

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Hodnocení teorie a praxe projektového řízení

Theory and Practice of the Project Management Evaluation

Barbora Hrbáčková

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora HRBÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0809P**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systemy projektového řízení**
Název tématu: **Hodnocení teorie a praxe projektového řízení**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte cíl práce.
2. Porovnejte teorie projektového řízení: PRINCE2, IPMA a PMI.
3. Stručně charakterizujte vybraný podnik.
4. Na konkrétním projektu popište praxi v projektovém řízení u tohoto podniku.
5. Vyhodnoťte aplikaci teorie do praxe projektového řízení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BENTLEY, Colin.** *Základy metody projektového řízení PRINCE2: The Essence of the Project Management Method*. 7. vydání. [s. l.]: INBOX SK, 2013, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- **DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol.** *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- **SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav.** *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- **ŘEHÁČEK, Petr.** *Projektové řízení podle PMI*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2013, 123 s. ISBN 978-80-86929-90-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. Ing. Jiří Skalický, CSc.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Pivoň
děkan




Doc. Ing. Emil Vašek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Hodnocení teorie a praxe projektového řízení“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Jiřímu Skalickému, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl během společných konzultací, čímž významně přispěl na vypracování této práce.

Poděkování patří také panu PhDr. Martinu Kubatovi za trpělivost a čas, který mi při osobních konzultacích věnoval.

Obsah

Úvod.....	7
1 Základní terminologie v oblasti projektového řízení.....	9
1.1 Projekt.....	9
1.1.1 Charakteristické rysy projektů.....	9
1.1.2 Cíl projektu	10
1.1.3 Úspěšný projekt.....	12
1.1.4 Životní cyklus projektu	13
1.2 Projektové řízení neboli Project Management	17
2 Představení nejpoužívanějších standardů a metodik projektového řízení v ČR.....	18
2.1 IPMA	19
2.2 PMI	20
2.3 ISO – Mezinárodní standardy	28
2.4 PRINCE2.....	29
2.4.1 Principy	31
2.4.2 Témata.....	32
2.4.3 Procesy	42
3 Shrnutí teoretické části	48
3.1 Srovnání PMI (PMBok) a PRINCE2.....	48
3.2 Srovnání IPMA a PRINCE2	49
4 Společnost ABC, a. s. a její stručná charakteristika	50
4.1 O společnosti ABC, a. s.....	50
4.2 Historie společnosti.....	51
4.3 Předmět činnosti společnosti.....	53
5 Popis praxe v projektovém řízení u společnosti ABC, a. s.	56
5.1 Popis projektu – Informační systém správy dat v dostihovém sportu	56

5.2	Tvorba „Projektů A“ – IS správy dat v dostihovém sportu.....	58
5.2.1	I. fáze přípravy.....	58
5.2.2	II. fáze realizace.....	61
5.2.3	III. fáze udržitelnosti	63
6	Vyhodnocení aplikace teorie a praxe projektového řízení	64
6.1	Business Case.....	64
6.2	Organizace.....	67
6.3	Kvalita.....	68
6.4	Plány	69
6.5	Riziko.....	70
6.6	Změny	71
6.7	Progres	71
	Závěr	72
	Seznam tabulek.....	74
	Seznam obrázků	75
	Seznam použitých zkratk	76
	Seznam použité literatury	78
	Seznam použitých elektronických zdrojů	79

Úvod

Jako téma bakalářské práce si autorka zvolila „Hodnocení teorie a praxe projektového řízení“, protože projektové řízení je v dnešní moderní a dynamické době velmi zajímavým tématem. Mnoho společností jej využívá, aby docílily lepšího postavení na trhu. Ovšem správné řízení projektu a dosažení úspěchu není jednoduché. K tomu, aby organizace dosáhla kýženého úspěchu, by měla znát jednotlivé teorie projektového řízení. V České republice existují tři základní a zároveň nejznámější standardy, podle nichž by každá společnost, která chce řídit velký či malý projekt, měla dojít k úspěšnému dokončení. Standardy fungují jako jakési návody, jak předejít nepovedenému projektu. Smysl těchto standardů je stejný u každého z nich, jde o dokončení projektu včas, s ohledem na dodání ve vhodném rozsahu či kvalitě a s veškerými riziky, která jsou pod kontrolou. Musí také splňovat rozpočet a vést k předem stanoveným přínosům. Na rozdíl od smyslu se forma naplnění tohoto cíle do určité míry liší.

Důležitou roli v organizaci při řízení projektů hraje projektový manažer, který musí dosáhnout efektivního a úspěšného dokončení projektu. Musí nejen znát jednotlivé nástroje a techniky, ale musí je hlavně umět použít a také umět efektivně vést lidi v projektovém týmu, aby dosáhl cíle. Je rovněž nutné, aby věděl, jak motivovat všechny zúčastněné k těm nejlepším výkonům.

Standardy, které budou v této práci představeny (PRINCE2 a PMBoK), jsou si podobné v tom smyslu, že se orientují na procesy. Zabývají se znalostmi, které jsou pro ně nutné. Na druhé straně se standard od IPMA převážně orientuje na kompetence. Je to schopnost, která ukazuje, jak mají být znalosti využity pro procesy. PMBoK vychází ze standardů ISO, a proto budou rovněž v práci zmíněny, a to z hlediska jak obsahového tak i procesního pojetí.

Tato bakalářská práce uvádí ve své první části teoretické pojetí projektového řízení a následně srovnává jednotlivé standardy. V její další části bude stručně představena společnost ABC, a.s. a dále bude popsána praxe u konkrétního projektu, na kterém se společnost podílela. Poslední částí této práce bude vyhodnocení aplikace teorie do praxe projektového řízení.

Cílem bakalářské práce je tedy představit moderní teorie projektového řízení, které se využívají v České republice a ukázat jednotlivé odchylky mezi teorií a praxí projektového řízení u zvoleného projektu a celkové zhodnocení.

1 Základní terminologie v oblasti projektového řízení

K provedení analýzy projektového řízení s jednotlivými metodami, které se využívají v praxi v České republice, je nutno definovat prvořadě pojmy z oblasti projektového řízení.

1.1 Projekt

Projektové řízení existuje již po dlouhá staletí. Bez tohoto řízení by nemohly vzniknout námi dnes obdivované stavby, jako je Velká čínská zeď nebo samotné pyramidy v Egyptě. [6]

Projektové řízení je jednoznačně spojeno s pojmem projekt. Ten má mnoho definic a je možno ho formulovat pomocí termínů, které vyjadřují jeho charakteristické rysy, jako např. „projekt je časově omezené pracovní úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu, služby nebo organizační změny“. [6, s. 46] Tato citace je formulace projektu podle PMBoK.

Formulace projektu dle PRINCE2

PRINCE2 definuje projekt takto: „Projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více projektů na základě odsouhlaseného Obchodního případu.“ [2, s. 9]

Formulace projektu podle společnosti ABC, a. s.

