí výbor Hlavní uživatel, Sponzor a Hlavní dodavatel. Tyto osoby nesou společně odpovědnost za úspěch či neúspěch projektu, směrování projektu tím správným směrem, delegování kontroly, integraci projektu, zajištění zdrojů, zajištění efektivního rozhodování, podporu pro Projektové manažery, zajištění komunikace a jejich autorita představuje strategické rozhodování o projektu (PRINCE2, 2009 stránky 33-34).

4.1.1 Sponzor

Ačkoliv se projektový Řídící výbor skládá ještě ze dvou členů, konečná odpovědnost padá na hlavu právě Sponzorovi projektu. Řídící výbor není demokratickým orgánem, konečné slovo má Sponzor projektu, jehož úkolem je, aby projekt směřoval k vytyčeným cílům a aby produkt dosahoval stanovených přínosů. Sponzor se stará o investice do projektu je odpovědný za dosahování jeho hodnoty a také je prostředníkem mezi potřebami uživatele a schopnostmi dodavatele. Sponzor je jediná osoba jmenována top managementem společnosti, tím je zajištěna jediná odpovědná osoba za projekt. Sponzor následně jmenuje ostatní členy týmu a je odpovědný za vypracování Business Case (PRINCE2, 2009 str. 35).

Dalšími odpovědnostmi Sponzora je dohlížet aby Business Case byl v souladu s firemní strategií, aby byl produkt rozebrán do detailů, zabezpečit financování projektu, schválit všechny smlouvy upravující vztah mezi dodavatelem a uživatelem. Zajistit dodavatele schopného realizovat požadavky uvedené v Business case, sledování a kontrola průběhu projektu, eskalovat problémy a rizika pro firmu nebo programy, stanovit tolerance přijetí rizik a tolerance překročení limitů projektu. Rozhodovat o pokračování projektu. Zajistit, aby projekt směřoval ke svému cíli a byl realizován v rámci předem vymezených termínech v návaznosti na stanovenou toleranci (PRINCE2, 2009 str. 270).

4.1.2 Hlavní uživatel

Reprezentuje uživatele, kteří budou využívat výsledný produkt projektu. Přiděluje požadované zdroje uživatele, jeho odpovědností je přesná specifikace potřeb všech osob,

které budou produkt využívat, udržovat a spravovat výstup projektu (Máchal, a další, 2015 str. 92).

4.1.3 Hlavní dodavatel

Představitel Hlavního dodavatele je role reprezentující strany, která projekt vyvíjí, navrhuje, podporuje a obstarává projektový produkt. Jeho pravomocí je získávat nebo přidělovat patřičné zdroje dodavatele. Jeho hlavní odpovědností je kvalita produktu. Pokud je to zapotřebí, může roli hlavního dodavatele zastupovat více osob (Bentley, 2010 str. 39).

4.2 Řídící tým projektu

Řídícím týmem projektu se rozumí osoby, které mají vzájemnou spoluprací dosáhnout stanoveného cíle. Složení týmu je signifikativním faktorem úspěchu. Pokud je do projektu zainteresováno více stran, pro užší a efektivnější komunikaci by do týmu měly být zahrnuty všechny strany. Je také důležité přesné stanovení zodpovědnosti, pravomocí a formu komunikace. Toto uskupení je dočasné a jedinečné stejně jako projekt, na kterém pracuje (Doležal, a další, 2012).

4.2.1 Projektový dohled

Roli projektového dohledu zpravidla zastává odborník na projektové řízení. Jeho náplní práce je dohlížet na správné řízení projektu a jestli se v rámci projektu děje to co bylo předem dojednáno. Pokud tomu tak není dává podněty Řídícímu výboru, aby problém byl vyřešen (Doležal, 2016 str. 41).

PRINCE2 uvádí, že projektovým dohledem můžou být samotní členové Řídícího výboru, pokud jsou dostatečně kvalifikováni a můžou tímto dohlížet nad prosazováním svých zájmů, pokud ne, tak doporučuje zvolit odpovědnou osobu. Projektový dohled nehraje pouze roli nezávislého dohledu, ale zároveň je podporou Projektového manažera. Každá osoba jmenována do role Projektového dohledu musí být nezávislým zástupcem každého člena Řídícího výboru nezávisle na Projektovém manažerovi. Projektový dohled v žádném z aspektů nesmí hrát Projektový manažer (PRINCE2, 2009 str. 36).

4.2.2 Projektový manažer

Projektový manažer je jediná osoba zaměřená na dennodenní řízení projektu. Jedná se o osobu, která je zpravomocněna Řídícím výborem k řízení projektu v omezení stanované Řídícím výborem. PRINCE2 klade důraz na to, aby tato role nebyla sdílena. Projektový manažer je zodpovědný za všechny procesy a je jmenován Sponzorem projektu již v Předprojektové fázi projektu. Projektový manažer řídí Týmové manažery a je povinný spolupracovat s Projektovým dohledem a Řídícím výborem. Pokud v projektu není zapotřebí Týmového manažera přebírá jeho zodpovědnost právě Projektový manažer. Pro dennodenní práci projektového manažera existuje spousta aspektů (PRINCE2, 2009 str. 38).

Obrázek 5 - Aspekty role Projektového manažera



Zdroj 5 - (PRINCE2, 2009 str. 38)

Tabulka 1 - Odpovědnost a kompetence Projektového manažera dle PRINCE2

Odpovědnost	Kompetence
Přípravit základní zprávu v souvislosti s jakoukoliv rolí Projektového dohledu a zkonzultovat je s Řídicím výborem:	<ul style="list-style-type: none"> - Plánování - Plánování času - Řízení lidí
<ul style="list-style-type: none"> - Project Brief, zahrnující popis produktu projektu - Přezkoumání plánu přínosů - Dokumentaci o zahájení projektu - Plán etap/výjimek a popis jejich produktu - Pracovní balíčky 	<ul style="list-style-type: none"> - Řešení problémů - Pozornost na detail - Komunikace - Řízení konfliktů
Příprava následujících reportů:	
<ul style="list-style-type: none"> - Highlight Report - Report Problémů - Report konce etap - Report získaných poznatků - Report konce projektu 	
Udržování záznamů:	
<ul style="list-style-type: none"> - Registr problémů - Registr rizik - Denní protokol - Protokol poznatků 	
Zajistit, aby práce nebyly přehlíženy ani duplikovány s jinými projekty.	
Řízení komunikace mezi řídicími a dodávajícími úrovněmi projektu.	
Vedení a motivace Projektového týmu.	
Jednat s externími dodavateli nebo manažery.	
Ujistit se, že členové týmu splňují očekávání z postavení jejich rolí.	
Správa výroby požadovaného produktu, převzít odpovědnost za celkový progres a využití zdrojů a v případě potřeby za zahájení nápravných opatření.	
Zajistit, aby personál splňoval požadavky strategie.	
Zavést a řídit postupy projektu – řízení rizik, kontrolu problémů a změn, správu konfigurace a komunikace.	

Zdroj 6 - (PRINCE2, 2009 str. 272)

4.2.3 Změnová komise

Důležitým orgánem, který rozhoduje o změnách v projektu je právě Změnová komise. Pokud se jedná o projekt, který se v průběhu příliš nemění, není důvod nezachovat tuto roli v rukou Řídicího výboru. Jestli že se jedná o velmi interaktivní projekt měnící se v čase, je vhodné tuto roli delegovat na jiné osoby. Tyto osoby budou mít v kompetenci rozhodovat o změnách v projektu (PRINCE2, 2009 str. 36).

4.2.4 Týmovní manažeři

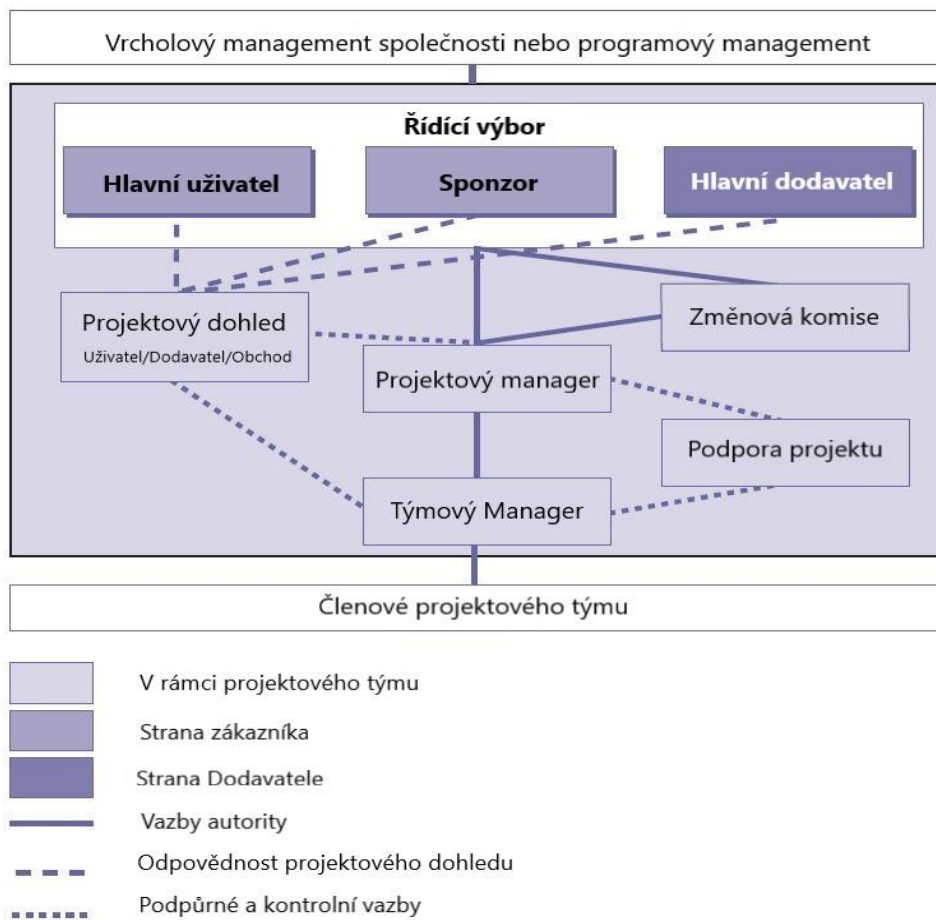
Tato role vzniká na základě potřeby Projektového manažera, když uzná za vhodné delegovat odpovědnost za dodání různých částí produktu na jinou osobu. Pro toto rozhodnutí může existovat mnoho důvodů od rozsahu projektu až po lepší specializaci Týmového manažera na danou oblast. Týmový manažer se odpovídá Projektovému manažerovi, od kterého dostává pokyny. Potřeba této role by měla být definována již v zahájení projektu po vzájemné dohodě Projektového manažera a Řídícího výboru a její odpovědností je dodání balíků práce přidělené Projektovým manažerem v požadované kvalitě, nákladech a čase (Bentley, 2010 str. 39).

4.2.5 Podpora projektu

Za projektovou podporu je odpovědný Projektový manažer. V případě potřeby může delegovat tuto odpovědnost na jiné osoby, jejíž odpovědností následně je poskytování administrativní podpory. Nadále také poskytování rad při správě projektu nebo konfigurací. Je stěžejní, aby role Podpory projektu nebyla volitelná, ale přidělená samostatné osobě nebo skupině, která bude dané činnosti vykonávat. V některých organizacích tuto funkci zastupuje Projektová kancelář (PRINCE2, 2009 str. 39).

Přesnou strukturu a vzájemnou interakci jednotlivých rolí v projektovém řízení vystihuje obrázek 6.

Obrázek 6 - Organizace projektu dle PRINCE2



Zdroj 7 – Přeloženo z (PRINCE2, 2009 str. 33)

5 Procesy a nástroje podle PRINCE2

Tato kapitola se bude zabývat rozбором procesů a nástrojů dle mezinárodně uznávané metodiky PRINCE2, protože je tato metodika pro práci stěžejní. Ve vybraných kapitolách budou doplněny podklady i jinými uznávanými autory.

Jedním z principů, kterého se drží PRINCE2, je řízení projektu po etapách. Jednotlivé řídicí fáze projektu vnáší do projektu více kontrolních bodů pro vedení podniku. Top management tak získává větší přehled o tom, v jaké fázi se projekt nachází, jakého již bylo dosaženo progresu. Dává možnost přehodnotit dosavadní plány zajistit a zhodnotit života schopnost projektu, a tedy i rozhodnout, zda se v projektu bude nadále pokračovat. Plánování jednotlivých etap stačí pouze na úrovni detailů, složitější plánování je nesmyslné (PRINCE2, 2009 str. 13).

5.1.1 Předprojektová etapa (Pre-project)

Na počátku projektu existuje vždy nějaká idea, nebo potřeba, která může vyplývat z obchodních záměrů, z reakce na tlak konkurence, doporučení vnitropodnikové kontroly nebo změny legislativy. Podnět pro vznik projektu může být v podstatě cokoliv. Pro tento spouštěč má PRINCE2 označení „*Mandát*“. Předmětem předprojektové fáze je ověření, zda Mandát projektu je smysluplný a lze na jeho základě spustit životaschopný projekt. Pro tuto fázi je stěžejní proces Zahájení projektu (PRINCE2, 2009 str. 113).

5.1.2 Zahajovací (nastavovací etapa-Initiation stage)

Zahajovací procesní skupina dle PMI, je složena z procesů prováděných za účelem definování nového projektu nebo nové fáze stávajícího projektu, získáním oprávnění k zahájení projektu nebo fáze. V zahajování je definován rozsah, náklady a zainteresované osoby (Project Management Institute, 2013 str. 54).

Dle Bentleyho je to proces připravující informace o tom, zda existuje dostatečné opodstatnění pro pokračování projektu. Je vytvořena Dokumentace o nastavení projektu, která je základem pro zpětné zhodnocení dosaženého progresu. Dále by mělo dojít k vytvoření strategie rizik, komunikace, konfigurace a kvality (Bentley, 2010 str. 21).

5.1.3 Následující dodávací etapa (Subsequent delivery stage(s))

Dodávací etapa je hlavním polem pro Projektového manažera. Projektový manažer přiděluje práce, zajišťuje výstupy prací, aby odpovídaly podmínkám a kvalitě. Projektový manažer zajišťuje, aby bylo dosaženo progresu, vede registry a dokumentaci, která vznikla v nastavovací fázi. Zajišťuje komunikaci mezi členy týmu a Řídícím výborem. Na konci dodávací etapy dojde ke schválení, zda se může nadále pokračovat (PRINCE2, 2009 str. 114).

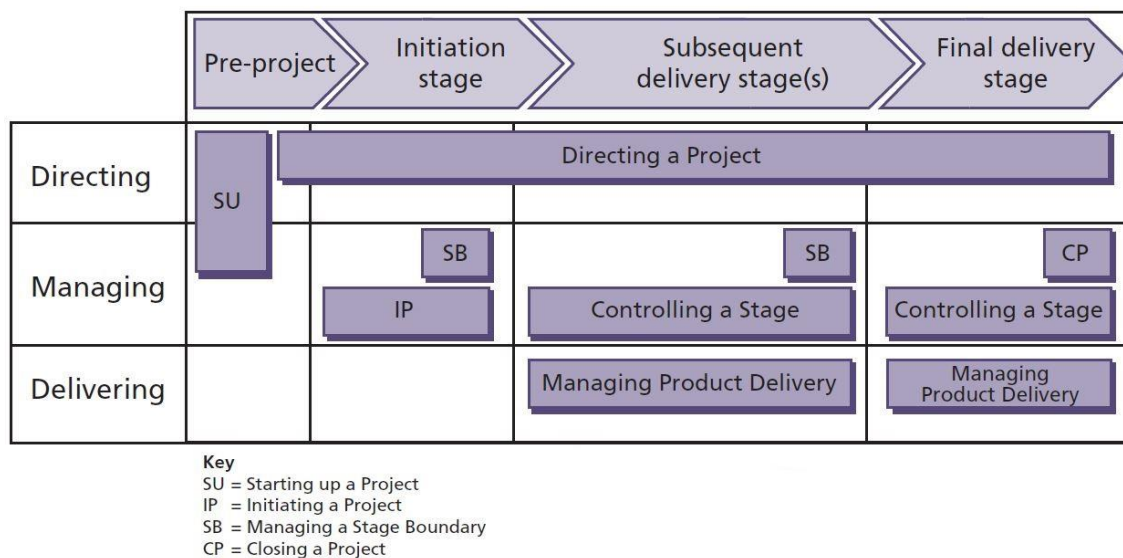
5.1.4 Závěrečná (Poslední) dodávací etapa (Final delivery stage)

Projekt je dočasným podnikem, během Závěrečné etapy po získání všech schválení produktů je čas na vyřazení projektu. V této fázi dochází k zajištění, že Řídící výbor je s produktem spokojen a je schopen jej užívat. Jestli tomu tak je, může se projekt uzavřít. Dochází k finálnímu doplnění dokumentace a následnému vyhodnocení celého projektu (PRINCE2, 2009 str. 114).

5.2 Procesy projektu

Dle PRINCE2 je proces strukturovaný soubor činností zaměřených na docílení konkrétního objektivního cíle. Vyžaduje jeden nebo více definovaných vstupů a mění je na definované výstupy. V PRINCE2 je definováno sedm procesů, které poskytují soulad činností, které jsou nezbytné k úspěšné realizaci projektu (PRINCE2, 2009 str. 113). Postup používání jednotlivých procesů se nachází na obrázku 7.