Společnost definuje projekt takto: Projekt je činnost, která je **obsahově jedinečná, inovativní, časově vymezená, komplexní** (zahrnuje několik činností v mnoho oblastech) a **riziková** (zahrnuje slabé stránky projektu včetně hrozeb). [8]

Formulace projektu dle IPMA

„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků na uživatele výstupu.“ [6, s. 46]

1.1.1 Charakteristické rysy projektů

Existují tři základní rysy projektů, pomocí kterých se liší řízení projektů od jiných manažerských činností, ovšem musí se objevovat současně. Těmito rysy jsou jedinečnost, trojrozměrný cíl a zdroje. [4]

1. Jedinečnost neboli originalita

Kterýkoli projekt je originální, jelikož je prováděn pouze jednou za stejných podmínek a při opakování se liší buď v rozsahu, nebo obsahu. Je dočasný (má definován začátek a konec) a prakticky vždy na něm pracuje jiná skupina osob. [4]

2. Cíl projektu

Každý projekt je spojen s termínem trojrozměrný cíl. Pojmem trojrozměrný cíl se označuje plnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Zmíněné požadavky musí být splněny současně. Tento cíl označujeme pojmem **trojimperativ**. V něm musí být provázány všechny vzájemné vazby požadavků mezi sebou. Veškeré tyto tři předpoklady musí být měřitelné a dosažitelné. Účelem je tedy optimální vyvážení těchto tří požadavků. [3], [4]

Trojimperativ se snaží minimalizovat čas a náklady, a naopak maximalizovat cíl projektu, a proto se zobrazuje pomocí trojúhelníku. [10]

Časovým ohraničením projektu neboli časovým plánem se označuje projekt, který má stanovený začátek a konec. Začátek projektu je téměř ve všech případech dán uzavřením kontraktu o projektu se zákazníkem, nebo může být dán také vypracováním studie proveditelnosti. Konec projektu často nastává splněním cíle. [6]

Náklady poskytnuté pro uskutečnění projektu by měly být využívány efektivně tak, jak bylo stanoveno již při jeho přípravě, jelikož každý projekt má stanovenou určitou hranici, do jaké je možné čerpat z finančního rozpočtu na specifické zdroje, ať již lidské, materiální či jiné, jako technologické nebo finanční. [7]

3. Zdroje

V každém projektu se musí počítat s tím, že při realizaci bude potřeba zdrojů, a to jak materiálních, tak i lidských. [4]

1.1.2 Cíl projektu

Cíl projektu je souhrnný výsledek, kterého chceme uskutečněním docílit. [10]

Projekt má vždy dvě funkce. Těmi jsou:

1. Formulace cíle projektu. Cílem projektu může být budoucí stav či změna. U většiny projektů jde o vytvoření něčeho nového (nějakého výrobku či služby), což je vytvoření *projektového produktu*.

2. Ukazuje cestu k dosažení tohoto cíle, a to jsou procesy projektového managementu. [6]

Základním podnětem pro zahájení projektu je cíl, který se projevuje s jistým dopadem na jeho okolí. Cíl má hmotný charakter, jako například nový výrobek nebo nová stavba, nebo může být i nehmotné povahy, např. nová služba. Na konci projektu se projektový produkt odevzdá uživateli. [6]

Aby byl cíl projektu pochopen všemi zainteresovanými osobami, je důležité jej jasně a srozumitelně definovat a s důležitými zainteresovanými subjekty jej projednat. [10]

Zainteresovaným subjektem jsou veškeré subjekty (člověk, skupina osob či organizace), které se určitým podílem podílejí na projektu nebo jsou projektem ovlivněni. [11]

Strategický cíl, cíl samotného projektu a postupné cíle, to vše tvoří strom cílů projektu. Strategický cíl je takový cíl, u kterého lze po provedení projektu určit výhody pro organizaci. Je v harmonii s podnikatelským cílem společnosti. Splněním cíle projektu se z části nebo i zcela splní strategický cíl. Postupné cíle definují projektové výstupy, které mají být dodány. Za strategický cíl odpovídá vyšší management a za cíl projektu naopak projektový manažer. [6]

K tomu, aby byl uskutečněn strategický cíl, pomáhají postupné cíle, které by měly být SMART. Pomocí těchto vlastností se u projektů dá stanovit správný cíl. Toto označení vychází z anglického jazyka.

- S – specifické, konkrétní, určité (Specific)
- M – měřitelné (Measurable)
- A – dosažitelné (Achievable)
- R – reálné (Realistic)
- T – časově proveditelné, časově určené (Time-based)

Tyto vlastnosti musí splňovat každý cíl. [6]

S projektem jsou spojeny další termíny jako činnost, souhrnná činnost a proces.

Činností se v projektovém managementu označuje nejmenší část projektu z hlediska sledování a i plánování samotného projektu. Činnost má vždy danou dobu trvání, datum zahájení, datum ukončení, zdroje, náklady a odpovědnou osobu. Je položena na nejnižší úrovni ve WBS. [6]

Souhrnná činnost je v každém projektu z důvodu přehlednosti pro pracovníky, které konkrétní informace o projektu nezajímají. Je tedy lepší spojit několik činností do jedné souhrnné činnosti z hlediska plánování a i sledování samotného projektu. [6]

Proces je transformace vstupů na výstupy. [5]

Rozdíl mezi projektem a procesem

Jak již bylo zmíněno, projekt je činnost obsahově jedinečná a proces je naopak stále se dokola opakující se činnost. Projekt je inovativní a proces naopak neinovuje, ale přesto však může být jeho součástí. Činnost v projektu je termínově omezená a proces je naopak časově neomezená činnost. Projekt je komplexní a proces je odlišný, protože se zabývá pouze určitým úsekem činností. V projektu je taktéž činnost, která je riziková, ale proces má rutinní činnosti, a v nich lze velmi dobře omezit některé riziko na minimum. [8]

1.1.3 Úspěšný projekt

Úspěšný projekt je takový projekt, kde můžeme pomocí formulovaných měřítek na začátku projektu posoudit, zda je dosaženo stanoveného cíle. S tímto jsou spojeny hlavní nároky na kritéria úspěšnosti a těmi jsou jednoznačnost, srozumitelnost a hlavně měřitelnost. [10]

Projekt je úspěšným tehdy, když splňuje daná kritéria:

- projekt splňuje stanovený cíl,
- projekt je funkční,
- jsou splněny všechny požadavky zákazníka a je splněno očekávání všech zainteresovaných osob,
- výstup projektu je na trhu včas,
- výstup projektu je v předem stanovené kvalitě,
- výstup projektu je v předem stanovené ceně,
- projekt vrací vložené prostředky,
- dle normy musí mít pozitivní vliv na životní prostředí a jeho okolí,
- nesmíme také opomenout na tzv. měkké faktory, které souvisejí s mezilidskými vztahy, jako např. konflikty ve společnosti a jejich řešení. [3]

Kritéria úspěšnosti se samozřejmě liší pro různé zainteresované strany. [3]

Projekt ovšem nemusí být vždy úspěšným. Zde jsou uvedeny příklady kritérií neúspěšnosti:

- překročení předem stanovených lhůt či nákladů,
- nedocílení předem stanovené kvality výstupu projektu,
- vlivy, které nebudou pozitivní na životní prostředí a jeho okolí,
- výstup projektu není možné umístit na trhu,
- naštvané zainteresované subjekty. [3]

1.1.4 Životní cyklus projektu

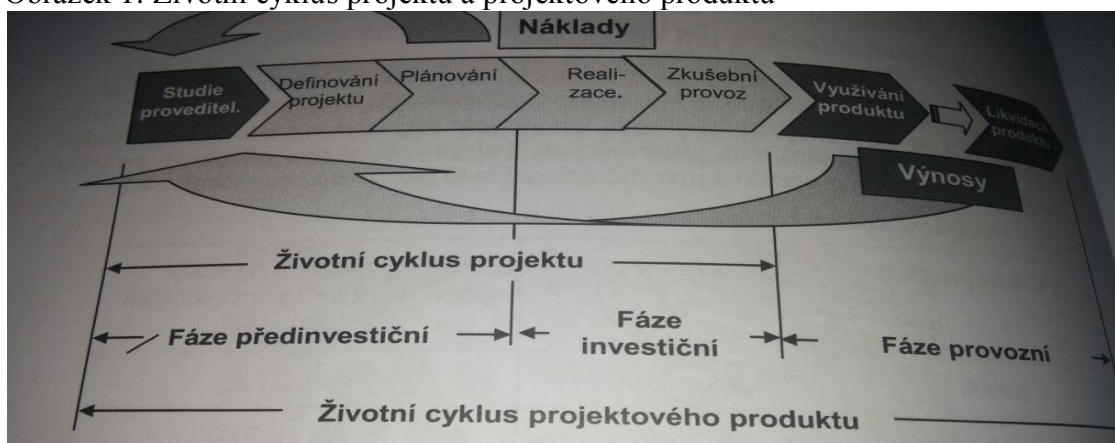
Projekt se v době svého bytí vyvíjí a nachází se v odlišných fázích, které nazýváme životní cyklus projektu. [7]

Životní cyklus projektu představuje logickou posloupnost fází v daném projektu a formuluje podmínky pro návaznost jedné fáze na druhou. V případě nesprávného postupu v některé fázi může dojít až ke zhroucení celého projektu. Každý životní cyklus je definován začátkem a koncem. [6], [7]

Většina projektů prochází ve svém životním cyklu několika projektovými fázemi. Ty se rozdělují na předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi. Každý projekt má ovšem určité obecné fáze, jako jsou předprojektová studie, definování projektu, plánování, implementace, předání do užívání a ukončení projektu (viz Obrázek 1). Veškeré činnosti předcházející fáze musí být zpravidla ukončeny, aby mohla započít fáze následující. K urychlení projektu je možné také překrývat tyto jednotlivé fáze. [6], [7]

Tento obrázek (Obrázek 1) velmi dobře ukazuje rozdíly mezi životním cyklem projektu a projektového produktu, který využívá převážně metodika PRINCE2. Je zde zobrazena studie proveditelnosti, a ta je následně představena včetně následujících kroků, dle standardů PMI a IPMA. Pro organizaci jsou to v této části pouze náklady na daný projekt. Následuje fáze poprojektová. Ta zobrazuje výnosy, které vypovídají o tom, zda je projekt využíván tak, jak bylo stanoveno ve studii, či se vůbec výnosy nedostavily a následně se projekt ukončuje.

Obrázek 1: Životní cyklus projektu a projektového produktu



Zdroj: [6, s. 88]

Fáze projektu

Projekt, jak je již výše zmíněno, prochází v průběhu svého životního cyklu několika fázemi. Můžeme tak projekt rozdělit na několik etap, což umožní jeho lepší plánování. Fáze vymezují, jaká činnost má být provedena na určitém stupni rozvoje projektu, jaké výstupy mají být získány v jednotlivých fázích, jak jsou hodnoceny a testovány a kdo se včleňuje do aktivit v dílčích úsecích projektu. [7]

Předprojektová fáze

Účelem této fáze je ujistit se o tom, co se bude realizovat a zda je to technicky vůbec možné a ekonomicky rentabilní. Jedná se především o strategické uvažování a stanovují se cíle kvantitativní a kvalitativní. [6]

S předprojektovou fází jsou spojeny dva dokumenty a těmi jsou:

- studie příležitostí (anglický termín: Opportunity Study)
- studie proveditelnosti (anglický termín: Feasibility Study)

Studie příležitostí

Tento dokument uvádí, čemu by se organizace měla více věnovat a naopak, co by měla vyloučit, jelikož by to vedlo k velkým rizikům a malé efektivnosti vložených nákladů. Tato studie rozpoznává podnikatelské příležitosti a organizace musí stále sledovat a vyhodnocovat podnikatelské okolí zahrnující poptávku po produktech či službách, surovinách aj. Výstupem z této studie je rada, zda realizovat a popsat projekt či neuskutečnit zamýšlený projekt. [3], [6]

Studie proveditelnosti

Tato studie je nejdůležitější v předprojektové fázi. Jestliže se společnost rozhodne projekt uskutečnit, protože jí to bylo doporučeno na základě studie příležitosti, musí studie proveditelnosti stanovit nejlepší způsob, jak tento projekt zrealizovat, aby byl technicky proveditelný a aby byl vložený kapitál vhodně zhodnocen. Musí se detailně popsat obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení a dále zjistit celkové náklady a potřebu zdrojů. [3]

Studie bývá pro společnost velmi nákladná. Dá se vyčíslit až na procenta z investičních nákladů, např. při větších projektech je podíl nákladů na studii proveditelnosti až 1,0 % z investičních nákladů, ale může to být i méně. [6]

Cílem studie proveditelnosti je hodnocení budoucí fáze investiční a fáze provozní. Dále hodnotí projekt z hlediska technického a ekonomického a vybírá nejvhodnější variantu, kterou v závěru studie doporučí. Pokud žádná varianta není vhodná, doporučuje se ji v závěru odmítnout, či vypracovat novou studii. [6]

Obsah studie proveditelnosti:

- přehledný a souhrnný výsledek studie, který se předkládá top managementu společnosti,
- úvodní informace a popis výchozího stavu,
- uvedení cíle samotného projektu,
- marketing projektu: výsledky analýzy trhu a marketingová strategie,
- management samotného projektu a také management lidských zdrojů v projektu,
- různá technická, ale i technologická hlediska, jak řešit projekt,
- dopad na životní prostředí,
- finanční analýza investice projektu a finanční plány,
- hodnocení efektivity a rizik,
- časový harmonogram projektu,
- uvedení jednotlivých variant řešení projektu a závěrečné shrnutí. [6]

Někdy je možné tyto dva dokumenty zkombinovat a zpracovat pouze jediný dokument. Ten se pak nazývá předprojektová úvaha. Využívá se ve snazších projektech. [3]

V této etapě jsou získávány odpovědi na otázky, které jsou strategického charakteru. Odpovídají na to odkud, kam a kudy jdeme a zda je správné projekt realizovat.

Nejdůležitější úlohu zde má liniový management společnosti, který buď odstartuje projekt na doporučení týmu, jenž vytvořil předprojektové dokumenty, či nikoliv. [3]

Projektová fáze

Tato fáze je nejrozsáhlejší, jelikož dochází k sestavení projektového týmu. Dále musí být vytvořen plán a ten musí být poté realizován, musí být předávány výsledky a na závěr dochází k ukončení celé této fáze. [3]

1. etapa projektové fáze je zahájení

Jestliže padlo rozhodnutí projekt realizovat, je nezbytné ho zahájit. V této etapě se musí ověřit a zpřesnit cíle projektu a jeho účel. Dále se jedná o personální otázky a kompetence. V tomto bodě hraje důležitou roli projektová charta, která je základním dokumentem, jenž vymezuje parametry projektu, a to jak technické, tak i organizační. [3]

Identifikační listina projektu (Project Charter) má za úkol důkladně seznámit zákazníky a uživatele o cíli či cílech projektu, o jeho rozsahu, výstupech projektu, rozpočtu, časovém rámci, kontrolních bodech či o samotném členství v projektovém týmu. [3]

2. etapa je plánování

V této etapě je již sestaven projektový tým. Tým vytváří plán projektu. [3]

3. etapa je realizace projektu

Jde o zahájení fyzické realizace projektu. V této fázi se projekt musí pečlivě sledovat a porovnávat, zda je v souladu s předem připraveným plánem. V okamžiku, kdy se vyskytnou výkyvy, je třeba provést opatření (tzv. změny) a přeplánovat projekt. Tím se vytvoří nový základní plán projektu. [3]

4. etapa a poslední v projektové fázi je předání výstupů projektu a jeho ukončení

Výstupními dokumenty mohou být závěrečné zprávy, fakturace aj. Po této etapě již nastává poprojektová fáze, která má za úkol vyhodnotit projekt a využívat projektový produkt. [3]

Poprojektová fáze

Hlavní myšlenkou poprojektové fáze je využití produktu. Tato fáze se dále zabývá tím, zda vše, co bylo naplánováno, bylo také splněno, a zabývá se také otázkou, jak se bude na projekt navazovat. Poprojektová fáze postupně rozebírá průběh celého projektu.