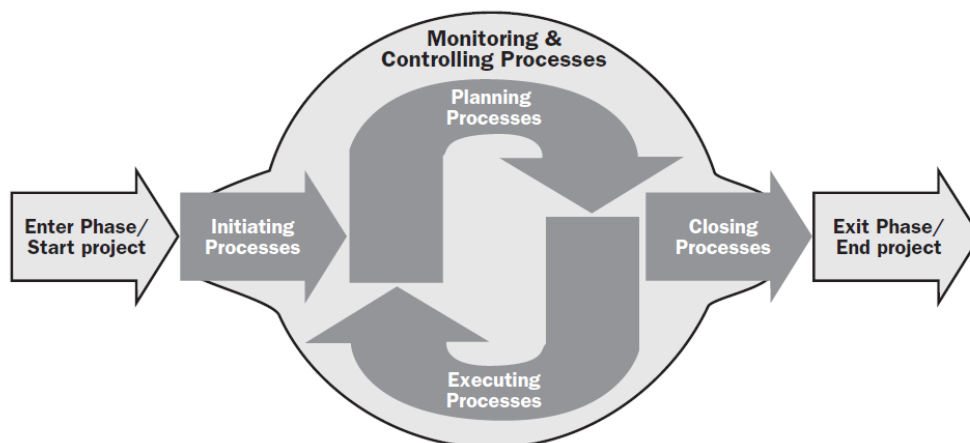
Obrázek 7 - Procesy PRINCE2



Zdroj 8 - (PRINCE2, 2009 str. 113)

Dle PMBOK (Project Management Institute, 2013 str. 50) procesy řízení projektu jsou prezentovány jako diskrétní prvky s dobře definovanými rozhraními. PMBOK říká, že neexistuje pouze jeden způsob řízení projektu. Požadované skupiny procesů jsou návody pro uplatňování vhodných znalostí a dovedností v oblasti projektového řízení během celého projektu. Procesy jsou iterativní a během projektu se spousta procesů opakuje.

Obrázek 8 – Skupiny procesů řízení projektu



Zdroj 9 - (Project Management Institute, 2013 str. 50)

Integrovaná charakteristika projektového řízení vyžaduje, aby skupina procesů monitorování a řízení kontrolovala interakci s ostatními procesními skupinami viz. obrázek 8.

Rosenau (2000 stránky 12-13) uvádí, že řízení projektu vyžaduje pět různorodých manažerských aktivit. Jedná se o těchto pět kroků.

1. Definování – definování projektových cílů.
2. Plánování – naplánování, jakým způsobem Projektový manažer a tým splní podmínky Trojiperativu, tj. specifické provedení, časový plán a finanční rozpočet.
3. Vedení – uplatnění manažerského stylu řízení lidí, které povede k efektivnímu dosahování cíle.
4. Sledování – tedy kontrola postupu a stavu prací v rámci projektu, jejímž cílem je sledování odchylek od původně naplánovaných a pro efektivní korekci těchto chyb. Tato činnost vede k úpravě dosavadních plánů.
5. Ukončení – ověření, zda dodané produkty, služby atd. odpovídají přesně definovaným požadavkům a uzavření všech prací na projektu.

Jednotlivé procesy budou podrobně rozebrány v následujících kapitolách.

5.3 Zahájení projektu (Starting up a Project)

Zahájení projektu dává dle Doležala (2012 str. 256) základ úspěšnému programu či projektu. Charakteristické rysy pro zahajovací fázi projektu je nejistota, neurčitost nebo také nedostupnost informací. Požadavky na projekt od všech zainteresovaných stran mohou být neuskutečnitelné, nepřesně definované a časově nerealizovatelné. Zahájení projektu by tuto neurčitost mělo odstranit.

Bentley Colin říká, že zahájení projektu by mělo být pouze krátkým procesem před samotným projektem, který si klade za cíl.

- 1) Zajistit, aby byly známé cíle projektu.
- 2) Navrhnout a jmenovat Řídící tým projektu.
- 3) Rozhodnout o přístupu, který bude aplikovaný při realizaci projektu.
- 4) Odsouhlasit očekávání zákazníka ohledně kvality.
- 5) Plánovat práci potřebnou pro přípravu smlouvy mezi zákazníkem a dodavatelem.
- 6) Připravit deník Projektového manažera, vložit do něj, pokud je to možné, první záznamy, jakými jsou například rizika, která se objevila při přípravných pracích (Bentley, 2010 str. 123).

Stěžejní pro PRINCE2 je v procesu zahájení odpověď na otázku: „*děláme životaschopný a užitečný projekt?*“ (PRINCE2, 2009 str. 121) Dále pak říká, že nic by nemělo být provedeno bez důkladné informační základny na jejímž základě, lze provést racionální rozhodnutí o uvedení projektu do provozu. Klíčové role by měly být definovány, alokovány a měla by jim být přidělena konkrétní odpovědnost. Cílem tohoto procesu je udělat minimum potřebného k tomu, aby bylo možné rozhodnout o iniciaci projektu (PRINCE2, 2009 str. 121).

Ve stejném duchu jako Bentley Colin si PRINCE2 klade za cíl.

- 1) Existuje obchodní odůvodnění pro zahájení projektu, tím se rozumí, že je zdokumentovaná Business case.
- 2) Pro zahájení projektu jsou definovány všechny potřebné orgány.
- 3) Jsou dostupné dostatečné informace pro definování a potvrzení rozsahu projektu.
- 4) Pro různé způsoby, jak lze projekt dodat, jsou vyhodnoceny různé projektové přístupy.
- 5) Jsou definovány osoby, které se budou podílet na zahájení projektu a/nebo budou v řídicí projektové roli.
- 6) Jsou naplánované všechny práce pro zahájení projektu. A ostatní etapy.
- 7) Čas není promrhán, když je investován do odstranění nesprávných předpokladů týkajících se rozsahu, harmonogramu, akceptačních kritérií a omezení (PRINCE2, 2009 str. 121).

Účelem tohoto procesu je, stanovit si co má být provedeno, kdo bude přijímat rozhodnutí, kdo financuje projekt, kdo řekne, co je potřeba, jaké normy kvality budou potřeba, kdo poskytne zdroje k vykonání prací a jakým rizikům projekt čelí (Bentley, 2010 str. 123).

5.3.1 Zahájení projektu-aktivity

Aktivity v rámci zahájení projektu budou v kompetenci organizace, programového managementu, výkonného ředitele a Projektového manažera (Bentley, 2010 str. 125).

Klíčovými aktivitami tohoto procesu je zvolení Sponzora projektu a Projektového manažera, zachytit předchozí získané poznatky, navrhnout a jmenovat Řídící tým projektu, připravit schéma Business Case (Rámcový obchodní případ), Vybrat projektový přístup a sestavit Project Brief (Charta projektu) a naplánovat fázi nastavení projektu (PRINCE2, 2009 str. 122).

Zvolení Sponzora a Projektového manažera

Účelnost v tomto kroku je v identifikace osob, které přijímají rozhodnutí. Jelikož Sponzor projektu bývá většinou velmi zaneprázdněnou osobou, je třeba, aby zvolil osobu, která bude o projektu rozhodovat na denní bázi. Sponzor projektu tedy zvolí Projektového manažera. Popisy těchto rolí jsou následně upraveny na základě řízení organizace (Bentley, 2010 str. 125).

Navrhnout a jmenovat projektový tým

Pro správné vedení projektu je zapotřebí autority na správném místě v kompetenci správných lidí. Projektový manažerský tým by měl odrážet zájmy všech zainteresovaných osob. Pro každodenní vedení projektu je velmi důležité, aby bylo jasné, kdo je za co odpovědný, jaké jsou komunikační linky a kompetence (PRINCE2, 2009 str. 124).

Přípravit Business case

Předtím, než je odsouhlaseno, co vše je zapotřebí udělat a jakou technikou bude práce realizována, je důležité zvážit proč projekt realizovat (Bentley, 2010 str. 127). Více informací se nachází v kapitole 5.10.1.

Vybrat projektový přístup a sestavení Project Brief

Cílem této aktivity je zajistit, aby Řídící výbor měl dostatek informací pro přijetí rozhodnutí o pokračování do nastavovací etapy. Definování projektového přístupu, a tedy aktualizaci harmonogramu, nákladů a rozsahu. A zároveň zkontrolovat, zda nastavený přístup je v souladu se strategií zákazníka (Bentley, 2010 str. 129). Více informací v kapitole 5.10.2.

Naplánovat etapu nastavení projektu

Účelem této aktivity je tvorba základů pro projekt, příprava dokumentů a získání schválení ke spuštění projektu. Vyžaduje se dobré plánování, a jelikož nastavení projektu využije také zdroje musí o něm být Řídící výbor informován (Bentley, 2010 str. 131).

5.4 Natavení projektu (Initiating a Project)

Účelem tohoto procesu je zajistit, aby Řídící výbor projektu měl přehled o tom, co má být provedeno, kolik to bude stát, proč je to vytvářeno, v jaké kvalitě to bude provedeno, jak dlouho to bude trvat (Bentley, 2010 str. 135).

Hlavním účelem této aktivity dle PMI je sladit očekávání zúčastněných stran projektu, které jim dávají přehled o rozsahu a cílech, jaká je jejich účast na projektu a že bude dosaženo jejich očekávání a jakým způsobem toho bude dosaženo. Iniciační fázi by měla projít každá etapa projektu. V procesu by mělo dojít k jasnému stanovení cílů, proč je tento projekt nejlepší alternativou, vzniklá dokumentace by měla obsahovat výstupy, trvání projektu, prognózu zdrojů, investiční analýzu a rozdělení zdrojů na jednotlivé aktivity (Project Management Institute, 2013 str. 55).

Rosenau považuje také nastavení projektu jako velmi důležitý faktor, který pomáhá k nastavení efektivní komunikace, poskytuje základ pro sledování průběhu projektu a vyhnutí

se problémům vzniklých z nedostatečných nastavení požadavků. Pro tento proces je stěžejní, aby se identifikovalo vše, co je zapotřebí udělat k úspěšnému dokončení projektu, udělat časové ohodnocení, definovat zdroje a nastavovat jejich řízení, definovat náklady a definovat, zda je projekt věrohodný pro top management společnosti (Rosenau, 2000 str. 56).

Dle PRINCE2 je pro tento proces stěžejní, aby existovalo společné chápání:

- Důvodů pro realizaci projektu, výhody předpokládaných a souvisejících rizik.
- Rozsah toho, co má být provedeno a co má být dodáno.
- Jak a kdy budou produkty projektu dodány a za jakou cenu.
- Kdo má být zapojen do rozhodování o projektu.
- Jak bude dosaženo požadované kvality.
- Jak bude stanovené řízení základní linie.
- Jak budou identifikována rizika, problémy, změny, jak budou posuzovány a kontrolovány.
- Jak bude kontrolován a posuzován progres.
- Jak bude projekt přizpůsoben způsobům firmy.
- Jak bude nastavena komunikace (PRINCE2, 2009 str. 149).

5.4.1 Nastavení projektu-aktivity

Cílem aktivit nastavení projektu je nastavení řízení rizik, kvality, konfigurací, komunikace. Aktivity rozšiřují potvrzení existence životaschopného Business case. Kladou základ pro dobře naplánovaný a řízený projekt. Kontrolují, zda je projekt v souladu s projektovými cíli. Přípravují dokumentaci a plán na další etapu (Bentley, 2010 str. 135).

Stěžejními aktivitami je:

- Příprava Strategie řízení kvality.

- Příprava Strategie řízení rizik.
- Příprava Strategie řízení konfigurací.
- Příprava Strategie řízení komunikace.
- Vytvořit projektový plán.
- Upřesnit Business case.
- Nastavit kontrolní mechanismy projektu.
- Sestavit dokumentaci o nastavení projektu (Bentley, 2010).

Pro účely této práce bude do detailů rozebrána Příprava Strategie řízení rizik. Která je využita v části praktické.

Příprava Strategie řízení kvality

Požadované kvality lze dosáhnout správnými procesy, které jsou sestaveny na základě akceptačních kritérií od zákazníka. Aby se dal projekt považovat za úspěšný, je zapotřebí, aby produkt byl dodán v čas, ve stanovených nákladech a požadované kvalitě. Kritéria kvality musí být přesně specifikována dříve než se na projektu rozeběhnou práce. Kritéria kvality ovlivňují délku a náročnost prací, která se musí promítnout do plánu (Bentley, 2010 str. 137)

Příprava Strategie řízení konfigurací

Řízení konfigurací je nezbytné pro úspěšné řízení projektu. Požadovaná úroveň kontroly se bude lišit projekt od projektu. Pro projekt je tato aktivita stěžejní, aby se stanovila a udržela kontrola nad projektem. Projekt musí být chráněn před neautorizovanými změnami (PRINCE2, 2009 str. 152).

Příprava Strategie řízení komunikace

Definuje komunikace v rámci projektového týmu a všemi zainteresovanými stranami projektu. Důležitým faktorem pro úspěšnou komunikaci je, aby byla zachycena komunikace

ven i dovnitř projektu. Komunikace by měla být nastavena dle potřeb podniku a projektu (Bentley, 2010 str. 143).

Vytvořit projektový plán

Vytvořením Projektového Plánu dosáhne Projektový manažer informování Řídícího výboru, který je na jeho základě schopný rozhodnout, zda se v projektu bude nadále pokračovat. Při vytváření Projektového Plánu by mělo dojít také k aktualizaci Business case (Bentley, 2010 str. 145).

Upřesnit Business case

Orientační Business case, které vznikla během zahájení projektu se musí doplnit o nové skutečnosti zjištěné při nastavování projektu. Na základě podrobného Business case Řídící výbor spouští projekt. Při aktualizaci Business case by se neměly opomíjet získané poznatky z již předchozích projektů. Pro upřesnění by měla být zahrnuta do Business case nově identifikovaná rizika, výhody a tolerance (PRINCE2, 2009 str. 161).

Nastavit kontrolní mechanismy projektu

Aby bylo možné řídit úspěšný projekt je zapotřebí, aby správní lidé věděli, co mají dělat ve správný čas a dělali správná rozhodnutí. Také aby se správné informace ve správném intervalu dostaly ke správným lidem ve správný čas. S ohledem na velikost projektu se nastavují kontrolní body a pravidla pro podávání reportů (Bentley, 2010 str. 149).

Sestavit dokumentaci o nastavení projektu

Projektová dokumentace poskytuje Řídícímu výboru veškeré relevantní informace o tom, zda má být projekt spuštěn. Vytváří formální základnu, na které bylo postaveno rozhodnutí o realizaci projektu (PRINCE2, 2009 str. 162).

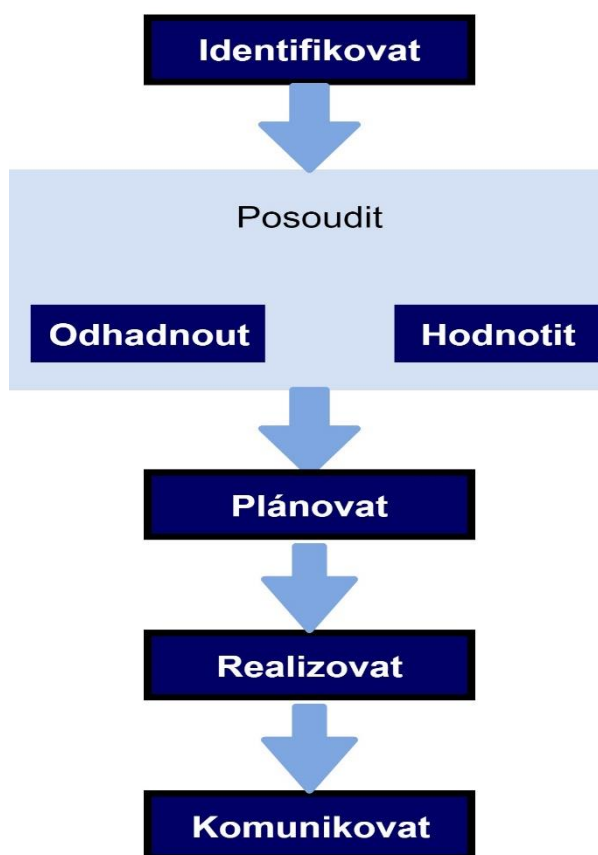
5.4.2 Příprava Strategie řízení rizik

Cílem této aktivity je zajistit postup pro řízení rizika a odpovědnosti za jejich řešení. Musí se odsouhlasit projektové tolerance rizik společně s nástroji a technikami, které se mají používat a jak budou rizika komunikována (Bentley, 2010 str. 139).

Je třeba brát na vědomí, že nedílnou součástí každého projektu jsou rizika, která vznikají v průběhu projektu, nebo jsou již jeho součástí. Risk management by měl být postaven na principu neustálého identifikování odůvodněnosti. Klíčovou součástí řízení rizik je neustálá aktualizace a identifikování nových rizik či příležitostí. Jedná se o proces, který by měl být součástí každé ukončené fáze (Bentley, 2010 str. 73).

Přestože je řízení rizik opakujícím se procesem, lze jej dělit do pěti základních částí.

Obrázek 9 - Pět kroků řízení rizik



Zdroj 10 - Překresleno z (Bentley, 2010 str. 75)

Identifikovat rizika

V tomto kroku dochází k identifikování rizika a jeho zaspání do Registru rizik, je-li k dispozici. Důležitým aspektem je zvážit co je příčinou rizika, tedy co je jeho zdrojem a v jaké situaci může nastat. Dále pak identifikovat rizikovou událost, tedy co by se mohlo stát v důsledku příčiny rizika a na konec identifikovat dopad rizika, který definuje, jak bude

událost vypadat a jaké budou její důsledky. Důležitou součástí řízení rizik je také odhadnout, zda se jedná o riziko či příležitost. Ne všechna identifikovaná rizika musí zrovna pro realizovaný projekt představovat omezení, ale naopak se může stát výhodou (Bentley, 2010 str. 77).

Ohodnotit rizika

Ohodnocení rizika posuzuje dva aspekty, a to odhad rizika a hodnocení. Odhadem rizika se rozumí posouzení jeho blízkosti v čase, dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Hodnocením se posuzují všechna rizika a příležitosti a srovnávají se s tolerancemi stanovených Řídícím výborem (Bentley, 2010 str. 79).

Plánování rizik

V tomto kroku se rozhodne, jak bude s danými identifikovanými riziky naloženo. Identifikuje se každé riziko v návaznosti na jeho závažnost a definuje se, zda se riziku firma vyvaruje, bude ho redukovat, vymyslí náhradní řešení, přenesse ho na třetí stranu projektu, akceptuje jej anebo ho bude sdílet pro zmírnění jeho následků (Bentley, 2010 str. 79).

Realizování rizik

Tímto krokem se zajistí, že budou opatření stanovená na řešení rizik realizována, že přidělený vlastník dohlédne na řešitele rizika, že se vykoná vše potřebné k zajištění stanoveného opatření (PRINCE2, 2009 str. 80).

Komunikace rizik

Je třeba si uvědomit, že rizika jsou součástí celého průběhu projektu a správné informování o jejich průběhu je správným krokem k realizaci úspěšného projektu (PRINCE2, 2009 str. 80).

5.5 Směrování projektu (Directing a Project)

Každodenní projektové řízení je necháno v rukou Projektového manažera, přesto celkové řízení a přijímání rozhodnutí zůstává v kompetenci Řídícího výboru. Směrování projektu začíná po dokončení procesu zahájení schválením žádosti o zahájení

projektů. Směrování projektu nezahrnuje dennodenní práci Projektového manažera, ale těch, jenž jsou nad jeho úrovní, tedy Řídícího výboru. Stěžejní pro projekt je správné nastavení komunikačních kanálů, kterých je ve Směrování projektu využito (PRINCE2, 2009 str. 136).

5.5.1 Směrování projektu-aktivity

Smyslem tohoto procesu je dosažení schválení projektu, zajištění, že projekt zůstává života schopný. Nadále tento proces zajišťuje usměrnění Projektovému manažerovi ohledně všech událostí z vnějšího okolí, které by mohly projekt ovlivnit. Dalšími oblastmi, které proces zajišťuje je schválení plánu a ukončení etap, rozhodování o změnách, chrání zájmy zákazníka a dodavatele, schvaluje ukončení projektu (Bentley, 2010 str. 155).

Klíčovými aktivitami Směrování projektu je:

- Schválit nastavení
- Schválit projekt
- Schválit Plán etapy nebo Plán realizace výjimky
- Vydávat usměrnění Ad – hoc
- Schválit ukončení projektu (Bentley, 2010)

Schválit nastavení projektu

Projekty vyžadují čas a náklady na jejich zahájení, takže jejich nastavení by mělo být naplánováno monitorováno a řízeno. Schválením Řídícím výborem se potvrdí, že projekt stojí za to, aby se vyplatilo uvolnit peníze na investování. Po obdržení žádosti o zahájení projektu musí Řídící výbor rozhodnout, zda může projekt pokračovat (PRINCE2, 2009 str. 136).

Schválit projekt

Tato aktivita poskytuje Řídícímu výboru možnost rozhodnout o realizaci projektu, ještě předtím, než dojde k alokaci zdrojů. Jestliže je projekt životaschopný a existují všechny

reálné produkty k nastavení, potvrdí Řídící výbor projekt, že se může posunout do další etapy (Bentley, 2010 str. 159).

Schválit Plán etapy nebo Plán realizace výjimky

Touto aktivitou se schvaluje každá etapa projektu, kromě Nastavovací etapy a všechny Plány realizace výjimky, které jsou zapotřebí. Smyslem této aktivity je, aby Řídící výbor schvaloval každou etapu samostatně. Na konci každé etapy předkládá Projektový manažer zprávu o opodstatnění projektu, dosažení progresu a plánu na další etapu. Řídící výbor mu na základě uvedených informací povolí anebo zamítne v projektu nadále pokračovat (Bentley, 2010 str. 161).

Vydávat usměrnění Ad – hoc

Členové Řídícího výboru mohou během projektu kdykoliv zadávat neformální úkoly. Potřeba konzultovat tuto skutečnost mezi Projektovým manažerem a Řídícím výborem je nejčastější v Nastavovací fázi projektu. Úkoly mohou vzniknout od Řídícího výboru jako celku, nebo mohou být zadány také jednotlivci (PRINCE2, 2009 str. 141).

Schválit ukončení projektu

Pro projekt je stěžejní, aby měl definovaný konec, aby bylo možno zhodnotit jeho úspěšnost. Řídící výbor se musí přesvědčit, že projektový produkt byl odevzdán a je přijatelný dle akceptačních podmínek. Pokud by nastala situace, že projekt bude ukončen předčasně, je důležité jej ukončit kontrolovaným způsobem. Cílem tohoto procesu je tedy ověřit si, zda bylo vše ukončeno, zda byli všichni o ukončení informováni, zda bylo dosaženo projektových cílů a může se doporučit plán na kontrolu dosažených výsledků (Bentley, 2010 str. 163).

5.6 Kontrola etapy (Controlling a Stage)

Pro každodenní vedení projektu platí, že musí být vedeno v rámci rozpočtu v požadované kvalitě a za dodržení harmonogramu. To vyžaduje pozorné kontrolování a monitorování (Bentley, 2010 str. 167). Cílem tohoto procesu je přiřadit práci, kterou je potřeba realizovat, sledovat její progres, vyřešit případné problémy, informovat Řídící výbor

o pokroku a přijmout nápravná opatření, která budou směřovat k tomu, aby daná fáze byla ve vymezených tolerancích (PRINCE2, 2009 str. 167).

5.6.1 **Kontrola etapy-aktivity**

Hlavními aktivitami kontroly etap je zajištění, aby nedocházelo k příliš častým změnám pomocí precizního monitoringu. Dalším důležitým aspektem zůstává řízení rizik a jejich kontrola, kontrolování, zda je Business case v souladu se směřováním projektu. Zda vytvořený produkt byl dodán v požadované kvalitě, nákladech a času dohodnutým akceptačními podmínkami (PRINCE2, 2009 str. 168).

Hlavními aktivitami Kontroly etap je:

- Schválení balíku práce
- Přezkoumat stav balíku práce
- Zachytit a vyhodnotit problémy a rizika
- Přezkoumat stav etapy
- Informovat o stavu etapy (Bentley, 2010)

Schválení balíku práce

Projektový manažer má za povinnost kontrolovat aktivity a jejich následnost v rámci sledované etapy a po jejich zahájení. Tím docílí, že bude mít přehled o tom na čem lidé právě pracují a zabezpečí, aby Plán etapy náležitě odrážel úlohy a postup prací. Základem této aktivity tedy je, přidělit práci osobám podílejících se na dodávání produktu práce v návaznosti na Plán etapy. Zajistit, aby odevzdané práce byly zkontrolovány z hlediska kvality a termínu dodání (Bentley, 2010 str. 169).

Přezkoumat stav Balíku práce

Tato aktivita poskytuje prostředky pro pravidelné hodnocení stavu pracovního balíčku. Četnost a formálnost této činnosti bude obvykle odpovídat frekvenci reportování definované

v Projektovém Plánu. Důležité je, aby docházelo k aktualizaci rizik (PRINCE2, 2009 str. 170).

Zachytit a vyhodnotit problémy a rizika

Během prací na jednotlivých etapách projektu se mohou začít vyskytovat nová rizika, otevřený bod, může být nutné požadovat změnu. Jestli rizika, otevřené body a problémy nebudou zachyceny hrozí, že projekt nebude realizován a selže. Musí tedy existovat postup, jak tyto aspekty podchytit, rozhodovat o nich a reagovat (Bentley, 2010 str. 173).

Přezkoumat stav etapy

Pokud nebude projekt kontrolován v pravidelných intervalech, vzniká nebezpečí, že se dostane mimo kontrolu. Musí existovat rovnováha mezi plánováním a reaktivitou na nové události. Účelem informovaného rozhodování a vykonávání racionální kontroly je možnost porovnat to, co se skutečně událo s tím, co bylo v plánu a co se může dít dále. Je proto zásadní mít stálý informační tok, který poskytne celkový pohled na progres a zároveň mít dostatečně komplexní systém, který tuto informaci bude generovat (PRINCE2, 2009 str. 173).

Informovat o stavu etapy

Povinností Projektového manažera je informovat Řídící výbor a všechny zainteresované strany o stavu etapy v rámci komunikační strategie (PRINCE2, 2009 str. 175).

5.7 Řízení dodávky produktu (Managing product Delivery)

Pokud Projektový manažer deleguje pracovní úkoly, musí existovat způsob, jak bude reportován stav dosaženého progresu a také že osoba, na kterou byla práce delegována jí rozumí a přijímá. Tento proces stanovuje a domlouvá požadavky s Projektovým manažerem, realizuje přidělený úkol, informuje o progresu, kvalitě a vzniklých problémech, také získává souhlas o kompletnosti práce. Stěžejní pro tento proces tedy je, aby došlo k akceptaci balíku práce, aby došlo k jeho realizaci a dodání (Bentley, 2010).

Podrobněji se práce tímto proces nebude zabývat, jelikož nemá příliš velký význam pro část praktickou.

5.8 Řízení přechodu mezi etapami (Managing stage Boundary)

Nejdůležitějším kontrolním mechanismem Řídícího výboru je schopnost rozhodovat o postupu projektu do následujících etap. Tento proces má za cíl poskytnout Řídícímu výboru dostatečné informace o Projektovém Plánu, Business case a rizicích. Na základě toho je schopen posoudit přínosy projektu vůči novému plánu. Důležitým krokem procesu je naplánovat následující etapu, aktualizovat Projektový plán, aktualizovat Business case a informovat o ukončení etapy (Bentley, 2010).

5.9 Ukončení projektu (Closing a Project)

Posledním procesem, který je pro projekt velmi důležitý je jeho ukončení. Cílem je zkontrolovat dodání a schválení všech produktů, dokončení dokumentace, zaznamenat doporučení pro další práci na produktech. Dále také zaznamenat získané poznatky, kterých bylo nabyto v průběhu realizace projektu, doporučit Řídícímu výboru ukončení projektu a naplánovat měření přínosů definovaných v Business case (Bentley, 2010 str. 207).

5.9.1 Ukončení projektu-aktivity

Hlavními aktivitami procesu je:

- Připravit plánování ukončení
- Připravit předčasné ukončení
- Odevzdat produkt
- Vyhodnotit projekt
- Doporučit ukončení (Bentley, 2010)

Připravit plánované ukončení

Předtím než proběhne doporučení o ukončení projektu, musí Projektový manažer zajistit, že všechny očekávané výsledky byly dodány a bylo jich dosaženo. PRINCE2 doporučuje, aby došlo k aktualizaci Projektového plánu aktuálními hodnotami z poslední

etapy, aby byla splněna všechna kritéria kvality, aby došlo k potvrzení, že byla splněna všechna kritéria, a všechno bylo schváleno (PRINCE2, 2009 str. 206).

Připravit předčasné ukončení

Výjimečně se může stát, že Řídící výbor rozhodne, že bude projekt ukončen předčasně. Proto je potřeba, aby Projektový manažer zajistil, aby dosažená hodnota projektu k aktuálnímu dni ukončení nebyla za žádných okolností ztracena. Nemůže tedy dojít k tomu, že se práce prostě opustí (PRINCE2, 2009 str. 207).

Odevzdat produkt

Před ukončením projektu musí vzniknout podepsané potvrzení o tom, že všechny produkty byly odevzdány a přijaty (Bentley, 2010 str. 211).

Vyhodnotit projekt

Velmi důležitou částí je vyhodnocení projektu. Zhodnocení toho, jestli bylo dosaženo cíle a jak moc úspěšný projekt byl. To může sloužit jako poučení pro další projekty, které mohou využít dosaženého vyhodnocení pro lepší odhady budoucnosti a výpočtu předpokládaného progresu (PRINCE2, 2009 str. 211).

Doporučit ukončení

Posledním krokem, který by měl být v rámci projektu realizován, je doporučení Projektového manažera Řídícímu výboru, ukončit projekt. To může proběhnout za předpokladu, že již byly splněny všechny předešlé kroky (PRINCE2, 2009).

5.10 Dokumentace dle Projektových standardů

Nedílnou součástí projektového řízení je dokumentace. Každý světový standart vytváří jinou, ale podobného charakteru.

Tabulka 2 - Dokumentace projektového řízení

IPMA	PMI	PRINCE2
<ul style="list-style-type: none"> • Studie příležitosti • Studie proveditelnosti • Identifikační listina projektu • Revidovaná studie proveditelnosti • Plán řízení projektu • Směrný plán • Závěrečná zpráva 	<ul style="list-style-type: none"> • Zakládací listina projektu • Rozsah a oblast projektu • Plán řízení projektu 	<ul style="list-style-type: none"> • Deník projektového manažera • Registr otevřených bodů • Registr konfigurace • Registr kvality • Registr rizik

Zdroj 11 - (Doležal, a další, 2017), (Project Management Institute, 2013), (PRINCE2, 2009)

Tato práce se bude nadále věnovat pouze vybraným dokumentům z PRINCE2, které jsou zmíněny v praktické části práce.

5.10.1 Business case (Obchodní případ)

Jedním z principů PRINCE2 je, že každý projekt musí mít obchodní odůvodnění. Obchodní odůvodnění je důvodem proč se projekt realizuje. Každý projekt se bez něho neobejde (PRINCE2, 2009 str. 21). Obchodní případ, nebo podobný dokument popisuje potřebné informace z obchodního pohledu. Obvykle se jedná o podnikovou potřebu a analýzu nákladů a přínosů obsažené v Obchodním případě, aby se ospravedlnil a stanovily se hranice pro projekt. Sponzor projektu tento dokument schvaluje a přispůsobuje (Project Management Institute, 2013 str. 68).

Obchodní případ představuje optimální kombinaci informací, využitelných k posouzení, zda je projekt žádoucí, životaschopný, dosažitelný a stojí za to do projektu investovat. Zadání by nemělo být statické, ale mělo by se průběžně monitorovat a kontrolovat, zda je stále projekt smysluplný (PRINCE2, 2009 str. 21).

5.10.2 Project Brief

Jedná se o dokument, který se používá k zajištění plného a pevného základu pro zahájení projektu a je vytvořen v zahájení projektu. Po dobu nastavení projektu se rafinuje a modifikuje, nadále pak již není upravován (PRINCE2, 2009 str. 253).

Obsahem této dokumentace by mělo být vysvětlení čeho má projekt dosáhnout, pozadí projektu, cíle projektu, čas, náklady, kvalita, rozsah, riziko a přínosy. Dále také požadované

výsledky, omezení a předpoklady, tolerance projektu, uživatele a další známé zájemce či uživatele. Nemělo by se opomenout napsat, proč je pro společnost projekt důležitý. Definovat postup řešení projektu, strukturu týmu, popis rolí, odkaz na všechny dokumenty projektu. Nedílnou součástí Project Brief by měly být diskuse top managementu o strategických cílech, diskuse o životním cyklu s Dodavatelem a diskuse s uživateli, pokud není k dispozici Mandát (PRINCE2, 2009 str. 253).

Formát může být jako dokumenty, nebo prezentace, měl by být v Zahájení projektu stručný, jelikož představuje pevné základy pro projekt. Nesmí se zapomenout, aby cíle rozebrány v dokumentu byly SMART (PRINCE2, 2009 str. 254).

5.10.3 Deník manažera

Deník projektového manažera vzniká v také v průběhu zahájení projektu. Slouží k zaznamenávání jakýchkoliv událostí. Vzhledem k dosavadní absenci registrů, je deník využit k zaznamenání všech rizik a problémů. Deník projektového manažera nadále slouží k průběžnému zaznamenávání všech problémů, které nevyžadují formální řešení. Zaznamenávají se zde také všechna získaná poučení z předchozích projektů, které mohou pomoci s projektem současným (Jurová, 2016 str. 73).

5.10.4 Registr rizik

Registr rizik je dokument v elektronické podobě, do něhož se zaznamenávají rizika v průběhu projektu, jejich popis, akce k ošetření, a jejich hodnocení (Korecký, a další, 2011 str. 232).

Obsahem registru rizik by dle Svozilové měl být minimálně název, popis, datum identifikace rizika, osoba odpovědná za řízení rizika a odkaz na podrobný rozpis prací (Svozilová, 2016 str. 313).

Dle PRINCE2 je registr dokument, jenž slouží k identifikování rizik souvisejících s projektem, včetně stavu a historie. Přístup do registru by měl být zabezpečen proti neoprávněným osobám. Využívá se k zaznamenávání všech rizik a příležitostí v průběhu projektu. Každé riziko by mělo mít svoje identifikační číslo, autora identifikace rizik, datum identifikace, kategorii rizika, popis rizika (příčina, událost, dopad), pravděpodobnost

výskytu a míru dopadu. Dále proximitu, opatření řešení rizika, identifikaci formy hrozby – vyhnout se, omezit, zálohovat, přijmout a sdílet. Registr rizik může mít řadu formátů např. tabulka nebo databázi, samostatný rejstřík nebo přenesení do paměti atd. (PRINCE2, 2009 str. 261).

6 Vlastní práce

Tato část diplomové práce se bude zabývat rozbohem současného stavu projektového řízení společnosti Partners Financial Services, a.s. Zaměří se na rozbor organizační struktury společnosti a charakteristiky dosavadních projektů. Bude se soustředit na metodiku a vizi projektového řízení a také zmíní jakým projektům se společnost věnuje, pro lepší pochopení problematiky, kterou společnost řeší pomocí projektového řízení.

Dále se bude zabývat životním cyklem projektů a také se zaměří na roli Projektového manažera. V návaznosti na zjištěné skutečnosti se práce bude zabývat vhodným návrhem zlepšení se zaměřením na klasický waterfall. Rozbor projektové metodiky oddělení Operations společnosti Partners Financial Services, a.s. byl realizován pomocí kvalitativního rozhovoru. Cílem rozhovoru bylo odpovědět si na otázku: Jak fungují procesy v řízení projektů a jaká je zde role manažera. Celý rozhovor s Projektovými manažery je k dispozici jako audionahrávka v příloze.

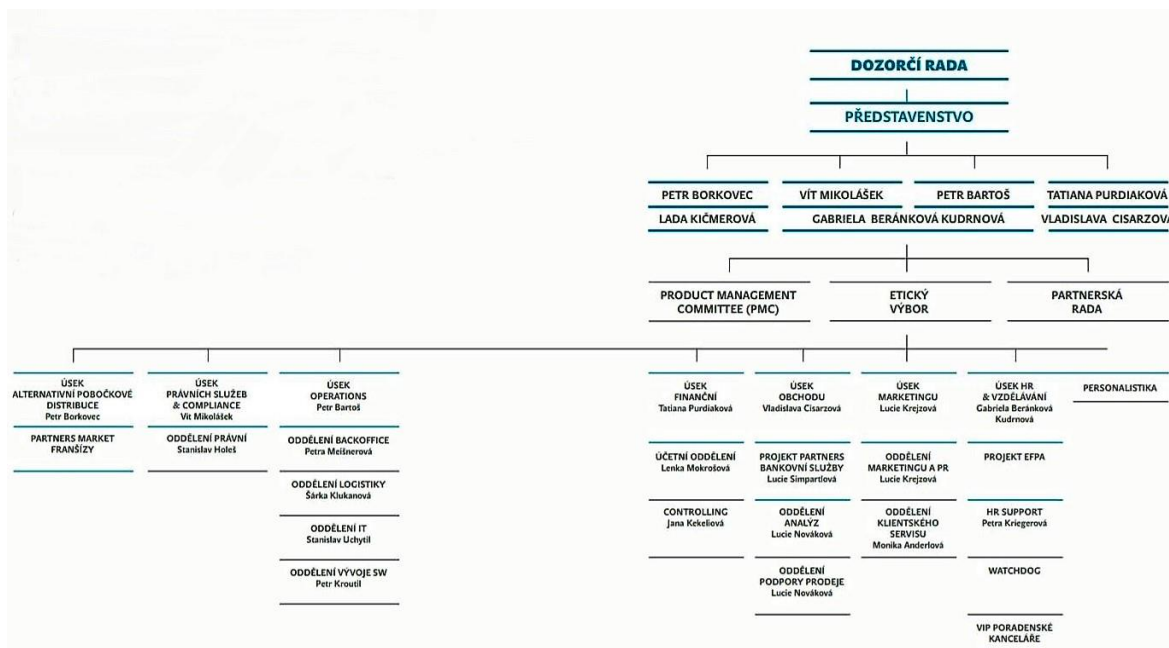
6.1 Charakteristika společnosti Partners Financial Services, a.s.