Vyhledává dobré i špatné zkušenosti, které následovně vyhodnocuje. Toto se provádí, aby se případné chyby, které nastaly, již neopakovaly v dalších projektech. U některých typů projektů je velmi obtížné poznat ihned, zda obsahují chyby či nikoliv. Z tohoto důvodu je naplánován termín a způsob, jak bude projekt vyhodnocen z hlediska jeho přínosů, a projekt bude závěrečně hodnocen až po tomto termínu. [3]

1.2 Projektové řízení neboli Project Management

Formulace projektového řízení dle PMI

„Projektové řízení je aplikace vědomostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti v projektu za účelem splnění požadavků projektu.“ [1, s. 8]

Formulace projektového řízení dle IPMA

„Projektové řízení je používání znalostí, dovedností, nástrojů a technik při projektových činnostech tak, aby se splnily požadavky a očekávání, které investor a zákazník klade na projekt.“ [6, s. 61]

Formulace projektového řízení dle PRINCE2

„Projektové řízení znamená plánování činností, delegování úkolů, monitoring a kontrolu všech hledisek projektu včetně motivace všech zapojených personálních kapacit, a to k dosažení cílů projektu v rámci plánovaného času, nákladů, rozsahu, kvality, přínosů a rizik.“ [8, s. 7]

Z předchozího odstavce vyplývá, že všechny hlavní aktivity, které jsou uvedeny v citaci, jako plánování, delegování, sledování a kontrolu včetně motivace má za úkol projektový manažer.

Projektové řízení používá tzv. best practices, což jsou metodiky a nástroje, které se v průběhu času osvědčily. Best practices nejsou ovšem pevně stanovené postupy, jak řešit daný problém, ale jde spíše o způsob jeho řešení či filozofii přístupu k tomuto řešení nebo jde o celkově platné a dané skutečnosti. [10]

Tímto se velmi urychluje, ale i usnadňuje práce na projektu, jelikož je lepší používat již zavedené postupy, než zkoušet vše znovu a znovu. Nesmíme tedy zapomenout, že cílem projektového řízení je vždy mít úspěšně realizovaný projekt. [10]

Dle pana docenta Lacka jsou ještě další principy, které využívají projektové řízení, a to je jednak princip týmové práce, jelikož s pomocí týmu lze vyřešit i složité

problémy, a také princip systematická práce, která je podepřena přesnými metodami. Paní doktorka Bendová ještě přidává princip integrace a princip trvalého zlepšování, což je využívání daných postupů, které se časem stále zlepšují. [10], [19]

Lze tedy konstatovat, že úspěšné projektové řízení je formulováno jako dosažení plánovaného cíle projektu při dodržení, jak časového limitu, tak i aspektu nákladů nebo jiných zdrojů, ze kterých se čerpá tak, aby bylo dosaženo požadovaného cílového výkonu či úrovně technologie a i akceptace projektu zákazníkem. [7]

Kdy je vhodné využívat projektové řízení

Nyní bude uvedeno několika příkladů, kdy je vhodné využívat projektového řízení: „*U vývoje nových výrobků, rekonstrukce a inovace výrobků, zavedení nových technologií a výrobků do výroby či zavedení výrobků na trh, zavádění systémů řízení jakosti dle normy ISO, přípravy marketingových akcí, realizace podnikatelských záměrů, návrhu a realizaci informačních systémů a jiné.*“ [8, s. 8]

Při zpracování projektu IS správy dat v dostihovém sportu byl vyvíjen nový software, který na tuzemském trhu předtím nebyl, ale v zahraničí sice existoval, i když ne v takovém rozsahu. Byl to tudíž nový výrobek, který měl inovativní charakter.

Samozřejmě existují situace, kdy projektové řízení není vhodné využívat, jelikož činnosti jsou příliš složité nebo zde existují vhodnější způsoby řízení (např. krizový management, operativní řízení). Kdy tedy není vhodné využívat projektové řízení: u případů, které se stále dokola opakují, dále není vhodné na bezrizikové akce, u živelných pohrom a obecně u mimořádných situací a také není vhodné využívat projektové řízení u projektů, které trvají déle než dva roky. [19]

2 Představení nejpoužívanějších standardů a metodik projektového řízení v ČR

Nejprve bude představena tato terminologie: metodologie, metoda, metodika a standard.

Metodologie je vědní disciplína, která se zabývá metodami.

Metoda je soubor postupů, které se snaží doporučit vhodné nástroje, techniky a taktiky s jejichž pomocí projektový manažer dosáhne cíle.

Metodika je nauka o metodě, která se využívá, jak v teoretické tak i v praktické části.

Standard je tedy soubor postupů a návodů, které využívají tzv. „best practices“. [21], [23]

Rozdělit metodiky a standardy lze takto:

- procesně zaměřené na strukturu jsou: PMI a PRINCE2,
- kompetentně zaměřené: IPMA.

2.1 IPMA

Tento standard vznikl již v 60. letech minulého století, tudíž je nejstarším standardem z těchto tří uváděných níže. Ale i samotná organizace International Project Management Association je historicky nejstarší organizací, jelikož byla založena již v roce 1965 ve Švýcarsku. International Project Management Association je nadnárodní sdružení projektových manažerů. Českou republiku v IPMA zastupuje Společnost pro projektové řízení. [3], [15]

IPMA vytvořila ICB (IPMA Competency Baseline), což je standard, který shrnuje doporučené kompetence pro řízení projektu. Standard se řadí mezi kompetenční, jelikož je vhodný jako hodnotící rámec projektových manažerů, což je jeho odlišnost od metodik PRINCE2 a PMBoK. ICB od IPMA není tedy metodikou. Staví na získaných znalostech, zkušenostech a schopnostech, ale i na dovednostech, které byly již získány při řízení projektu, tudíž lze říci, že nepřináší žádný posun. Rozdíl oproti ostatním je takový, že standard ICB využívá jen jednu podobu dokumentu, kterou si dle své potřeby rozpracují jednotlivé národní organizace, a tím vznikne National Competence Baselines. [3], [15], [29]

IPMA se zabývá kompetencemi, kterých je celkem dohromady 46 a lze je dělit na technické, behaviorální a kontextové kompetence (viz Obrázek 2).

Mezi technické lze zařadit 20 kompetencí, behaviorální obsahují již 15 kompetencí, kontextové kompetence zahrnují 11 oblastí. [3]

Obrázek 2: Jednotlivé kompetence dle IPMA



Zdroj: [20]

Tento obrázek (Obrázek 2) zobrazuje kompletní výčet všech kompetencí, podle kterých se řídí standard ICB od IPMA.