Partners Financial Services, a.s. je českou společností, která se na trhu nachází již od června roku 2007. Její hlavní náplní práce je poskytování finančního poradenství. V současné době se Partners Financial Services a. s. řadí mezi největší společnost na českém trhu poskytující finančně poradenské služby. Roční obrat organizace přesahuje miliardu korun a má téměř půl milionu klientů. Dalšími organizacemi spadající do skupiny Partners jsou Partners investiční společnost, s.r.o, Partners media, s.r.o., Partners akademie, s.r.o. a Partners Financial Services Polska, S. A.

6.2 Organizační struktura společnosti

Diplomová práce se zaměří na úsek Operations. Přes toto oddělení proudí nejvíce zadaných projektů, jelikož ve většině případů se jedná o IT projekty a IT oddělení je součástí právě úseku Operations. V další části práce se Partners Financial Services, a. s. bude také nazývat zkráceně „Partners“.

Obrázek 10 - Organizační struktura Partners Financial Services a. s.



Zdroj 12: Autor práce na základě Konsolidované výroční zprávy koncernu Partners.

Z organizační struktury společnosti je patrné, že se nejedná o projektově orientovanou společnost. Ve struktuře se nenachází žádné oddělení nesoucí alespoň přibližně znějící název evokující náznak projektového řízení. Jak již bylo řečeno na začátku, pro projekty je stěžejní úsek Operations respektivě oddělení IT a vývoje softwarů, přes které proudí většina projektů a jsou zde také definované u dvou zaměstnanců role Projektového manažera. V Partners není pouze jedno oddělení zabývající se vedením projektů, ale pro tuto práci je využito právě oddělení Operations.

Ostatní role, které vznikají dle projektové metodiky společnosti, vznikají z různých pozic v organizaci v návaznosti na charakteristiku projektu či odbornost přiřazených osob. Využívá se specialistů z pozic grafiků, databázových specialistů, softwarových architektů atp.

6.3 Charakteristika projektového řízení společnosti.

Základní vizí Partners je udávat trend ve finančním poradenství. Proto nechtějí zaostávat a snaží se přijít s novinkami a projekty v oblasti produktů, distribuce, vzdělávání a technologií.

Projektové řízení Partners není jednoznačně vymezeno světově uznávanou metodikou. Ve společnosti se využívá vlastní metodiky s prvky agilního řízení.

Projektové řízení v Partners je definováno pomocí vnitropodnikové směrnice, kde jsou definovány jednotlivé role, nástroje a postupy řízení projektů a dokumentace. Jedná se o všeobecný návod postupu projektového řízení, který platí pro všechny projekty bez ohledu na jejich rozsah, či složitost.

Směrnice, stejně jako jiné metodiky, hrají roli určité struktury toho, jak by mělo řízení projektu ve společnosti vypadat, ale finální řízení projektu je nastavené spíše dle vzájemné dohody, potřebám týmu a cílům projektu.

V současné době pracuje společnost celkem na sedmi projektech různého rozsahu i náročnosti na realizaci. Několik projektů již bylo v roce 2016 dokončeno a práce je využije pro lepší nastínění charakteristiky projektů, kterým se společnost věnuje. Většina projektů společnosti je vedena jako support pro své franchizy, finanční poradce společnosti, a taky jako činnost podporující dlouhodobé strategické cíle. Všechny projekty jsou tedy hrazeny z provizního systému, který generuje společnosti zisk. Finanční poradci, nebo franchizy společnosti se dostávají do pozice zákazníka v rámci projektu, ale požadavky na projekt ve finále musí projít přes vedení firmy, které projekty zvaží a postoupí dále. Projektová idea tedy přichází obvykle od vedení společnosti.

Klíčovým okamžikem, který je stěžejní pro každý projekt bez ohledu na jeho složitost či velikost, je definice zadání, účelu a cílů projektu. Společnost nebere na lehkou váhu skutečnost, že cíle projektu musí být jasně definované a všichni účastníci musí být s cílem seznámeni a musí ho chápat. Zadání projektu má v kompetenci Projektový leader nebo Projektový manažer.

Projekt je většinou řešen agilně a dílčí části projektu jsou řešeny operativně, ale nedochází ke změnám cíle hlavního. To je v kompetenci pouze Projektového leadera.

Další důležitou součástí projektů je tzv. Status, tedy pravidelné schůzky na týdenní frekvenci s cílem reportování dosavadních výsledků.

Dokumentace, která vzniká během projektu je vedena v interním systému zvaným wiki Confluence. Cílem dokumentace je zachytit základní podstatu projektu tak, aby dosažené „*know how*“ nebylo ztraceno v případě odchodu klíčových osob, či jiných okolností, které by mohly ohrozit projekt.

6.3.1 Dokončené projekty k roku 2016

Jedním stěžejním projektem pro společnost byl jednoznačně nový provozní systém, který vznikl na základě nové legislativy v oblasti pojišťovnictví. Dalším zajímavým projektem byl projekt WSP2, tedy projekt nových webových služeb obchodních partnerů, jenž si kladl za cíl získávat a zpracovávat online jednotlivá data o uzavřených smlouvách na finanční produkty.

Velmi rozsáhlým projektem společnosti bylo zavedení biometrického podpisu produktových smluv. Dlouhodobým cílem projektu, který si Partners stanovila je celkové odstranění papírové formy smluv ve společnosti a vedení smluv ve formě již jen elektronické.

Vylepšení systému FiP, který představuje klíčový systém pro klientskou práci v Partners, byl také jedním z velmi důležitých projektů společnosti. Cílem tohoto projektu bylo vylepšení stávajícího FiP na verzi FiP 2, která by byla pro uživatele mnohem uživatelsky příznivější v návaznosti na logiku práce finančních poradců a jejich požadavků. Na tomto projektu pracovala společnost několik let a v návaznosti na další objevené nové požadavky a vylepšení dojde v budoucnu opět k inovaci tohoto systému.

7 Životní cyklus interního IT projektu

V této kapitole se práce bude věnovat rozboru životního cyklu projektu. Životní cyklus byl rozebrán na dvou projektech, které byly firmou již realizovány.

Jednalo se o projekt věnující se upomínkovému systému týkající se klientů a jejich smluv, kompletně nahrazující systém předešlý. Jedná se o systém, který informuje finanční poradce o různých událostech týkajících se klientů. Jedním příkladem může být upozornění na narozeniny klienta. V rámci strategických cílů udržování si dobrých vztahů s klienty je tento systém velmi praktický. Upomínky chodí pomocí elektronické pošty. Nově vzniklý systém má mnoho dalších funkcí, které zde již nebudou publikovány. Na projektu se podílel osmi členný tým složený Projektovým leaderem, Projektovým manažerem a ostatních IT specialistů. Podrobnější rozbor funkcí jednotlivých rolí, které vznikají pro úspěšné dokončení projektů, se práce bude věnovat v pozdějších kapitolách.

Druhým projektem, který byl rozebrán pro lepší pochopení životního cyklu, byl zaměřen na finanční plán. Se zadáním a potřebou pro realizaci tohoto projektu přišel top management společnosti. Tento projekt byl zaměřen na dvě oblasti, a to na část výplat pro zaměstnance a na část pro podporu dětí, tyto části měly svoje specifické cíle, které se sloučily do cíle jednoho a na základě toho se realizoval nový projekt.

Pro projekty, které byly rozebírány jako vzorové bylo definováno patnáct procesů, které budou nadále rozebírány.

Procesy definované projektem:

- Zadání a definice cílů
- Businessové zadání
- Technická analýza
- Návrh technického řešení
- Backlog TFS
- Časové nacenění projektu a jeho částí
- Stanovení časového harmonogramu
- Implementace + Vedení projektových statusů
- Definice businessového testování

- Definice technického testování
- Testování
- Businessová dokumentace
- Technická dokumentace

Tyto procesy nejsou všeobecně vymezené pro všechny projekty. Projektová interní směrnice nemá definované procesy, kterými by projekty měly procházet. Vymezení jednotlivých procesů souvisí s rozsahem a charakteristikou projektu. Jediným procesem, který je v interní projektové směrnici přesně definován a pro každý projekt je tedy stěžejní, je zadání projektu a definice cílů.

Pro účely této práce a pro lepší pochopení jsou tyto klíčové procesy rozděleny do čtyř hlavních procesů, kde jsou rozebrány ostatní procesy, které s nimi úzce souvisí.

7.1 Zadání a definice cílů

Co se má udělat a proč? To je hlavní otázka kladená při tvorbě zadání projektu.

Tzv. Mandát neboli původní záminka či důvod projektu v Partners může vzniknout od managementu společnosti, sledující dlouhodobé strategické cíle, nebo pokud se naskytnou různé požadavky od uživatelů interních systémů. Tím se míní, že se naskytnou různé potíže na již fungujících systémech, nebo je systém zastaralý a uživatelé mají potřebu k inovaci systému pro jejich komfortnější používání a zlepšení tak efektivity práce.

Další možností pro vznik nového projektu může být změna legislativy. Je třeba uvědomit si, že Partners Financial Services, a.s., je firmou zabývající se finančním poradenstvím a jakákoliv změna v zákonech týkající se finančního sektoru má na firmu neopomenutelný vliv.

Zadání projektu vzniká na základě přednesení požadavků od zadavatele a vypracovává ho Projektový manažer. Zadání je tvořeno pro vývojáře, kteří se následně věnují realizaci projektu. Projektové zadání je evidováno ve vnitropodnikovém systému Confluence. Toto zadání představuje podklad pro Businessové zadání. Dokumentace se po vytvoření nezafixuje, ale v průběhu řešení projektu se aktualizuje, dle změn v projektu. Zadání projektu je během jeho tvorby konzultováno s Projektovým leadrem, který je

zástupcem top managementu. Cílem tohoto procesu je obecně si definovat co bude náplní projektu a obecné požadavky na projekt. Konkrétnější rozbor projektu se následně provede v rámci Businessového zadání.

7.2 **Businessové zadání**

Projektový manažer vypracuje Businessové zadání, které se následně eviduje v Confluence.

Projektový manažer vypracuje zadání projektu na základě vizí top managementu a následně jej nechá schválit Projektovým leadrem. Na Businessovém zadání společně s Projektovým manažerem, se podílí také Tech leader, který pomáhá Projektovému manažerovi s technickou stránkou projektu, aby bylo potvrzeno specialistou a nebylo nic opomenuto. Na základě této konzultace vzniká harmonogram, který je následně také předložen Projektovému leadrovi ke schválení.

Obsahem dokumentace Businessového zadání je cíl projektu, jednoduchý popis produktu z pohledu účelu, jak se má produkt chovat atp.

Pokud je Businessové zadání odsouhlaseno přechází projekt do Technické analýzy, kterou má na starosti Tech Leader.

V momentu, kdy se nachází Businessové zadání v Confluence, začínají vývojáři pracovat na projektu. Nejedná se o vývoj projektu, ale o práci na analýze, kde se specifikují technické náležitosti projektu a časová náročnost.

7.3 **Technická analýza**

Cílem tohoto procesu je detailní rozepsání jednotlivých činností, které jsou za potřebí k dosažení požadavků definovaném v Businessovém zadání. Dalším cílem tohoto procesu je ověření, zda zvolený postup je adekvátní a jestli neexistují další alternativy, které by se daly využít lépe.

Na vypracování technické analýzy se podílí Projektový manažer a Tech leader, který většinou je následně také vývojářem celého projektu. Jeho role je v tomto okamžiku klíčová, jelikož napomáhá Projektovému manažerovi svými technickými znalostmi. Jeho

expertní odhad je neocenitelný v oblastní časového nacenění projektu a jeho částí, které jsou součástí technického řešení.

Pro sestavení detailního harmonogramu slouží rozepsání jednotlivých balíků práce do Backlog TFS, což je elektronický systém, který slouží primárně vývojářskému týmu projektu. Kromě jednotlivých balíků práce se zde rozepíší úkoly a činnosti do tzv. Tásků. Tásky jsou již jednotlivé činnosti, které musí vývojáři a ostatní členové podílející se na dodání produktu řešit. Na základě těchto činností jsou definovány milníky projektu, popřípadě fáze projektu. Tato část se ovšem odvíjí od velikosti projektu, není formálně definována. Milníky se definují především, jedná-li se o projekt legislativního charakteru. Tedy o projekt, který řeší nové skutečnosti definované zákonem, které musí být splněny do dne jeho účinnosti. V případě, že se jedná o projekty, které jsou čistě interní záležitostí a nedochází zde ke tlaku třetích stran, nejsou milníky stěžejní a případné prodlužování projektu není vedeno jako problém.

K výraznému prodlužování projektů ve společnosti Partners již nedochází tak často, jak tomu bývalo v minulých letech, kdy řízení projektů ve společnosti bylo ještě na začátku. Projektový tým neměl dostatek zkušeností, a to se výrazně projevovalo na výsledcích v dodržování termínů. Vliv na prodlužování projektu měl také nepřesný odhad délky činností, který také souvisel s nezkušeností Projektového manažera a Tech leadera. V současné době a z důvodu podobné charakteristiky projektů, dochází ke špatným odhadům zřídka a dnes již zkušení vývojáři nemají problémy s dodržováním termínů. Proto, jedná-li se o méně časově náročné projekty, nemají Projektoví manažeři Partners potřebu definovat striktní termíny na dokončení prací.

Součástí Technické analýzy projektu je v případě, že dojde k práci na unikátním projektu, který není podobný žádnému již z přechodících projektů a je na něm použita nová technologie či technologie známá, ale je od ní očekávána jiná funkcionalita než doposud. Dochází k analýze této technologie, zda je schopná naplnit požadované očekávání.

Pokud dojde ke schválení konkrétního harmonogramu Projektovým leadrem, projekt přechází do dalšího procesu a to Implementace.

7.4 Implementace

Po definování přesného a komplexního zadání, které je klíčové pro celý projekt, jelikož je zde snaha o odstranění veškerých ohrožení, které by mohly mít za důsledek neúspěch celého projektu, se přechází do fáze Implementace, kde již je koordinována práce na projektu.

Zde se nejvíce uplatní role Projektového manažera, který má za úkol zajistit, aby práce byly provedeny a zajišťuje pro to vše potřebné. Součástí tohoto procesu je také proces Definice Businessového testování, Technického testování, dokončení Businessové a Technické dokumentace.

V průběhu řešení projektu jsou pořádány pravidelné statusy, kde se schází klíčové role týmu a řeší dosavadní postup prací na projektu. Schůze jsou organizovány pravidelně jednou týdně. Schůzi se účastní také Projektový leader, který má možnost konzultovat postup v rámci řídicího výboru společnosti.

Zápisy z porad ne vždy jsou evidovány také v systému Confluence a na jejich základě vzniká na konci projektu Businessová dokumentace, která dále může sloužit jako podklad pro další projekty. Neformálně si Projektový manažeři evidují v rámci projektového zadání také problémy, které se v průběhu projektu vyskytly a jak byly řešeny, aby existoval návod pro další projekty, u kterých by se naskytl problém stejného charakteru.

Technickou dokumentaci vede především Tech leader projektu, ve spolupráci s ostatními vývojáři. Cílem této dokumentace je evidování dosavadního průběhu projektu, aby nedošlo ke ztrátě dosaženého „*know how*“ v případě například odchodu klíčového pracovníka.

Businessové testování vzniká v průběhu projektu, kdy se vymýšlí a definuje, jak bude projekt na konci otestován, jestli dosáhl všech požadovaných funkcí. V průběhu projektu dochází také k testování funkčnosti jednotlivých vytvořených novinek, které má na starosti samotný vývojář.

Po tzv. Realesu je technicky projekt dokončen, formálně však společnost nemá definovaný proces ukončení projektu, jelikož se na projektech dále stále pracuje formou

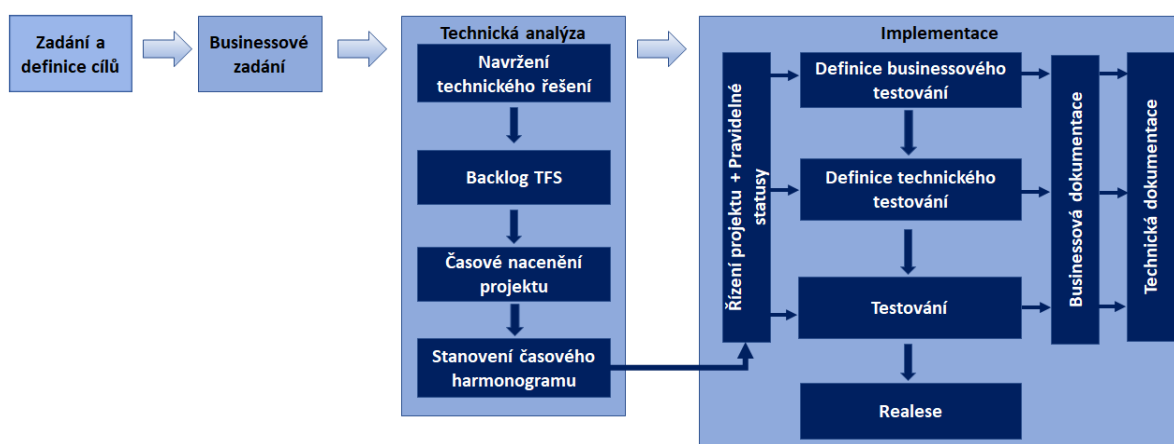
kontroly zpětných vazeb od uživatelů, zda neodhalili chyby, které nedokázaly odhalit finální testy.