2.2 PMI

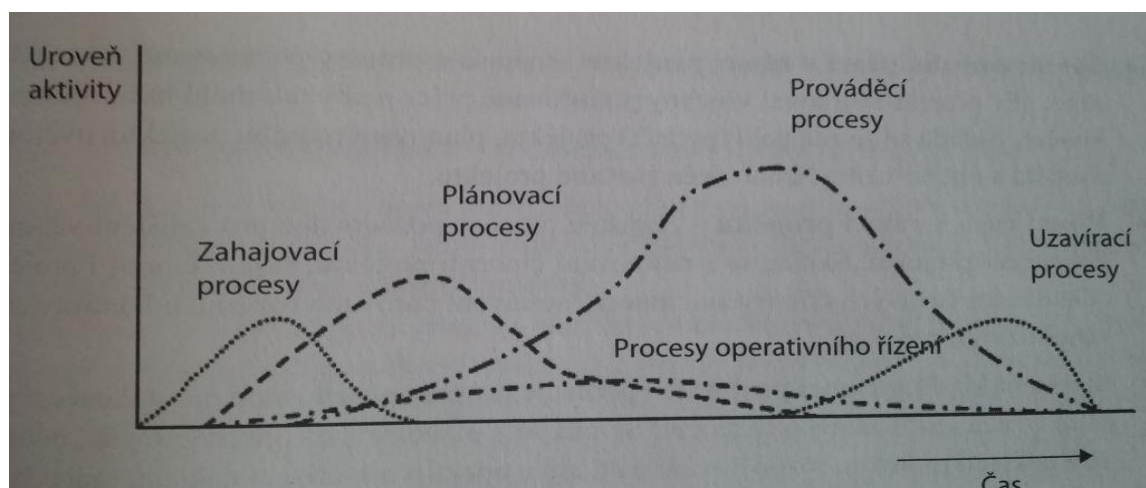
PMBok Guide je publikace, kterou má pod záštitou Project Management Institute, profesní sdružení firem a individuálních projektových manažerů. PMI vznikl již v roce 1969 v USA. Zakladatelé PMI byli James R. Snyder, Susan Gallagher, Erik Jenett, Gordon Davis a A. E. Engman. PMBoK vznikl již v 70. letech minulého století na bázi standardů US Army. Nyní má tisíce aktivních členů ve více než 170 zemích po celém světě. V PMBoK jde o procesně pojaté projektové řízení, kde je definováno pět nejdůležitějších procesů, devět oblastí znalostí a jednotlivé procesy včetně vzájemných vazeb. [3], [13]

V projektovém řízení dle PMI se rozdělí procesy na ty, které jsou zaměřené na řízení projektu, a na řízení produktu projektu. Procesy, které jsou zaměřené na řízení projektu, se zabývají popisem a organizací činností v projektu. Procesy zaměřené na řízení produktu projektu se zabývají tvorbou produktu projektu. Tyto dva druhy procesů v průběhu tvorby projektu na sebe navzájem působí. Procesy pro řízení projektu dělíme do pěti skupin:

- *zahajovací* – zaobírají se zahájením projektu, zde je vymezen projektový cíl/cíle,
- *plánovací* – procesy se zde zaobírají plněním plánu (je nezbytné upřesňovat provedení, finanční rozpočet a časový plán), aby byl splněn cíl projektu,
- *prováděcí* – zde se uplatňuje manažerský styl řízení lidských zdrojů k včasnému a efektivnějšímu výkonu práce tak, aby byl splněn cíl projektu,
- *procesy operativního řízení* – tyto procesy se snaží o plnění cílů projektu, takže budou stále kontrolovány z hlediska stavu a postupu projektových prací, aby se ještě v předstihu našly odchylky od plánu, které je nutno rychle řešit,
- *v uzavíracím procesu* jde o dodání produktu zákazníkovi, který ho akceptuje včetně ukončení celého projektu. Zde se porovnává to, zda cíl, který byl předem určený, koresponduje s tím, co je splněno. [5]

Tento model (viz Obrázek 3) ukazuje, jak se jednotlivé výše zmíněné procesy vzájemně propojují. Výsledek jednoho procesu se rovná vstupu druhého procesu. V jakékoli skupině procesů jsou jednotlivé procesy propojeny pomocí jejich vstupů a výstupů. [5] Například procesy operativního řízení trvají po celou dobu projektu od jeho plánování až po ukončení a propojují se tudíž se všemi skupinami procesů, které se objevují. Vysokou úroveň aktivity mají prováděcí procesy, které také trvají téměř po celou dobu běhu projektu a propojují se se všemi skupinami procesů.

Obrázek 3: Vzájemné propojení procesů v PMI



Zdroj: [5, s. 23]

PMBok rozdělila procesy projektového řízení do devíti hlavních oblastí znalostí:

1. řízení integrace v rámci projektu

Účelem tohoto řízení je popsat procesy, které se snaží zajistit optimální spolupráci všech složek v projektu. Do sféry tohoto řízení v projektu je možno zařadit tyto procesy, které mají integrační povahu:

- *sestavení plánu projektu* – výsledky z jednotlivých plánovacích procesů se zpracují do dokumentu, jehož název je plán projektu,
- jeho *realizace*, kdy se dokument plán projektu uskutečňuje,
- posledním procesem je *celková koordinace změn*. [5]

Procesy se nazývají integrační, protože nespojují jen samy sebe, ale i procesy z jiných oblastí. Zaměřují se převážně na provázanost jednotlivých procesů, nástrojů, ale i technik používaných v projektovém řízení. [5]

2. řízení rozsahu prací

Rozsah prací má za úkol popsat všechny procesy, které se týkají jednotlivých prací vykonávaných v projektu za účelem dosažení úspěšného dokončení. Sféra řízení rozsahu prací se zaměřuje na formulování a kontrolu toho, co je včleněno do projektu a co tam není. Lze ji rozdělit na pět procesních etap pro stanovení rozsahu:

- *zahájení*,
- *plánování rozsahu prací* – vytvoří se plán, jak rozsah projektu bude formulován, ověřován, monitorován a kontrolován včetně plánu, jak bude vytvořena WBS,
- *definování* – rozdělí se projekt na menší části, aby byl snadno zvládnutelný (vytváří se WBS),
- *ověřování rozsahu* – zde se akceptuje rozsah prací projektu,
- *operativní řízení změn rozsahu*. [5]

Project scope (neboli rozsah projektu) vymezuje určité hranice projektu. Projekt musí mít vždy monitorovaný průběh. Rozsah reprezentuje kompletnost dodávek. Dodávky mohou být jak hmotná, tak i nehmotná aktiva, která byla vytvořena projektem. [6]

Rozsah projektu prací je tvořen množinou všech projektových činností s cílem dodat určený produkt a rozsah projektu produktu je složen z množiny vlastností a funkcí, které má mít daný produkt. [5], [6]

Dokončení rozsahu produktu je nezbytné srovnat s nároky na produkt a naopak pro dokončení rozsahu prací je nezbytné srovnat je s plánem projektu. Oba tyto druhy řízení rozsahu musí být v souladu, aby byl vytvořen daný projekt, který je požadován. [5]

PBS

Pro projekt je velmi důležitý *projektový produkt*. Projektový produkt je základem pro plánování, jelikož je to předmět, pro který se projekt realizuje. S tím je spojen plán rozsahu produktu, tzv. PBS (Product BreakDown Structure). [6]

PBS se používá u velmi komplikovaných projektových produktů, aby došlo k úplnému a přesnému popisu rozsahu produktu. [6]

WBS

S procesně orientovanou strukturou projektu je spojena WBS (Work BreakDown Structure) – struktura projektového díla. Je to ta nejproslulejší struktura. WBS sebou nese produkt a obsahuje i procesy. Cíl či účel je pro tuto strukturu základem, jelikož z ní vychází. Cíl a účel jsou rozděleny do různých výstupů, a ty jsou detailně strukturovány. [6]

Úkolem WBS je, aby veškeré činnosti, které souvisejí s projektem, byly nalezeny. Tato struktura se snaží vyhledat odpověď na otázku CO?, a proto je nezbytné ptát se, jaká je struktura produktu. Také odpovídá na otázku JAK?, jak docílíme splnění cíle projektu. [6]

Je základem pro řízení nákladů a času. Je to velmi závazný dokument, na který se nabalují další plány projektu. Projektový manažer je odpovědný za jeho vypracování. [6]

Jak sestavit WBS:

- dát dohromady všechny přístupné podklady,
- zrealizovat volnou spontánní diskuzi klíčových členů týmu na dané téma,
- rozdělit hlavní projektový produkt na několik částí,
- rozdělit práce, které byly doplněny k produktu do dalších menších úloh,
- připojit úkoly projektového managementu,
- provést kontrolu od zdola nahoru, aby bylo dosaženo žádaného produktu projektu.