Firma tedy neformálně považuje projekt za ukončení v situaci, kdy dojde k jeho nasazení do činnosti.

7.5 Vlastní zachycení cyklu projektového řízení

Pro zlepšení pochopení současných procesů společnosti využije práce autorem vytvořeného diagramu viz obrázek 11.

Obrázek 11 - Schéma procesů v Partners



Zdroj 13 - Vlastní zpracování v programu Unittiled diagram.html

8 Projektové role společnosti Partners Financial Services, a.s.

Tato kapitola se bude zabývat detailním rozбором Projektového manažera společnosti Partners. Rozebrána bude charakteristika pozice, její definice dle interní směrnice společnosti a také práva a povinnosti Projektového manažera. Dále se bude kapitola věnovat struktuře projektového týmu. K jednotlivým probíraným oblastem budou následně v dalších kapitolách implementována dle potřeby vhodná opatření a vylepšení, v návaznosti na projektovou metodiku PRINCE2.

8.1 Charakteristika a povinnosti Projektového manažera

Na základě vnitropodnikové směrnice společnosti je role Projektového manažera definována následovně.

Projektový manažer je hlavní postavou celého projektu, jedná se o osobu, která je do projektu nejvíce zainteresovaná. Z jeho pozice vyplývá povinnost mít největší přehled o dění v projektu. V organizační struktuře projektového týmu spadá pod Projektového leadra.

Mezi odpovědnosti Projektového manažera patří především.

- Koordinace celého projektového týmu
- Definice milníků projektu, stanovení časového harmonogramu
- Odpovědnost za dodržování časového harmonogramu projektu
- Rozhodování o (primárně byznysovém) směřování projektu, v rámci mantinelů domluvených s PL
- Konzultace technické i byznysové se zbytkem projektového týmu
- S grafikem příprava UX, v součinnosti s TL i UI
- Organizace a vedení projektových statusů
- V součinnosti s TL příprava tasků pro zbytek týmu
- Organizace testování projektu, definice byznysových testovacích scénářů
- V součinnosti s TL tvorba dokumentace (byznysová část)

Takto zní definice Projektového manažera dle vnitropodnikové směrnice společnosti, která se nachází v příloze A. Projektový manažeri svojí roli definují spíše z pohledu řízení lidských zdrojů. Projektový manažer je, dle provedeného rozhovoru, univerzální rolí

projektového týmu, která nemá jednoznačně vymezenou formální pravomoc. Samozřejmě pozice Projektového manažera je upevněna na základě velikosti a rozsahu projektu. Největší důraz kladou na tzv. soft skills, tedy na schopnosti vyjednávat s lidmi. Pro tuto pozici je v organizaci přímo definovaná role.

V současné době v rámci úseku Operations disponuje společnost dvěma Projektovými manažery, kteří se na projekty přidělují při tvorbě zadání projektu. Přidělení, jakému projektu se bude zrovna tento Projektový manažer věnovat, souvisí s charakteristikou projektu. Míní se tím, zda se jedná spíše o technický projekt anebo o projekt businessového charakteru.

Hlavním úkolem Projektového manažera, kromě již zmíněných povinností vycházejících z interní směrnice, je důkladné vypracování Businessového zadání. S touto činností Projektovému manažerovi vypomáhají například právníci, nebo v případě probíraných projektů i grafičtí designeři, jelikož v rámci zadání se již vytváří vzhled konečného výstupu. Dalšími povinnostmi Projektového manažera je vyjednávání kontraktů s třetími stranami, které jsou do projektu zainteresovány, konečná podoba smlouvy je v jeho kompetenci, ale schválení a podpis smluv je již na Projektovém leadrovi. Co je pro projektové řízení společnosti Partners charakteristické je, že Projektový manažer nevstupuje do projektu pouze jako zodpovědná osoba za denní vedení projektu, ale zároveň se podílí na samotném vývoji a dodávkách produktu. Tato skutečnost je odvislá od jejich primární specializace a také je odvozena od rozsahu projektu a pracovních kapacit.

8.2 Ostatní role projektového týmu Partners Financial Services, a.s.

Vnitropodniková směrnice definuje navíc několik rolí projektového týmu. Pro stručnou charakteristiku ostatních rolí práce využije následující tabulky.

Tabulka 3 - Stručná charakteristika rolí v projektu

Role	Charakteristika	Odpovědnost
Projektový leader	Nejvyšší autorita	Výsledek projektu, rozhodující pravomoc, ekonomika projektu, konečné slovo v projektu, stanovení mantinelů pro rozhodování PM
Tech leader	Technický specialista	Analýza, návrh a implementace projektu, harmonogram, dokumentace, vývojářský tým, organizace, rozdělení projektu do etap, časové nacenění projektu, definice technických testů, technická dokumentace
Vývojář	Implementace projektu	Dodržení zadání, implementační techniky, dodržení postupů, identifikace problémů
Tester	Tester projektu	Testování výsledků, příprava testovacích scénářů, neodhalené chyby z důvodu nekvalitních scénářů.
Ostatní	Ostatní oddělení mimo projektový tým	

Zdroj 14 - Vlastní zpracování na základě interní směrnice projektového řízení společnosti Partners

Pozornost je důležité věnovat Projektovému leadrovi a Tech leadrovi. Tyto osoby představují v projektovém řízení společnosti klíčové role.

8.2.1 Projektový leader

Projektový leader je hlavní autoritou projektu. Podílí se na schvalování realizace projektu, rozhoduje o rozpočtu a o časovém vytížení přidělených zdrojů na projekt.

Nedílnou součástí povinností, které spadají pod Projektového leadera je stanovení nákladů na projekt, které vychází z jednoduchého uvážení. Kvantifikaci peněžních přínosů Partners nedělá.

Projektový leader také představuje roli zákazníka, který přichází s požadavky od vedení společnosti. Projektovým leadrem je právě jeden z členů představenstva v závislosti na tom, jakého oddělení se projekt týká. Jeho kompetence vychází z vysokého

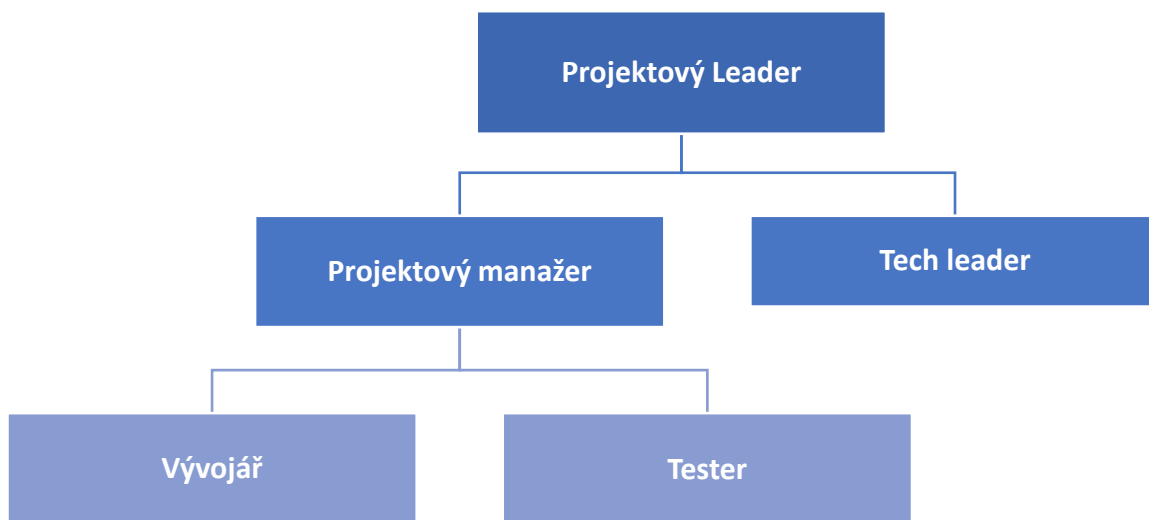
umístění v hierarchii společnosti, proto představuje autoritu v klíčových rozhodnutích. Pravidelně se účastní týdenních statusů, které nadále, jeli to nutné, konzultuje s ostatními členy představenstva společnosti.

8.2.2 Tech leader

Tech leader vnáší do projektu expertní náhled, co se týká návrhu možností technické realizace a její náročnosti. Je vždy k ruce Projektovému manažerovi a společně s ním sestavuje harmonogram. Dalšími povinnostmi Tech leadera je vedení technické dokumentace, která je klíčová pro evidování dosaženého „*know how*“, aby bylo zaznamenáno, jakého bylo dosaženo progresu v rámci vývoje projektu. Technická dokumentace se následně využívá i pro jiné projekty podobného charakteru, jako určitý podklad pro řešení různých problémů.

8.3 Vlastní zachycení projektové organizační struktury Partners

Obrázek 12 - Organizační struktura projektu společnosti Partners



Zdroj 15 - Vlastní zpracování

9 Návrh zlepšení interní metodiky dle principů PRINCE2

Devátá kapitola této práce se bude věnovat návrhům pro zlepšení dosavadní projektové metodiky Partners Financial Services, a.s.. Zaměří se na zlepšení procesů a roli Projektového manažera, ale také na projektový tým. Doporučení uvedené v této kapitole se budou odrážet od světově uznávané metodiky PRINCE2.

9.1 Hlavní zachycené nedostatky projektového řízení společnosti

- 1) Formulace projektu a jeho cíle
- 2) Členění projektu do etap
- 3) Pořadí jednotlivých procesů, které jsou součástí chybějících etap
- 4) Nedostatky a přebytky ve vymezení rolí v projektu.
- 5) Absence procesního diagramu
- 6) Absence řízení rizik

9.2 Návrh formulace cíle a projektu

Prvním zlepšením, které tato práce uvede a považuje jej za velmi důležité pro projektové řízení, je definice projektu. Respektive činnosti, které lze dle platných standardů označovat jako projekt.

V návaznosti na rozhovory vedené s Projektovými manažery společnosti vyplývá, že firma nemá formálně definované, kdy je projekt ukončen. Nesplňují tedy jasně danou podmínku časově ohraničeného souboru činností. Projekt je dle Partners ukončen tzv. Realesem, který představuje nasazení projektu k činnosti, ale nadále se analyzuje, hodnotí a spravuje. To stále představuje projekt a jeho vývoj, nelze tedy jednoznačně říct, že je projekt ukončený. Může se zdát, že tento nedostatek vyplývá z agilního řízení, které Partners využívá, ale i v případě Agilního řízení platí, že musí projekt mít jasně definovaný konec.

Po projektová analýza není zbytečná, ale nejedná se již o vývoj požadovaného produktu či služby. V směrnici by se měla objevit forma formálního ukončení projektu.

Tato skutečnost úzce souvisí i s definováním cíle projektu. V korelaci na to, co říká teorie platí, že každý cíl by měl být SMART. V cíli by mělo být tedy mimo jiné uvedeno, do kdy bude cíle dosaženo. Bez dodržení tohoto faktu se pak následně obtížně definuje, do jaké míry se projekt odchýlil od původních plánů.

9.3 Návrh zlepšení životního cyklu interního IT projektu

Na základě rozhovorů s Projektovými manažery společnosti, s kterými byl důkladně rozebrán životní cyklus interního IT projektu, který je rozepsán v předchozích kapitolách, lze vidět, že projektové řízení nemá formálně definovaný životní cyklus projektu. Životní cyklus projektu je ovlivněn charakteristikou projektu a jeho rozsahem, respektive časovou náročností. V projektové metodice společnosti by se měl objevit jasně stanovený diagram procesů, které jsou nezbytné pro realizaci projektu. Jednotlivé aktivity, které budou součástí procesů, mohou být následně modifikovány dle charakteru a rozsahu projektu. Je na rozhodnutí firmy, které procesy je nutné udělat pro úspěšné realizování projektu. Dle PRINCE2 je ale několik činností, které jsou pro projekt nezbytné.

9.3.1 Členění projektu do etap

Partners neformálně dělí projekt do patnácti spolu úzce souvisejících procesů, které jsou hlavními kroky při řízení projektů. Správně by ale projekt měl být rozdělen do jednotlivých etap. Podstatou tohoto principu je, aby se do projektu vnesl přehled o tom, v jaké fázi se projekt nachází a Projektový manažer by byl odpovědný za přesné plánování jednotlivých etap.

Hlavní účel tohoto dělení tkví v odlehčení práce Projektového leadra, který je, jako člen představenstva, velmi vytíženou osobou. Tímto se nebude muset Projektový leader účastnit pravidelných statusů, ale jen statusů týkajících se právě další etapy projektu. Tento princip vnáší do projektu větší přehlednost a dává možnost projektovému výboru lépe rozhodovat o dalších krocích, které mohou být ovlivněny vývojem dosavadní strategie firmy. Projektový manažer má naopak příležitost lépe definovat odhady na další činnosti projektu. Plánování každé etapy je vhodné realizovat pouze na úrovni detailů. Je zbytečné, aby plánování řešilo každý jednotlivý krok zaměstnanců. Ve finále se to ze dne na den stejně změní a Projektový manažer ztratí mnoho času nad detaily, které se nevyužijí. Vhodné je

také plánovat v kratším horizontu. Plánování delších etap je náročnější na odhady a detaily se v delším horizontu mění více nežli v kratším. Pro PRINCE2 je stěžejní, aby projekt byl rozdělen minimálně do dvou etap, a to na iniciační a jednu nebo více řídicích fází. Pro projektovou metodiku Partners doporučuje práce rozdělit projekt do následujících fází a to Předprojektovou, jejíž součástí je definování zadání, druhou etapou je fáze Nastavovací, třetí Řízení projektu a poslední je Ukončovací etapa jejíž součástí bude také ex – post analýza.

Součástí jednotlivých etap projektu jsou procesy, které má neformálně projektové řízení Partners definované. Zlepšení a utřídění procesů proběhne v následujících kapitolách. Součástí projektů jsou také jednotlivé aktivity, které je třeba udělat.

Obrázek 13 - Etapy projektu



Zdroj 16 - Vlastní zpracování v programu Unitleted diagram.html

9.3.2 Zahájení projektu

V tomto procesu se projektová metodika Partners výrazně neliší a její základní principy jsou dodrženy. Mělo by se jednat o předprojektovou část.

Zvolení projektového Sponzora v tomto případě Projektového leadra a Projektového manažera proběhne. Projektový leader je definovaný charakterem projektu a Projektový manažer také. V rámci oddělení Operations pracují dva Projektoví manažeři, kteří mají jednoho nadřízeného člena představenstva, tedy Projektového leadra. Formálně definovat zvolení těchto rolí je tedy zbytečné, ale může být uvedeno v metodice. Sponzor projektu s Projektovým manažerem se podílejí na vytvoření zadání projektu. Zadání projektu lze označit jako Obchodní případ (Business Case) a Buisnessové zadání Chartou projektu (Projekt Brief). Co by mělo být obsahem těchto dokumentů je projektovou metodikou upraveno, jak již bylo uvedeno v teoretické části. Na firmě ale je, jaké informace potřebuje evidovat k úspěšnému dosažení cílů. PRINCE2 nabízí strukturu toho nejdůležitějšího, co by měly tyto dokumenty obsahovat. Pro inspiraci se v příloze nachází struktura Business case

a Project Brief. Při tvorbě Businessového zadání by se měla realizovat také Technická analýza, jejímž cílem je detailní rozepsání jednotlivých činností. Podnik v této činnosti řeší alternativy projektového přístupu, jestli zde neexistuje více možností, jak projekt bude řešen. Na tomto procesu se podílí Projektový manažer společně s Tech leadrem jako expertním konzultantem. Na základě této analýzy vzniká dokumentace Backlog TFS, která slouží primárně pro vývojáře. Tento dokument je interní záležitostí není důvod jej nevytvářet, měl by ale být součástí Businessového zadání (Project Brief).

Při sestavování těchto dokumentů dochází ke studiu Technické a Businessové dokumentace z předcházejících projektů. Tím dochází k dodržení principů učení se ze zkušenosti.

Jelikož nejsou projekty formálně členěny do etap, nedochází k plánování další etapy. Tím se firma ochuzuje o možnosti přesnějšího rozfázovaného odhadu času. Důležitým dokumentem, který by měl navíc vzniknout v průběhu tohoto procesu, by měl být Deník manažera. Měla by zde být vedena rizika a problémy, které byly identifikovány během doladování Businessového zadání.

Rizika jako taková firma řeší operativně, pokud na problém narazí začnou hledat řešení. Následně se řešení eviduje do Technické dokumentace nebo si postup řešení těchto, již problémů, eviduje Projektový manažer do zadání, a následně je doplní do Technické dokumentace. Pro tyto účely vymezuje projektová metodika Registr rizik, jenž slouží jako databáze rizik, která by se měla pravidelně aktualizovat. Rizika jsou jedním ze stěžejních témat projektového řízení a je velmi důležité je nepodceňovat. Forma tohoto řešení rizik, kterou praktikuje společnost, je do jisté míry odvozená od velikosti projektů a také se odráží od snahy naplánovat projekt tak, aby nedošlo ke komplikacím. K tomu napomáhá také podobný charakter již předchozích projektů. Nicméně dle PRINCE2 je řízení rizik důležité pro úspěšné dosažení cílů projektu a firma by měla, alespoň na základní úrovni, vést Registr rizik a celkově s riziky pracovat. Efektivní řízení rizik, které lze zdokonalit v rámci méně nákladných projektů, může být v budoucnu neocenitelnou metodou, která eliminuje možné ztráty v případě, že se firma rozhodne realizovat projekt většího rozsahu, který by mohl mít svojí působností vliv například na existenci firmy. Dalším důležitým aspektem pro identifikaci rizik je, že i z rizika lze získat příležitost. Proto by bylo vhodné pro společnost, aby začala s riziky pracovat.

Další součástí zahájení projektu by mělo být definování projektového týmu. Projektová metodika společnosti definuje spíše role realizačního týmu. Přesnější rozbor návrhu zvolení rolí se nachází v dalších kapitolách.

Pro lepší zobrazení nově vzniklého procesu poslouží následující diagram na obrázku 14, který popisuje jednotlivé kroky, kterými by měl projekt projít v zahajovací fázi. Důležité je také definovat, kdo je za jednotlivé kroky odpovědný a co je vstupem a co výstupem tohoto procesu. K tomu slouží tabulka 4.

Tabulka 4 - Zadání: Vstupy a výstupy

Vstupy	Výstupy	Odpovědná osoba
Projektový Mandát	Zvolení Projektového leadra (PL) Zvolení Projektového manažera (PM)	Představenstvo společnosti
	Zadání projektu (BC)	PL+ PM
Technická analýza Technická dokumentace Businessová dokumentace	Businessové zadání (Chp)	PM + Tech Leader (TL)
Technická analýza	Backlog TFS	TL + PM
	Deník manažera	PM
	Projektový tým	PM + PL

Zdroj 17 - Vlastní zpracování

Obrázek 14 - Schéma zahájení projektu



Zdroj 18 - Vlastní zpracování v programu Unfiled diagram.html

Vysvětlivky k schématu:

BC – Business case

Chp – Charta projektu

Splnění všech aktivit procesu zahájení projektu je velmi důležité. Důkladné vypracování zajistí, aby projekt následně probíhal hladce, nebo alespoň lépe než kdyby se tato část podcenila. Pro firmu je tento krok stěžejní a měla by nadále pokračovat v důkladnosti v návaznosti na zmíněné vylepšení.

9.3.3 Nastavení projektu

Proces nastavení projektu společnost nemá definovaný. Vyplývá to z jeho nepotřebnosti.

Řízení kvality není ve společnosti definované a pro jednotlivé projekty se nenastavuje. V zadání jsou definované požadavky na produkt a celkově se dbá na to, aby tým, který se na vývoji produktu či služby podílí, dokonale chápal, čeho má být dosaženo. Toho je dosaženo precizním vypracováním Zadání projektu (BC) a Businessového zadání (CHP). Ve firmě není také definovaný nezávislý orgán, který by dohlížel na zpracování úkolů či kvalitu dosažených výstupů. Ačkoliv je kvalita jedním z témat, které považuje metodika PRINCE2 za důležité, není samotné řízení v jejím obsahu definováno. Proto se nebude tato práce zaváděním řízení kvality nadále věnovat.

Strategii komunikace se společnost také příliš nevěnuje. Komunikace v rámci projektového týmu probíhá pomocí elektronické pošty, elektronického systému Trello, který je určen především pro Projektového manažera či Projekového leadra, zde se komunikují ve stručnosti základní informace o postupu projektu. Dalším důležitým nástrojem v rámci komunikace je Backlog TFS, který slouží primárně pro vývojáře. Tato dokumentace by se dala označit v podstatě jako určitá forma WBS (work breakdown structure), jelikož její struktura je velmi podobná. Nejdůležitějším nástrojem komunikace je pro firmu Status. Tedy meeting, kterého se účastní všichni účastníci projektu. Je nastaven na týdenní bázi a probírá se zde dosavadní postup a výsledky. Vzhledem k velikosti týmů je komunikace velmi jednoduchá a vypracovávání složité strategie by bylo pro potřeby firmy zbytečnou komplikací. Nicméně by se v metodice měla komunikační strategie objevit alespoň na základní úrovni.

Strategie, která by měla firmu zajímat, je řízení rizik. Každý projekt představuje určitou změnu a předtím, než se do něj firma pustí by měla mít definované, jak se budou

rizika identifikovat analyzovat a řídit. Prvním krokem, který by firma měla pro vedení rizik udělat, je vytvoření Registru rizik například pomocí excelové tabulky. Co je obsahem registru rizik se nachází v teoretické části. Dalším krokem pro úspěšné řízení rizik je nastavení, jak často budou rizika analyzována a také identifikována. PRINCE2 doporučuje po ukončení každého procesu, zhodnocení nově zjištěných skutečností a na jejich základě ověřit, zda se nevyskytla další rizika.

Řízení konfigurací má podnik v podstatě nastaven v podobě Technické dokumentace, kde je rozepsán dosavadní postup kam se produkt, který je vyvíjen, dostal, tedy v jaké technologické fázi se právě nachází. Dále by firma měla navrhnout, než se do projektu pustí, jakým způsobem budou jednotlivé kroky projektu otestovány. Definicí testování se věnuje sám vývojář v průběhu projektu. To má za důsledek, že Projektový leader nemůže přesně vědět jaký bude finální harmonogram. Pro upřesnění by se firma měla pokusit rozvrhnout formu testování a její časovou náročnost ještě před zahájením projektu, aby se mohl aktualizovat časový harmonogram a provést případné další nacenění práce, kterou zabere testování. Tím by se mělo dosáhnout přesnějšího stanovení časové náročnosti a taky lepšího odhadu nákladů. Firma využívá dvou typů testování, a to Businessového a Technického. Plánování tohoto testování by mělo být definováno v každé etapě projektu.

Po dokončení těchto kroků je vhodné provést aktualizaci zadání, Businessového zadání a doladění harmonogramu. V konečné fázi by mělo dojít ke schválení Projektovým leadrem, že projekt může postoupit do další fáze a podmínky pro realizaci projektu jsou tedy akceptovatelné.

Tabulka 5 – Nastavení projektu: Vstupy a Výstupy

Vstupy	Výstupy	Odpovědná osoba
Businessové zadání (Chp) Backlog TFS	Nastavení komunikace	PM
Technická analýza Technická dokumentace Businessová dokumentace Businessové zadání (Chp)	Nastavení řízení Rizik Registr rizik	PM+ TL
Businessové zadání (Chp) Technická analýza	Businessové testování Technické testování	PM + TL
Buisnessové testování Technické testování	Aktualizace Backlog TFS Aktualizace registru rizik	PM + TL
Aktualizovaný Backlog TFS Aktualizovaný Registr rizik	Aktualizace Businessového zadání	PM
Aktualizované Businessové zadání	Schválení projektu	PL + PM

Zdroj 19 - Vlastní zpracování

Obrázek 15 - Schéma nastavení projektu



Zdroj 20 - Vlastní zpracování v programu Unilted diagram.html

9.3.4 Směrování projektu

Hlavním smyslem tohoto procesu je ochrana zájmů zákazníka a dodavatele. Vzhledem k tomu, že projektové řízení společnosti je interní záležitostí a třetí strany jsou do projektu zainteresované spíše výjimečně, formalizování tohoto procesu by bylo pro firmu zbytečnou komplikací a zatížením v podobě byrokracie. Dosavadní systém fungující na vzájemné dohodě, která se odráží na dobře vybudovaných vztazích na přátelské úrovni napříč celou společností, práce považuje za dostačující. Doposud Projektový leader odsouhlasoval zadání a Businessové zadání, tento postup zůstane zachován, ale dojde k němu až po doplnění všech potřebných informací k přesunu do další etapy. Věcí, která by měla ovšem být formalizovaná a práce ji považuje za důležitou, je ukončení projektu. Touto problematikou se práce zabývá již v kapitole 9.2. a tímto procesem by se probíraný problém vyřešil.

Schválením ukončení projektu dosáhne společnost formálního ukončení projektu. Tím se odstraní nejasnost v otázce, kdy je projekt ukončen. Účelem této aktivity je, aby projekt měl konec a bylo ho možné zhodnotit. Konkrétnějším rozbohem ukončení projektu se práce zabývá v kapitole 9.3.7.

Jak již bylo probíráno, a co Partners v projektovém řízení nedělá, respektive nedělá formálně u všech projektů, je řízení dle etap. Projektový manažer by měl projektovému výboru předložit plán na další etapu projektu. Projektový výbor tak získává větší přehled o dosaženém progresu a může se na základě jednotlivých etap rozhodovat, zda se projekt pustí do další fáze. Tato aktivita je vhodná v případě, že by se projekt dostal do situace, že by ho Projektový výbor již nepustil dále. To v Partners ale není obvyklé, většinou se projekty dokončí, když již do nich bylo investováno. To jde v případě projektů, které nejsou příliš rozsáhlé a nákladné. Absence tohoto procesu se projeví především u nákladnějších projektů. Ale jelikož každá koruna v podnikání je důležitá, měla by firma řídit každý projekt na etapy. Tím se do projektu vnese větší přehlednost a Projektovému manažerovi se práce rozčlení a umožní mu lepší kontrolu. Práce považuje za potřebné všechny čtyři fáze, do kterých PRINCE2 člení projekt. Pokud vzhledem k rozsahu projektu budou tyto fáze příliš krátké, ničemu to nebude vadit. Naopak plánování každé fáze bude přesnější.

9.3.5 Kontrola etapy

V případě Partners je monitoring a kontrola nastavená pomocí statusů. Jelikož se většinou jedná o menší projekty, monitorování a kontrola dosažených prací není pro Projektového manažera tolik komplikovaná. Monitorování probíhá za pomoci Technické dokumentace, která se v průběhu projektu aktualizuje. Zde je možné sledovat konkrétně dosavadní vývoj. Jednoduší pro Projektového manažera je, že i on sám se zapojuje do vývoje produktu a charakteristika projektu je v souladu s jeho specializací.

Jednotlivé balíky práce jsou vedeny v Backlogu TFS, kde jsou rozepsány do jednotlivých Tásků; jedná se o poměrně sofistikovaný systém, který pomáhá manažerovi i ostatní zorientovat se co je třeba dělat.

Technická dokumentace je plně dostačující pro Projektového manažera, aby dokázal naplánovat další etapu projektu. V případě nejasností je mu vždy k dispozici Tech leader. Již vícekrát zmíněnou činností, které by se měl Projektový manažer věnovat, je řízení rizik. Rizika by měla být aktualizována vždy když se přechází na další etapu projektu včetně průběžných aktualizací.

9.3.6 Řízení přechodu mezi etapami

Důležité pro projekt je, aby se Technická dokumentace vedla opravdu svědomitě. Projektový manažer by měl dohlédnout, aby všechny získané poznatky byly v dokumentu zaznamenány. Je to důležité pro další plánování, a i pro budoucí projekty, které z Technické dokumentace vychází. Současná metodika na tuto okolnost také klade veliký důraz. Úkolem Projektového manažera je tedy nedělat si poznámky o zjištěných problémech do zadání a na konci projektu Technickou dokumentaci doplnit, ale měl by dohlédnout, aby Technická dokumentace byla aktualizována pravidelně. Na základě Technické dokumentace lze revidovat i do jaké míry se projekt odklonil od Businessového zadání. Projektový manažer by měl jednotlivé plánování dalších etap evidovat, doposud docházelo k aktualizaci Businessového zadání. To by po Nastavovací etapě mělo být neměnné, ale při správném vedení a struktuře by mělo být jednoznačné co bylo původním plánem a čeho ve finále bylo dosaženo. Další možností je vedení Projektového plánu, ale vzhledem k náročnosti projektů je tento dokument další dokumentací, která by Projektového manažera zdržovala. Součástí

přechodu mezi etapami by měla být také aktualizace Businessového testování a Technického testování, aby se mohl pro další etapu aktualizovat harmonogram a informovat o tom Projekt leadra.

9.3.7 Ukončení projektu

Pro firmu je tento proces velmi důležitý, a to kvůli učení se firmy z dosavadních projektů. Ke konci projektu docházelo k doplnění Technické a Businessové dokumentace. Nově se oba dokumenty aktualizují průběžně, ale je důležité je doplnit o všechny poznatky.

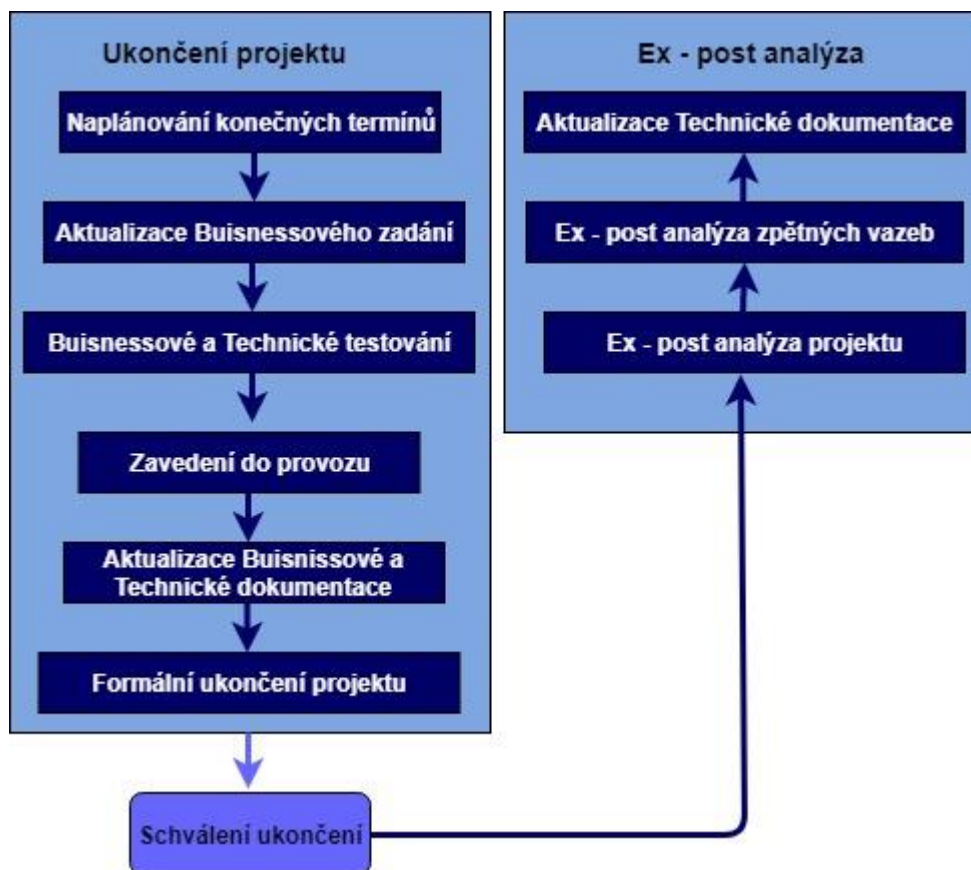
V této aktivitě dochází ke konečnému stanovení skutečných termínů, kdy bude projekt dodán. A zároveň se prověří a otestuje, zda bylo dosaženo požadovaných cílů. Tímto procesem dodrží firma princip neustálého odůvodňování opodstatněnosti. Řízení dle výjimek je pro firmu nepodstatné, jelikož nedochází k tomu, že by projekt byl ukončen předčasně.

Do této části se musí primárně zapojit Projektový manažer, kterému by s technickou stránkou mohl být k dispozici i Tech leader. Projektový manažer v tomto procesu detailně naplánuje finální termíny dokončení prací a aktualizuje Businessové zadání. Po dokončení těchto prací musí dojít k finálnímu Technickému a Businessovému testování, jehož cílem bude zhodnocení, zda bylo dosaženo cílů projektu. Na základě dosažených výsledků pomocí testování se Projektový Leader společně s Projektovým manažerem musí shodnout na tom, že cílů bylo dosaženo. K těmto závěrům jím také napomůže důsledně dokončená Technická a Businessová dokumentace. Následně dojde k odevzdání produktu, které musí být také předmětem Technické dokumentace. Po zavedení do provozu dojde k formálnímu ukončení projektu, kde všechny strany, tedy Projektový Leader a Projektový manažer podepíší, že projekt je ukončen.

Následně může pokračovat další sběr informací, který analyzuje dosavadní zpětné vazby, jak tomu bylo doposud, tyto detaily se doplní do Technické dokumentace a mohou sloužit jako podklad pro vznik dalšího projektu. Projekt, jako takový, musí být formálně ukončen.

Pro firmu by bylo dobré také provést ex-post analýzu dosažených výsledků, jak moc se lišily odhady od skutečnosti. To by mohlo sloužit jako ponaučení do dalších let, ale to již je pouze doporučení, které pro firmu není stěžejní.

Obrázek 16 - Schéma ukončení projektu



Zdroj 21 - Vlastní zpracování v programu Unitiled diagram.html

9.4 Návrh definice rolí v projektovém týmu

Tato práce se drží světově uznávané projektové metodiky PRINCE2, která se na definici rolí v projektovém řízení dívá dost odlišně, než je to dosavadně definováno ve směrnici Partners.

Podrobné rozebrání rolí ve správně strukturovaném týmu se nachází v kapitole 4. Ze směrnice je patrné, že zde není rozlišené, kdo je členem Řídícího výboru a kdo Řídícího týmu projektu. Ve směrnici jsou spíše definované role členů projektového týmu, ale jsou

opomenuty klíčové role pro správné řízení projektu, chybí zde i lepší definice odpovědnosti, která se samozřejmě může měnit v návaznosti na charakter projektu.

Ačkoliv si PRINCE2 role projektového týmu definuje jinak, jednoznačně neurčuje, že by pro každou pozici měla být přidělena právě jedna osoba, jak se může na první pohled zdát. Naopak jako i v ostatních principech je velmi tolerantní a klade důraz na přizpůsobení se organizaci společnosti. V následujících kapitolách se práce bude zabývat možnými variacemi přiřazení stávajících rolí do pozic dle projektové metodiky. Potřeba dosazení jednotlivých rolí do projektu je odvozena od její náročnosti, popřípadě od zkušeností a schopností členů týmu.

9.4.1 Řídící výbor projektu

Řídící výbor projektu by měl být správně tvořen Hlavním uživatelem (Senior users), Sponzorem (Executive) a Hlavním dodavatelem (Senior supplier). Pomyslnou roli tohoto útvaru zastupuje Projektový leader, který má relativně stejné odpovědnosti jako Řídící výbor.

Projektový leader by se vzhledem ke svým povinnostem a odpovědnosti mohl stát konkrétně Sponzorem projektu, který se zabývá ekonomickou stránkou projektu a má také konečné slovo v rámci realizace projektu. Dalšími jeho povinnostmi je schvalování zásadních rozhodnutí a změn. V tomto postavení by stále zůstal jako doposud člen představenstva, který by realizaci projektu měl na starosti. Zůstala by mu tedy autorita vzniklá z jeho postavení v rámci pozice v organizační struktuře, která je vzhledem ke kultuře společnosti v rámci projektu důležitá, aby nedocházelo ke sporům v kompetencích při zadávání úkolů. Tento problém by šlo také řešit změnou organizační struktury, kde by se členové projektové kanceláře dostali do vyšší vrstvy organizační struktury a rozpory v rámci kompetencí by tímto byly vyřešeny.