[6]

WBS se vytváří od té nejvyšší úrovně projektu, kde jsou umístěné hlavní činnosti, a dále pokračuje v členění na detailnější činnosti. „*WBS je tedy kombinovaná struktura produktu s navazující strukturou pracovních činností.*“ [6, s. 128]

3. řízení času

Čas v projektu se musí také řídit, a k tomu mu dopomáhají procesy, které se snaží, aby projekt byl včas dokončen. Sféru řízení času lze v projektu rozčlenit na procesy:

- *definování činností*, které se musí udělat, aby byl vytvořen produkt, až na stupeň základních kroků pomocí metody WBS,
- *řazení činností*, jehož účelem je stanovit závislosti mezi plánovanými aktivitami. K tomu dopomáhá metoda PDM. [5]

Metoda PDM (Precedence Diagramming Method), která zahrnuje 4 typy logických vazeb:

- *Finish-to-Start*: je to nejhojnější typ, kdy jedna činnost (předcházející) musí skončit, aby mohla začít nová (následující),
 - *Finish-to-Finish*: jedna činnost musí skončit, aby mohla skončit i ta následující,
 - *Start-to-Finish*: jedna činnost musí začít, aby ta následující mohla skončit,
 - *Start-to-Start*: jedna činnost musí začít, aby následující mohla také začít. [1]
- *odhadování trvání činností* – nezbytné je odhadnout čas potřebný k dokončení určité činnosti,
 - *sestavení časového rozvrhu* – k sestavení časového harmonogramu dopomáhá metoda CPM či metoda kritického řetězce [5]

Metoda kritické cesty (CPM – Critical Path Method)

Kritická cesta je sled činností a ty činnosti, které na ní leží, se nazývají kritické. „*Kritická cesta je množina propojených činností v síťovém diagramu, které mají nulovou časovou rezervu.*“ [6, s. 141]

Každá činnost, ležící na kritické cestě, která se prodlouží, znamená oddálení celého projektu, ovšem činnost, která neleží na kritické cestě, pak nemá pravomoc oddálit tento projekt. Při změnách plánu je vždy důležité zkontrolovat kritickou cestu. Tato metoda je pro projekt velmi důležitá, protože stanovuje dobu trvání projektu. Používá deterministický odhad, který se využívá u projektů, kde je známo, jak dlouho budou zhruba trvat, jelikož se vychází z historie. [6]

Při zjišťování časového rozvrhu lze u všech činností podle CPM vypočítat jednotlivé termíny, volné a celkové rezervy a kritickou cestu. [1]

Metoda kritického řetězce (Critical Chain Method)

Jde o velmi mladou metodu, která snižuje časové rezervy jednotlivých činností v projektu. Metoda kritického řetězce vždy vkládá časové rezervy na konce dílčích větví síťového grafu. Vkládá tzv. Feeding buffer - časovou rezervu větve a nakonec vkládá projektovou rezervu tzv. Project buffer. [6]

Úkolem této metody je snížit skutečnou dobu trvání projektů. [6]

- *operativní řízení časového rozvrhu*. [5]

Časový plán je reprezentován několika způsoby, a to buď: tabulkou činností, síťovým grafem či Ganttovým diagramem. [6]

4. řízení nákladů

Na základě schváleného rozpočtu se musí řídit projekt pomocí procesů:

- *plánování zdrojů* – při plánování se musí stanovit zdroje, které mají být použity na projektové činnosti; vychází z procesní struktury WBS,
- *odhadování nákladů* – pomocí odhadu se stanoví hodnota nákladů na potřebné zdroje, aby mohly být dokončeny činnosti v projektu, [5]

Metody odhadování nákladů

Tyto metody se snaží vyčíslit náklady buď na celé projektové fáze, nebo i na celý projekt. Výběr metody závisí na jeho rozsahu, typu a míře složitosti projektu. Seznam aktivit a odhad doby trvání slouží jako vstupní informace pro stanovení nákladů.

- *Analogické odhady* – zde se odhadují náklady na bázi srovnání s jinými projekty, které musí být podobné. Analogické odhady používají techniky shora dolů, tzn., že se berou náklady z předešlých projektů, které se upotřebí na současném projektu. Jeho výhodou je, že je časově nenáročný, ale jeho nevýhoda je, že není moc přesný.
- *Expertní odhady* – zde se náklady odhadují dle zkušeností projektového týmu.
- *Parametrické modely* – využívají matematický model. Tyto modely se snaží používat parametry, či určité vlastnosti projektu, aby odhadly projektové náklady.

Úkolem těchto modelů je vždy najít jednotkové ceny parametru, aby vůbec bylo možné odhadnout náklady na projekt. Existují dva typy tohoto odhadování, a těmi jsou regresní analýza a křivka osvojení znalosti.

- Metoda zdola nahoru – přesný odhad. Zde se organizace snaží odhadnout náklady pro každou pracovní činnost (WBS). Když se tyto náklady postupně sečtou, získají se celkové náklady na projekt. Nevýhoda metody je taková, že je velmi časově náročná, nákladná a neměla by se využívat u projektu, který je teprve na začátku. Výhoda je zde snížení rizika při odhadu nákladů.
- Užití softwaru. [1]
- *rozpočtování nákladů* – při rozpočtování se dělí celkové odhadnuté náklady mezi jednotlivé činnosti v projektu,
- *operativní řízení nákladů*. [5]

5. řízení kvality

Kvalita jsou veškeré vlastnosti, které dokazují, že produkt odpovídá specifikovaným požadavkům. [16]

Tyto procesy existují za účelem, aby zajistily požadovanou kvalitu v průběhu celého projektu a aby byla tak splněna potřeba, pro kterou byl projekt uskutečněn. Tuto sféru lze rozčlenit na procesy:

- *plánování kvality* – procesy identifikují normy kvality, které jsou spojené s projektem a stanovují, jak je plnit,
- *zabezpečení kvality* – vyhodnocují opakovaně projekt, zda bude vyhovovat požadované kvalitě. [5]

Pro zabezpečení kvality existuje mnoho nástrojů a technik. Zde je uvedeno pouze pár příkladů z PMBoK:

- Paretova analýza – tato analýza se snaží nacházet a určovat přednosti oblastí, které jsou problémové. Má tři typy, a to základní Paretova analýza, která se snaží nacházet příčiny těch nejpravděpodobnějších problémů řízení kvality. Komparativní pak řeší střed jakékoliv varianty a ta vážená skýtá měření významných faktorů, které se neprojevují na první pohled.
- Analýza příčin a důsledků – je to metoda, která se snaží nalézt problém a zjistit jeho příčinu. Je známá také jako Ishikawův diagram.

- Histogramy – slouží k prezentaci dat pomocí grafů. Ukazují data v daném čase a neřeší žádné odchylky či trendy. [1]
- *operativní řízení kvality* – stále se monitorují výsledky projektu za účelem stanovit, zda jsou výsledky v rámci stanovených norem kvality, a také stanovují způsob odstraňování příčin, když jsou výsledky neuspokojivé. [5]

6. řízení lidských zdrojů

Pro personální management v projektovém řízení jsou v PMBoK zahrnuty procesy:

- *plánování organizačního uspořádání* – v tomto procesu se identifikují a dokumentují projektové role a přiřazují se odpovědnosti z hlediska plnění projektu,
- *nábor pracovníků* – rekrutují se lidé pro práci na projektu,
- *rozvoj týmu* – rozvíjí se dovednosti jednotlivých členů týmu, aby nastaly efektivnější výkony, které se týkají plnění projektu. [5]

Dále je nutno osvojit si tyto dovednosti pro řízení lidských zdrojů dle PMI: vedení, motivování, koučování, oceňování výkonů aj. [5]

7. řízení komunikace

Pro úspěšné ukončení projektu je nezbytné využívat komunikaci. S komunikací jsou spojené mimo informací i lidé, kteří informace v komunikaci tvoří, šíří, shromažďují a uchovávají. [5]

V této sféře lze procesy rozdělit na:

- *plánování komunikace* – plánuje se zde, kdo a kdy informace potřebuje včetně toho, jak budou poskytnuty,
- *šíření informací* – přímé a včasné poskytování informací všem, kteří na ně mají právo,
- *vykazování výkonů* – zahrnuje sbírání a šíření informací o daných výkonech,
- *administrativní uzavírání* – do tohoto procesu lze zařadit informace, které se mají vytvářet, sbírat a šířit za účelem dokončení etapy či uzavření projektu. [5]

8. řízení rizik

Řízení rizik má za úkol stanovit a analyzovat rizika v projektu a také na ně i reagovat. Snaží se o využití příležitostí a eliminaci hrozeb. Mezi procesy, které mají na starost řízení rizik lze zařadit:

- *stanovení rizik* – tento proces má za úkol identifikovat rizika, která by mohla ovlivnit projekt,
- *ohodnocení rizik* – v tomto procesu se rizika posuzují a hodnotí,
- *tvorba protirizikových opatření* – tento proces vymezuje příležitosti vhodné k využití a odezvy na hrozby,
- *operativní řízení protirizikových opatření* – tento proces reaguje na změny ohledně rizik v projektu. [5]

9. řízení obchodních činností

Mezi řízení obchodních činností [6] (ve zdroji [5] se používá termín obstarávání) lze zařadit procesy, které se týkají řízení dodavatelských vztahů, aby zajistily kompletní a včasné dodávky od subdodavatelů.

Tato sféra má procesy:

- *plánování obstarávání* – tento proces má za úkol zjistit co a kdy se má opatřit,
- *plánování poptávek* – zaznamenávání nezbytností ohledně produktu včetně určení zdrojů,
- *poptávání* znamená získání nabídky za účelem uzavření kontraktu,
- *výběr zdrojů*,
- *správa smluvních vztahů* s dodávajícím,
- *ukončení smluvních vztahů*. [5]

2.3 ISO – Mezinárodní standardy

ISO (International Organization for Standardization) je mezinárodní organizace, která tvoří mezinárodní normy ISO včetně jiných druhů dokumentů v téměř všech oblastech normalizace. Vznikla v roce 1947 a sídlí v Ženevě. [16]

ISO 10 006 je směrnice, která se snaží definovat řízení jakosti v projektu pro podniky, které se zaměřují na procesy projektového managementu. Jestliže společnost vlastní ISO 9000:2000 a uskutečňuje projekty, musí využívat tuto směrnici. Směrnice je velmi obecná oproti ostatním standardům. Norma 10 006 vychází z teorie PMI. [3] V roce 2012 vyšel nový standard 21 500, o kterém se mluvilo již od roku 2006, kdy se poprvé objevila jeho potřeba. Tento standard vychází ze všech tří uvedených publikací standardů (ICB/NCB, PMBoK, PRINCE2) a dalších. ISO 21 500 Guidance on project management je standard projektového řízení, který je akceptovaný na celém světě. Jeho

účelem je stručně a přímočaře shrnout teorie projektového řízení včetně poskytnutí ukázek praktické aplikace. Pomocí této normy se bude po celém světě mluvit jedním jazykem z hlediska projektového prostředí. ISO 21 500 se snažilo sladit s ISO 10 006, 10 007 a 31 000, a proto bude zmíněno, že ISO 21 500 nahradilo ISO 10 006. [12], [24], [33]

Nyní něco o metodice PRINCE2, kterou využívá při práci společnost ABC, a. s.

2.4 PRINCE2

Tato metodika vznikla ve Velké Británii v roce 1989. Zmíněný název PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments 2nd version) má až od roku 1996, kdy byla upravena a vydána. [32]

PRINCE2 je celosvětově, ale i v České republice nejvyhledávanější standard, jak řídit projekty. Jeho následovníky jsou PMI a IPMA. Je založena na spoustě zkušeností mnoha profesionálních manažerů. [17]

Prince2 má ohromnou výhodu v tom, že ji lze využít na jakýkoli typ projektu. Tato metodika je velmi pružná, a tak může být použita jak na velké a střední, tak i na malé projekty, a to nejen pro IT projekty, pro které byla původně vytvořena. Vlastníkem PRINCE2 je Úřad vlády UK – Cabinet Office, který stále udržuje aktuálnost metody. Od roku 2014 je vlastníkem nově vzniklá skupina AXELOS. Metoda je snadno naučitelná, proto je nejžádanější metodou na světě. Má přehledně definované odpovědnosti za různá hlediska projektu a velmi dobře zvládá komunikaci a řízení na všech stupních v organizaci. PRINCE2 se snaží zacílit na kvalitu, a to v celém průběhu projektu. Dále vymezuje, co se od každého chce a co může očekávat. Rychle reaguje na problémy a řadí se mezi tzv. proaktivní metody. Také se snaží o rychlé upozornění na vyskytlé problémy. [2]

Jak je již zmíněno, PRINCE2 nelze tak úplně srovnávat se standardem od IPMA. Na začátku bylo zmíněno, že PRINCE2 má s metodikou PMBoK od PMI společného pouze to, že využívají při realizaci projektu procesy, které řídí začátek, samotnou realizaci a rovněž konec projektu. Podle PRINCE2 se řídí projekt jinak, než u ostatních standardů. Této metodice bude následně věnována pozornost. [2]

PRINCE2 byla v této bakalářské práci oproti standardům IPMA či PMI rozvedena do detailů, jelikož z ní vychází výzkumná část práce.

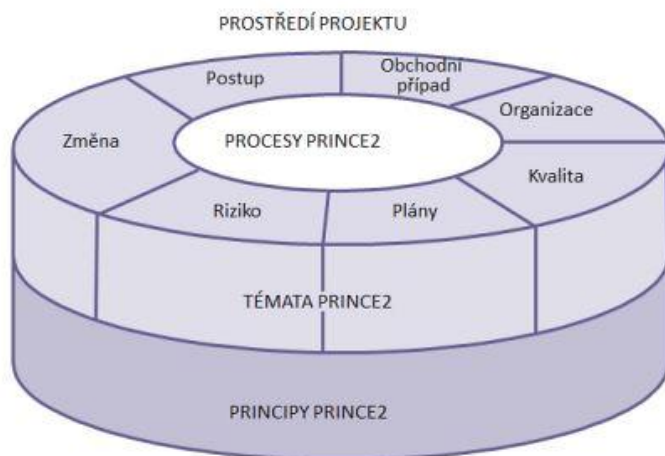
Detailní rozbor metodiky PRINCE2

Struktura metodiky (viz Obrázek 4) je tvořena s pomocí těchto čtyř integrovaných prvků, kterými jsou:

- principy,
- témata,
- procesy,
- PRINCE2 by se měla vždy přizpůsobit prostředí projektu. [2]

Tento obrázek (Obrázek 4) zobrazuje celou metodiku PRINCE2. Spodní část uvádí principy, na kterých celá metodika stojí. Nad nimi jsou témata. Hlavní částí, která všechno spojuje, jsou procesy. Pro všechny tyto tři části je společné číslo 7, jelikož je sedm procesů, sedm témat i principů. Celá struktura je obklopena prostředím projektu.