Projektový leader, v tomto případě tedy již Sponzor, by byl zástupce z řad Partners, jelikož podpora pro franchizy vychází právě ze zdrojů mateřské společnosti. Další důležitou rolí v projektu by měl být Hlavní uživatel.

Jednalo by se o osobu, která by zastupovala oddělení, pro které je projekt realizovaný. Hlavním úkolem by bylo předložení všech požadavků na dodání produktu a následná

spolupráce s projektovým týmem a odsouhlasování jednotlivých dodaných dílčích částí. Pro firmu by znamenalo tedy vpustit do řešení projektu také zástupce např. franchizy. Tuto pozici by také mohl zastávat Projektový leader v případě, že by se jednalo čistě o interní projekt. Poslední součástí řídicího výboru je Hlavní dodavatel. Tuto roli by zastupoval Projektový manažer, jako zástupce realizačního Řídicího týmu projektu, v návaznosti na proveditelnost projektu a zvládnutelné čerpání zdrojů. V současné době se Projektový manažer neúčastní setkání představenstva. Nehraje tudíž roli Hlavního dodavatele. Projektový Leader zastupuje celý tým Řídicího výboru, vzhledem k rozsahu současných projektů není důvod situaci měnit. Samozřejmě kdyby se jednalo o projekt většího rozsahu, bylo by vhodné, aby firma role rozdělila mezi jednotlivé zainteresované strany pro lepší ujasnění kompetencí a povinností a celkovou zvladatelnost.

9.4.2 Řídicí tým projektu

Druhou hlavní skupinou rolí pro úspěšnou realizaci představují role spadající do Řídicího týmu. Jedná se o Projektového manažera, Projektový dohled, Změnovou komisi a Podporu projektu, popřípadě také o Týmového manažera.

Změnovou komisi deleguje v případě nutnosti Řídicí výbor projektu, může tuto roli také zastupovat sám. V roli změnové komise se může vyskytovat i Projektový manažer, ale aby bylo využito dosavadních definovaných rolí, mohl by roli změnové komise, mimo jiné, představovat Tech leader. Jedná se o osobu, která je podřízena pouze Projektovému leadrovi a jeho hlavní náplní práce je odpovědnost za analýzu, návrh a implementaci projektu. Tento pracovník je expertem na technické faktory pro realizaci projektu. Vzhledem k požadavkům na jeho kompetence se jeví jako ideální role i pro změnovou komisi. V návaznosti na rozhovory vedené s Projektovými manažery o změně v projektu rozhoduje v zásadě pouze Projektový leader. Proto je zbytečné současný stav měnit a práce zachová stávající situaci nezměněnou, jelikož i PRINCE2 tuto formu doporučuje.

Uplatnění pro Tech leadra by bylo v roli projektového dohledu. Tech leader se podílí na vypracování Businessového zadání a celkově spolupracuje s Projektovým manažerem na vypracování harmonogramu a dalších povinnostech spadající svojí charakteristikou do rolí Projektového dohledu. Do role dohledu nad projektem se může také zapojit Projektový leader, tedy již člen Řídicího výboru projektu.

Stranu zákazníka a dodavatele není třeba blíže specifikovat, projekty jsou realizovány v rámci vzájemných dlouhodobých cílů. Zástupce zákazníka v rámci projektového dohledu by byla definována osoba, v závislosti na rozsahu a složitosti projektu.

Podpora projektu vzhledem k neexistenci projektové kanceláře je jako role v případě Partners nerealizovatelná. Podporu projektu v rámci dokumentace a metodiky představuje interní systém zvaný Wiki. V tomto systému jsou evidovány všechny dokumenty a zaměstnanci k ní mají zabezpečený přístup. V rámci podpory projektu by se zde nadále evidovaly šablony projektové dokumentace.

V současnosti tento systém již funguje a projekty mají definovanou svoji dokumentaci. V souvislosti s velikostí realizačního projektového týmu je na firmě, zda si definuje i roli pro Týmového manažera, ale jelikož se ve firmě realizují projekty, na kterých se podílí do deseti členů projektového týmu, není třeba tuto roli definovat a plnohodnotně ji zastoupí Projektový manažer.

Doporučené názvy rolí dle standardu by zněly v rámci nové interní směrnice následovně.

Tabulka 6 – Doporučené názvy rolí dle PRINCE2

<i>Řídící Výbor</i>		<i>Řídící tým</i>	
Původní název	Nový název	Původní název	Nový název
PL	Sponzor	PM	Projektový manažer
Nedefinováno/PL	Hlavní uživatel	PL	Změnová komise
PM	Hlavní dodavatel	Wiki	Podpora projektu
		TL	Projektový dohled

Zdroj 22: Vlastní zpracování

Potřebné kompetence a odpovědnosti jednotlivých rolí v projektu, které si firma definovala dle vlastních potřeb projektového řízení, rolím zůstávají. Samozřejmě pokud by neměly spadat do kompetencí jiných. Tabulka vnáší do metodiky pouze návrh přesnější terminologie v souladu i s jinými světovými standardy, jelikož je pro tyto role všeobecně dané označení, jaké je uvedené v tabulce. Je samozřejmě na společnosti, jak bude role nazývat.

9.5 Projektový manažer

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, v rámci úseku Operations jsou definovány dvě role Projektového manažera. Tyto osoby jsou k projektům přiřazeny ne jenom kvůli vedení, ale také díky své původní kvalifikaci.

Nejsou tedy přímo vyškolenými Projektovými manažery. Tento aspekt, ačkoliv se může zdát jako nedostatek, tak práce nevnímá. Projektoví manažeři jsou na projekty přiřazováni v návaznosti na jejich původní kvalifikaci. To je pro Projektového manažera velkou výhodou, jelikož má větší přehled a schopnosti průniku skrze celou problematiku projektu. Specializace Projektových manažerů jim dává lepší schopnosti v odhadování pracností, popisu produktu, respektive jeho pochopení. Lepší schopnost na odhadnutí nákladovosti a časové náročnosti jednotlivých úkolů.

Důvodem, proč zrovna tito lidé vedou projekty, je hlavně jejich schopnost jednání s lidmi. To, jak komunikují, jak dovedou vést svůj tým, jak jej dokáží motivovat k tomu, aby dosahoval lepších výsledků. Jejich schopnost plánovat, řešit konflikty a také smysl pro detail. Proto také tuto pozici, mimo celkovému zapojení do vývoje produktu, mají na starosti tito lidé.

Práce nemá důvod zlepšovat dosavadní stav kompetencí a povinností Projektových manažerů. Firma by měla zvážit vhodnost začlenit do směrnice některé kompetence a povinnosti, které doposud nebyly součástí metodiky. Jediné doporučení, které práce navrhuje, je zapojení Projektového manažera do komunikace s Boardem společnosti z důvodu přímého podílení se na vzniku mandátu projektu.

10 Výsledky práce

Výsledkem této práce by měla být návrh nové interní směrnice definující projektové řízení společnosti Partners financial services a. s. V této části práce budou rozebrány úseky nové interní metodiky, která bude doplněna do částí stávající metodiky, která se nachází v příloze. Současná metodika bude také doplněna schématem životního cyklu celého projektu

10.1 Projektová směrnice Partners Financial Services, a.s.

Interní směrnice společnosti Partners Financial Services a.s. je členěně do několika kapitol viz příloha A. V první části, která zůstane zachována, je uveden cíl dokumentu, který by ve znění nové metodiky měl informovat, že nově vytvořené kroky jsou neměnné pro každý projekt nezávisle na velikosti či rozsahu.

Druhou částí nové projektové metodiky by měla být formulace toho co je projekt a jak by se měly správně definovat cíle. Jak by cíle a projekt měl být definovány se nachází v kapitole 3.2., 3.3. a 9.2.

Třetí částí nové projektové metodiky bude rozbor etap a procesů projektu, které se v současné době nachází v kapitole druhé. Důvod, proč je vhodné členit projekt do etap se nachází v kapitole 5.1.1. až 5.1.4. Rozbor nově nastavených procesů dle potřeb firmy se nachází v kapitole 9.3. a jejich podkapitolách. Zde je přesně rozebráno, co by mělo proběhnout, kdo by za to měl být odpovědný a v jakém pořadí by procesy měly probíhat. Pro tyto účely byl vytvořen diagram nového životní cyklu interního IT projektu, který se nachází v kapitole 10.2. V nové metodice by se měl také objevit v příloze směrnice. Ve směrnici by se mělo rovněž vyskytnout v rámci procesů, jak by se mělo zacházet s riziky, která doposud byla řešena operativním způsobem. Jak by s riziky měla firma zacházet se nachází v kapitole 5.4.2.

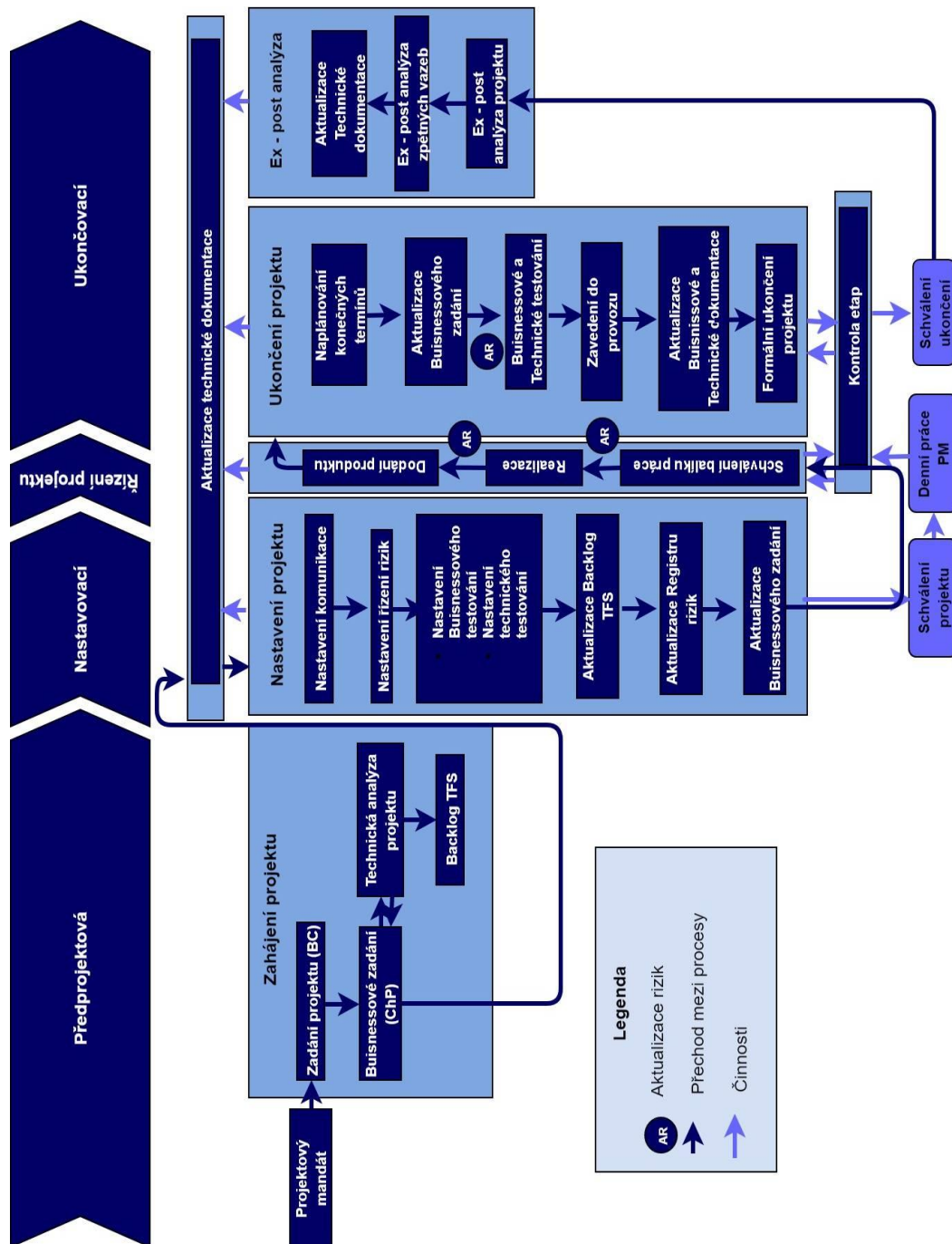
Čtvrtou částí by se měla věnovat rozboru rolí, popisu jejich náplně práce, ujasnění kompetencí a povinností vyplývajících z jejich role. V aktuální metodice se tento rozbor nachází v kapitole 1. Současné povinnosti by potřebným rolím zůstaly a byly by doplněny o nové kompetence zmiňované v kapitolách 4 a 9.4. Z metodiky by se odstranily role Vývojáře

a Testera a věnovala by se pozornost tomu, aby byly správně definované role Řídícího výboru a Řídícího týmu projektu.

V poslední části nové projektové metodiky by měl být uveden popis a cíle dokumentace, která vzniká pro úspěšné řízení projektu a také nástroje, které firma využívá pro vedení projektů jako je Backlog TFS a Trello Tento rozbor se v současné době také nachází v poslední části dokumentu. Na co by se v popisu dokumentace nemělo zapomenout je odkaz na úložiště, kde lze najít šablony dokumentů, které jsou pro projekt využívány.

10.2 Životní cyklus interního IT projektu

Obrázek 17 - Životní cyklus IT projektu



Zdroj 23 - Vlastní zpracování

11 Závěr

Pro vypracování této práce bylo využito rozhovorů s Projektovými manažery společnosti Partners Financial Services. a. s. Na základě zmiňovaných rozhovorů došlo k rozboru stávajícího stavu projektového řízení úseku Operations, který se zaměřuje na IT projekty.

Rozbor došel k poznatkům, že firma má několik nedostatků v projektovém řízení, které by šlo vylepšit. Jednalo se především o formulaci projektu a cíle projektu, kde firma neměla definováno přesně co je projektem. Důvodem byla nejasnost v tom, kdy je projekt ukončen, což vylučovalo definici jasně časově ohraničeného souboru činností. S tím musel také souviset nevhodně definovaný cíl, kde nebylo dodrženo pravidla SMART. S tímto faktem nadále také souviselo formální ukončení projektu.

Dalším nedostatkem, který byl definován, je členění projektu do etap a s tím související procesy, které s etapami souvisí. Nedostatky byly identifikovány právě v absenci dělení do etap a pořadí procesů, které firma v rámci projektového řízení provádí.

Rozbor také odhalil, že firma má přebytečně vymezené role, a naopak některé role, které jsou pro projekt zásadní, chybí. V neposlední řadě projektové metodice chyběla definice pro řízení rizik, které je jednou z klíčových činností v rámci projektového řízení a také chyběl procesní diagram.

Všechny nedostatky, které zde zazněly, byly odstraněny pomocí návrhů probíraných v praktické a teoretické části. Veškeré návrhy, které byly realizovány, se odrážejí od světově uznávané metodiky PRINCE2. Návrhy by tedy měly být v souladu s technikami vycházejícími z letitých zkušeností projektového managementu, na kterém je tato metodika postavena.

Výsledkem práce je pak návrh nové struktury interní projektové směrnice pro úsek Operations, která se nezabývala celkovým zněním, ale zaměřila se na vybrané části. Pro účely interní metodiky byl také vytvořen nový procesní diagram. Nové návrhy pro zlepšení projektového řízení by měly do projektu vnést větší přehlednost, formalizaci důležitých procesů a schopnost lépe pracovat s odhady.

Veškeré návrhy, které byly realizovány na základě PRINCE2, byly maximálně přizpůsobeny pro potřeby firmy. Tím bylo dosaženo tzv. tailoringu. V překladu ševcovství, respektive přizpůsobování. Dalo by se také říct šití na míru společnosti. Právě na tomto principu je postavena projektová metodika PRINCE2, která klade důraz na přizpůsobení se. Ačkoliv je metodika postavena na určitých předpokladech, je třeba si uvědomit, že vše, co PRINCE2 říká, je doporučení, a ne nepřekročitelná podmínka.

Právě tento aspekt je využitelný pro obor Projektového řízení a pro ostatní firmy, které mají položené základy projektového řízení a chtěly by udělat patřičné kroky, k upevnění jistoty, že vedou projekty správně. Tato práce využila PRINCE2 jako podkladu pro metodiku společnosti, ale byla přizpůsobena tak, aby byla srozumitelná pro současnou organizační kulturu, aby se využilo již zaběhlých naučených postupů, které byly vylepšeny tak, aby bylo řízení projektu efektivnější. Zároveň byla do metodiky zavedena nová terminologie, která odpovídá i jiným projektovým standardům, ale to je již na firmě, zda ji bude využívat.

Lze tedy říci, že cílů a předpokladů diplomové práce bylo dosaženo. Cíle byly naplněny a v návaznosti na konzultaci vylepšení metodiky s Projektovými manažery bylo zjištěno, že nové návrhy i struktura metodiky jsou vnímány kladně. Práce by mohla sloužit jako určitý podklad i pro jiné firmy, jak přizpůsobit světově uznávanou metodiku interním potřebám společnosti.

12 Seznam použitých zdrojů

Bentley, Colin. 2010. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2...* Bratislava : Bratislava: Inbox SK, 2010. ISBN 978-0-9576076-2-0.

Doležal, Jan a Krátký, Jiří. 2017. *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!* Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. Sv. 1. vyd. ISBN 978-80-247-5693-6.

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

Doležal, Jan, Máchal, Pavel a Branislav, Lacko. 2009. *Projektový management podle IPMA.* Praha : Grada, 2009. Sv. 1. vyd. ISBN: 978-80-247-2848-3.

Doležal, Jan, Máchal, Pavel a Lacko, Branislav. 2012. *Projektový management podle IPMA.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

Jurová, Marie. 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání.* Praha : Grada Publishing, 2016. Sv. První vydání. ISBN: 978-80-247-5717-9.

Kerzent, Harold. 2013. *Project management a systems approach to planning, scheduling, and controlling.* Hoboken : Wiley, 2013. Sv. 11th ed. ISBN: 978-1-118-02227-6.

Komzák, Tomáš. 2013. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky.* Brno : Computer Press, 2013. Sv. 1. vyd. ISBN: 978-80-251-3791-8.

Korecký, Michal a Trkovský, Václav. 2011. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.* Expert (Grada). Praha : Grada, 2011. Sv. 1. vyd. ISBN: 9788024732213.

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

PM Consulting. 2017. PM Consulting. *http://www.pmconsulting.cz.* [Online] PM Consulting, 2017. [Citace: 25. 11 2017.] *http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/rizeni-rizik-projektu/.*

PRINCE2, Best Management Practice. 2009. *Managing Successful Projects with PRINCE2™.* 5 th edition. London : TSO, 2009. ISBN 9780113310593.

Project Management Institute. 2013. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide).* 5 th edition. Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, 2013. str. 481. ISBN 978-1-935589-67-9.

Rosenau, Milton D. 2000. *Řízení projektů.* Praha : Computer Press, 2000. Sv. 1. vyd. ISBN: 80-7226-218-1.

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

— **. 2016.** *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů.* Praha : Grada Publishing, 2016. Sv. 3., aktualizované a rozšířené vydání. ISBN: 978-80-271-0075-0.

13 Přílohy

Příloha A

Metodika projektového řízení Operations

6. 9. 2016

Tento dokument popisuje „standardní“ způsob projektového řízení v rámci úseku Operations. Od tohoto standardu může v případech konkrétních projektů existovat celá řada odchylek (například v případě sloučení několika rolí do jedné), každá taková změna nicméně musí být celým projektovým týmem předem odkomunikována a odsouhlasena.

1. Role a pravomoce

V rámci projektového řízení definujeme zejména následující role.

1.1. Projektový leader

Projektový leader (PL) je v rámci projektu nejvyšší autoritou, PL odpovídá za výsledek projektu vůči vedení Partners, dělá zásadní rozhodnutí ovlivňující fungování projektu, zodpovídá za ekonomiku projektu a je finální instancí pro rozhodnutí sporů v rámci projektu. PL je typicky vedoucí oddělení či úseku.

1.2. Projektový manažer/Business leader

Projektový manažer (PM) je srdcem celého projektu, má v sumě největší přehled o projektu a nejvyšší míru detailu, jak po stránce byznysové, tak po stránce technické. PM se zodpovídá PL. Mezi pravomoci a odpovědnost PM patří zejména:

- Koordinace celého projektového týmu
- Definice milníků projektu, stanovení časového harmonogramu
- Odpovědnost za dodržování časového harmonogramu projektu
- Rozhodování o (primárně byznysovém) směřování projektu, v rámci mantinelů domluvených s PL
- Konzultace technické i byznysové se zbytkem projektového týmu
- S grafikem příprava UX, v součinnosti s TL i UI

- Organizace a vedení projektových statusů
- V součinnosti s TL příprava tasků pro zbytek týmu
- Organizace testování projektu, definice byznysových testovacích scénářů
- V součinnosti s TL tvorba dokumentace (byznysová část)

1.3. Tech leader

Tech leader (TL) je technickým mozkiem celého projektu a je to osoba, která nese primární odpovědnost za analýzu, návrh a implementaci projektu. TL je primární autoritou pro vývojáře, kteří s ním řeší technické/implementační problémy, které se na projektu objevují. TL se zodpovídá PL (a tedy není v rámci organizaci projektu podřízen PM). Zodpovědnost přímo PL platí zejména ve fázi návrhu projektu, kdy PM a TL jsou partnery při tvorbě a vymýšlení projektu, je-li TL následně i v roli vývojáře, platí pro něj pravidla stejná, jako pro ostatní vývojáře. Mezi pravomoci a odpovědnost TL patří zejména:

- V součinnosti s PM analýza projektu
- Návrh architektury projektu, rozdělení horizontální (vrstvy) i vertikální (moduly)
- Návrh datového modelu a datových entit
- Návrh rozhraní, ať již interního (vrstvy, moduly), tak v případě potřeby externího (externí datové služby, webové rozhraní atd)
- Volba použitých technologií, od datové vrstvy až po UI. Vybere-li TL pro projekt technologii, která je v rámci existující infrastruktury nová (tj. není zatím jinde použita v produkčním prostředí), podléhá volba technologie schválení PL.
- V součinnosti s PM rozdělení projektu do etap/milníků
- Správnost časového „nacenění“ jednotlivých etap/tasků v závislosti na technické náročnosti a v součinnosti s PM v závislosti na dovednostech a znalostech jednotlivých členů týmu
- Návrh „serverové“ infrastruktury (vývoj, testování, pre-produkce, nasazení)
- Organizace TFS – rozhodnutí o větvích, sprintech, organizace backlogů
- V součinnosti s PM příprava tasků pro implementaci projektu
- V součinnosti s vývojáři a PM tvorba dokumentace (technická část)

1.4. Vývojář

Vývojář primárně provádí implementaci projektu, dle zadání, které připravuje TL. TL nastavuje s každým vývojářem míru „volnosti“ v rámci implementace, tedy je na jeho rozhodnutí (a odpovědnosti), jak detailně je implementační zadání připravené a kolik prostoru je ponecháno pro rozhodnutí vývojáře.

Vývojář je primárně odpovědný za svoji práci a za dodržení zadání, které dostal od PM, vůči TL odpovídá pouze za dodržení předepsaných technologií a/nebo implementačních

technik. Zadání pro vývojáře musí obsahovat tedy jak informace o předávaných vstupech a očekávaných výstupech, tak i o očekávaném chování. Vývojář je povinen respektovat rozhodnutí TL o použitých technologiích a je povinen striktně dodržet vstup/výstupní rozhraní. Vývojář provádí základní funkční test implementovaného díla.

Vývojář ale tímto NENÍ zbaven svého dílu odpovědnosti za výsledný projekt, a pokud na základě svých zkušeností/dovedností identifikuje problém či efektivnější způsob řešení projektu, konzultuje tyto věci s TL.

1.5. Tester

Tester provádí testování projektu, a to jak výsledku, jako takového, tak dílčích částí projektu. Tester dodržuje testovací scénáře, které má připravené od PM či TL, případně dle dohody od ostatních členů týmu (například vývojář definuje správnou funkčnost a správný stav, který musí zůstat zachován i při dalších změnách v rámci projektu), nicméně v rámci testování uplatňuje své vlastní zkušenosti a dovednosti.

Tester není odpovědný za chyby, které v implementaci projektu provedla jiná osoba než on, nicméně je odpovědný za neodhalené chyby, které prokazatelně bylo možné odhalit dodržáním testovacích scénářů.

1.6. Ostatní

V závislosti na konkrétním projektu mohou být součástí projektového týmu i další osoby/role, například grafik, či externí dodavatelská firma. Jejich odpovědnost v rámci projektu, způsob předání požadavků či zadání, typ požadovaného výstupu, dodržování stanovených termínů atd. spadá do kompetence PM.

2. Nástroje a postupy při řízení projektu

Konkrétní kroky při řízení projektu se liší pro každý projekt, v závislosti na jeho složitosti, velikosti týmu, termínu, který je pro projekt stanoven atd. Níže následuje výčet činností, které by měly probíhat v rámci každého projektu, není-li PL stanoveno jinak.

2.1. Zadání projektu

Klíčovým okamžikem projektu je definice zadání/účelu/cílů. Projektové cíle musí být jasně definovány a pojmenovány a každý z členů týmu by s nimi měl být seznámen, aby chápal svoji roli v rámci „big picture“ projektu. Zadání byznysové tvoří PL či PM, v rámci analýzy zadání pak PM spolu s TL tvoří zadání technické. Termín „zadání“ je zde použit poměrně volně a detailnost zadání se projekt od projektu může lišit, ať již v závislosti na složitosti projektu, tak i lidech obsazených v jednotlivých rolích. Zadání je nicméně dostatečně precizní na to, aby bylo možné provést analýzu a rozmyšlení projektu jako celku a v maximální možné míře jsme se pak dodatečným nepříjemným překvapením.

Projekt je řízen agilně a dílčí části zadání projektu mohou být měněny operativně, nicméně nedochází k úpravě primárních cílů projektu. Pokud je nutné změnit primární cíle projektu, je na zvážení PL, zdali danou situaci nevyřeší zastavením aktuálního projektu a nastartováním nového.

2.2. Status

Každý projekt má na pravidelné bázi status meetingy, typicky s týdenní frekvencí. Účastníky statusu jsou minimálně PM, TL, operativně PL, vývojáři, testeři. Cílem statusu je primárně reflektovat na odvedenou práci od statusu posledního a naplánovat činnosti nové.

Z každého statusu vzniká zápis, zápisy jsou dostupné všem v rámci projektového týmu a jsou dostupné zpětně za celou dobu běhu projektu. Ze zápisu statusu musí být patrné, kdo se statusu účastnil, pokud jsou v rámci statusu přiděleny nějaké úkoly, musí být jasné jaké, komu, kdy je očekávaný termín dokončení a v následných zápisech pak informace, zdali byl termín dodržen či nikoliv.

2.3. TFS

TFS slouží k rozplánování a rozstrukturování práce pro jednotlivé vývojáře v rámci projektového týmu. Backlogy do TFS zadává PM či TL, jednotlivé tasky pak po dohodě buď vývojáři sami, či opět PM, TL. Tasky v TFS jsou do takové míry podrobnosti, jak je dohodnuto v rámci celého projektového týmu, obecně platí, že míra detailu v TFS je výrazně vyšší než v zápisech ze statusů.

Zápisy ze statusů tedy neslouží jako náhrada TFS, ale jako pohled na projekt z vyššího levelu, než jsou jednotlivé dílčí tasky v TFS.

Tasky v TFS jsou kvantifikované z hlediska potřebného času a reálně odpracovaného času a tasky ve fázi implementace jsou přiřazené konkrétnímu vývojáři. Je odpovědností vývojáře přiřazeného k tasku, aby aktualizoval status tasku, počet opracovaných hodin a aby o průběhu implementace informoval buď v rámci statusu či TL.

2.4. Trello

Trello je nástroj určený primárně pro PM či PL, a který u vybraných projektů slouží k podání informace o stavu projektu vedení společnosti. Míra detailu v Trelu je povětšinou výrazně nižší než v zápisech ze statusu a jedná se tedy o nejvíce top-level pohled na projekt.

2.5. Dokumentace

V rámci každého projektu vzniká projektová dokumentace, typicky ve wiki systému Confluence. Cílem dokumentace je zachytit zásadní myšlenky a body realizace projektu tak, aby know-how nabyté při realizaci nebylo ztraceno, ať již působením času, či odchodem někoho z realizačního týmu.

Dokumentace je strukturovaná, ale stručná, může být vedena i bodově. V dokumentaci je popsáno zejména následující:

- Základní myšlenka projektu, důvod a cíl proč se projekt řeší
- Situace, které ovlivnily směřování projektu, ať již z hlediska technického či byznysového
- Základní bloková technická architektura projektu
- Klíčové a kritické prvky implementace, na kterých projekt závisí
- Všechna implementační i byznysová rozhodnutí, kde projektový tým ví, že bylo nutné učinit nějaký kompromis, či dokonce nějakou část projektu „odbýt“
- Základní postup, jak otestovat/ověřit funkčnost výsledku projektu

Příloha B – Šablona Project Brief

<Insert Project Name>

Created/updated 03/09/12

PRINCE2™ - Project Brief

Project Name:			
Date:		Release:	Draft/Final
Author:			
Owner:			
Client:			
Document Number:			

Note: This document is only valid on the day it was printed

Revision History

Date of next revision:

Revision Date	Previous Revision Date	Summary of Changes	Changes Marked

Approvals

This document requires the following approvals. A signed copy should be placed in the project files.

Name	Signature	Title	Date of Issue	Version

Distribution

This document has been distributed to:

Name	Title	Date of Issue	Version

Overview

Purpose A Project Brief is used to provide a full and firm foundation for the initiation of the project and is created in the Starting up a Project process.

In the Initiating a Project process, the contents of the Project Brief are extended and refined in the Project Initiation Documentation, after which the Project Brief is no longer maintained.

Contents *The Project Brief should cover the following topics.*

Project Definition	IX
Outline Business Case	X
Project Product Description	X

Project Approach	XI
Project Management Team Structure	XI
Role Descriptions	XI
References	XI

Advice *The Project Brief is derived from: A project mandate supplied at the start of*

the project; Programme management - if the project is part of a programme, the Project Brief is likely to be supplied by the programme, and therefore it will not have to be derived from a project mandate; Discussions with corporate management regarding corporate strategy and any policies and standards that apply; Discussions with the Project Board and users if the project mandate is incomplete or if no project mandate is provided; Discussions with the operations and maintenance organization (if applicable); Discussion with the (potential) suppliers regarding specialist development lifecycles that could be used; Lessons Log.

A Project Brief can take a number of formats, including: Document or presentation slides; Entry in a project management tool.

The following quality criteria should be observed:

- It is brief because its purpose at this point is to provide a firm basis on which to initiate a project. It will later be refined and expanded as part of the Project Initiation Documentation
- The Project Brief accurately reflects the project mandate and the requirements of the business and the users
- The project approach considers a range of solutions, such as: bespoke or off-the-shelf; contracted out or developed in-house; designed from new or a modified existing product

- The project approach has been selected which maximizes the chance of achieving overall success for the project
- The project objectives, project approach and strategies are consistent with the organization's corporate social responsibility directive
- The project objectives are Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-bound (SMART).

Project Definition

(Explaining what the project needs to achieve. It should include information on the sections given below)

Background

Project objectives

(covering time, cost, quality, scope, risk and benefit performance goals)

Desired outcomes

Project scope and exlucisons

Constraints and assumptions

Project tolerances

The user and any other known interested parties

Interfaces

Outline Business Case

(Reasons why the project is needed and the business option selected. This will later be developed into a detailed Business Case during the Initiating a Project process)

Project Product Description

(Including the customer's quality expectations, user acceptance criteria, and operations and maintenance acceptance criteria)

Project Approach

(To define the choice of solution that will be used within the project to deliver the business option selected from the Business Case, taking into consideration the operational environment into which the solution must fit)

Project Management Team Structure

(A chart showing who will be involved with the project)

Role Descriptions

(For the project management team and any other key resources identified at this time)

References

(To any associated documents or products)

Příloha C – Šablona Business case

<Insert Project Name>

Created/updated 05/09/12

PRINCE2™ - Business Case

Project Name:			
Date:		Release:	Draft/Final
Author:			
Owner:			
Client:			
Document Number:			

Note: This document is only valid on the day it was printed

Revision History

Date of next revision:

Revision Date	Previous Revision Date	Summary of Changes	Changes Marked

Approvals

This document requires the following approvals. A signed copy should be placed in the project files.

Name	Signature	Title	Date of Issue	Version

Distribution

This document has been distributed to:

Name	Title	Date of Issue	Version

Overview

Purpose A Business Case is used to document the justification for the undertaking of a project, based on the estimated costs (of development, implementation and incremental ongoing operations and maintenance costs) against the anticipated benefits to be gained and offset by any associated risks.

The outline Business Case is developed in the Starting up a Project process and refined by the Initiating a Project process. The Directing a Project process covers the approval and re-affirmation of the Business Case.

The Business Case is used by the Controlling a Stage process when assessing impacts of issues and risks. It is reviewed and updated at the end of each management stage by the Managing a Stage Boundary process, and at the end of the project by the Closing a Project process.

Contents *The Business Case should cover the following topics.*

Executive Summary	3
Reasons.....	3
Business Options	3
Expected Benefits	3
Expected Dis-benefits	4
Timescale.....	4
Costs.....	4
Investment Appraisal.....	4
Major Risks.....	4

Advice *The Business Case is derived from the: Project mandate and Project Brief*

–

reasons; Project Plan - costs and timescales; The Senior User(s) - expected benefits; The Executive - value for money; Risk Register and Issue Register.

The Business Case can take a number of formats, including: Document, spreadsheet or presentation slides; Entry in a project management tool.

The following quality criteria should be observed:

- The reasons for the project must be consistent with the corporate or programme strategy*
- The Project Plan and Business Case must be aligned*
- The benefits should be clearly identified and justified*
- It should be clear how the benefits will be realized*
- It should be clear what will define a successful outcome*
- It should be clear what the preferred business option is, and why*
- Where external procurement is required, it should be clear what the preferred sourcing option is, and why*
- It should be clear how any necessary funding will be obtained*
- The Business Case includes non-financial, as well as financial, criteria*

- *The Business Case includes operations and maintenance costs and risks, as well as project costs and risks*
 - *The Business Case conforms to organizational accounting standards (e.g. break-even analysis and cash flow conventions)*
 - *The major risks faced by the project are explicitly stated, together with any proposed responses.*
-

Executive Summary

(Highlight the key points in the Business Case, which should include important benefits and the return on investment (ROI))

Reasons

(Defines the reasons for undertaking the project and explains how the project will enable the achievement of corporate strategies and objectives)

Business Options

(Analysis and reasoned recommendation for the base business options of: do nothing, do the minimal or do something)

Expected Benefits

(The benefits that the project will deliver expressed in measurable terms against the situation as it exists prior to the project. Benefits should be both qualitative and quantitative. They should be aligned to corporate or programme benefits. Tolerances should be set for each benefit and for the aggregated benefit. Any benefits realization requirements should be stated)

Expected Dis-benefits

(Outcomes perceived as negative by one or more stakeholders. Dis-benefits are actual consequences of an activity whereas, by definition, a risk has some uncertainty about whether it will materialize. For example, a decision to merge two elements of an organization onto a new site may have benefits (e.g. better joint working), costs (e.g. expanding one of the two sites) and dis-benefits (e.g. drop in productivity during the merger). Dis-benefits need to be valued and incorporated into the investment appraisal)

Timescale

(The period over which the project will run (summary of the Project Plan) and the period over which the benefits will be realized. This information is subsequently used to help timing decisions when planning (Project Plan, Stage Plan and Benefits Review Plan))

Costs

(A summary of the project costs (taken from the Project Plan), the ongoing operations and maintenance costs and their funding arrangements)

Investment Appraisal

(Compares the aggregated benefits and dis-benefits to the project costs (extracted from the Project Plan) and ongoing incremental operations and maintenance costs. The analysis may use techniques such as cash flow statement, ROI, net present value, internal rate of return and payback period. The objective is to be able to define the value of a project as an investment. The investment appraisal should address how the project will be funded)

Major Risks

(Gives a summary of the key risks associated with the project together with the likely impact and plans should they occur)