Obrázek 4: Struktura PRINCE2



Zdroj: [25]

Aspekty projektu

Dle PRINCE2 existuje celkem šest hledisek, jak uskutečnit projekt, který musí být vždy řízen podle času, nákladů, přínosů, rizik, kvality a rozsahu.

Tato hlediska v sobě zahrnují trojimperativ, podle kterého musí být vytvořen každý projekt. Prvním aspektem je tedy *čas*, který je důležitý k zodpovězení základní otázky: Jak dlouho bude projekt trvat? *Náklady* v projektu a to, kolik projekt bude stát, se odhaduje již na začátku. Náklady nelze převýšit nad dohodnutý rámec včetně tolerance. *Rozsah* značí hranice projektu včetně veškerých podrobností. *Riziko* musí být v každém projektu také zohledněno z hlediska určitých hrozeb nebo také příležitostí. *Kvalita* je v každém projektu důležitá, jelikož zákazník si přeje takovou kvalitu, kterou přesně

požadoval, a proto je to důležitějším aspektem než dodržení nákladů či času. *Přínosy* značí pro organizaci, zda je důvod projekt vůbec uskutečnit a zdali souvisí se strategií organizace. [2]

2.4.1 Principy¹

Teorie PRINCE2 je oproti IPMA a PM založena na principech, které jsou specifické jen pouze pro tuto metodiku. Je jich celkem sedm.

Mezi zmiňovaných sedm principů patří neustálé zdůvodňování opodstatněnosti projektu, definované role a odpovědnosti, zaměření se na produkty, řízení po etapách, řízení na základě výjimky, učení se ze zkušeností, přizpůsobení PRINCE2 prostředí a okolí projektu. Následně budou všechny principy představeny.

Co si představit pod pojmem *neustálé zdůvodňování opodstatněnosti projektu*? PRINCE2 uvádí, že projekt musí být životaschopný, a to mu dodává Business Case. Obchodní případ se musí ověřit již na počátku, před tím, než je samotný projekt schválen. Musí být samozřejmě v průběhu projektu kontrolován. Jestliže dojde ke zjištění, že pro projekt neexistuje opodstatnění, musí být projekt zastaven. Každý projekt potřebuje zdůvodnění i opodstatnění.

Dále je nutné *definovat role a odpovědnosti*, jelikož projekt se řídí dle projektového řízení. Projektové řízení má jasnou strukturu projektového týmu a tím pádem, každý člen ví, za co je zodpovědný. Závisí na tom účelná komunikace.

Orientace na produkty je pro PRINCE2 zásadní, neboť se zaměřuje na produkty, které jsou výstupem z projektu.

Řízení po etapách, to je velkou zajímavostí této metodiky. Rozděluje totiž projekt na různé etapy, a nelze tak k němu přistupovat jako k celku. Před každým začátkem nové etapy musí být schválena ta předchozí a musí být prozkoumány požadavky v následující etapě kvůli možným změnám. Na konci je vždy představen plán včetně aktuálního BC. To celé má na starost proces řízení přechodu mezi etapami. Zodpovědnost za schválení plánu etapy má projektový výbor, který také rozhoduje o pokračování projektu. Počet etap se určuje dle velikosti, rizik, ale i komplexnosti projektu.

Řízení na základě výjimky - aby byl projekt efektivně řízen, je nezbytné formulovat tolerance, za jakých se může projekt řídit, aniž by žádal projektový výbor o schválení.

¹ Celá tato kapitola byla zpracována dle [2].

Tolerance by měly být nastaveny tak, aby nebyly příliš omezující, nebo naopak příliš rozsáhlé.

Je nutno *učit se z předchozích zkušeností* z minulých projektů, aby se projektový manažer vyvaroval chyb. Po skončení projektu je žádoucí poskytnout tyto informace pro další potřebu.

Při *přizpůsobení* je nezbytné, aby bylo zabezpečeno, že stupeň projektového řízení bude odpovídat prostředí projektu konkrétně jeho rozsahu, významu, riziku a jiným požadovaným formalitám. Jde tedy o to, aby se metoda přizpůsobila určitému projektovému prostředí, aniž by byl brán ohled na velikost či typ projektu.

Každý ze zmíněných principů musí být *univerzální*, což lze vysvětlit tak, že je možno ho použít na každý projekt. Další specifikum je, že principy jsou *samovalidovatelné*, což znamená, že vycházejí z mnohaletých zkušeností při používání na projektech. Jsou také *podpůrné*, což znamená, že se snaží poskytovat schopnost formovat a přizpůsobit potřeby projektu samotnému řízení projektu.

2.4.2 Témata

Témata existují proto, aby účinně doplňovala a řídila projekt k úspěšnému dokončení. Jsou jedinečná pouze pro tuto metodiku. Je jich stejně množství jako principů, tedy opět sedm. [27]

Business Case/Obchodní případ/Projektový záměr (BC)

Pro řízení projektu je to velmi důležitý nástroj. Ukazuje projektovému výboru možnou realizaci projektu na základě předem odhadovaných nákladů a přínosů, které by měly organizaci přinést. Snaží se ukázat, zda je projekt nadále životaschopný a dosažitelný. V případě, že projekt pozbývá smysl, musí být ihned zastaven. BC musí být v průběhu projektu stále kontrolován, udržován v aktuálnosti a musí se také brát zřetel na konečný dopad produktu na organizaci. [2]

První návrh BC vzniká již v procesu zahájení projektu a sestavuje ho sponzor. Na to navazuje projektový manažer, který ho rozpracuje detailněji, ale to je již v procesu nastavení projektu. Po detailním rozpracování se projektový výbor rozhoduje o uskutečnění projektu a schvaluje ho. V průběhu celého projektu jej projektový manažer aktualizuje. Po celou dobu je za projekt zodpovědný sponzor. [2]

Obchodní případ se objevuje již v „Mandátu projektu“, případně musí být součástí „Charty projektu“. BC musí být zdokumentován a schválen, řídí se rozhodovacími procesy a snaží se zajistit harmonii projektu s cílem organizace a přínosy, kterých pomocí projektu má být dosaženo. Předem stanovené cíle v BC jsou srovnávány až v poprojektovém zhodnocení. [2]

Obsah BC, podle kterého se řídí projekt *společnosti ABC, a. s.*: cíl projektu, přínosy, výstup, časový harmonogram, finance projektu a složení týmu, který má na starost realizaci projektu. [8] *PRINCE2* uvádí totožný *obsah* obchodního případu, až na alternativy, které představují souhrn projektových řešení včetně důvodů, proč byla zvolena určitá alternativa. [2]

Organizace²

Aby byl projekt úspěšný, musí mít dobře vytvořenou organizační strukturu projektu, pomocí které organizace splní cíle projektu.

Přehled úrovní v organizaci:

V organizaci máme čtyři úrovně. Nejvyšší úrovní, která není součástí projektového týmu, je *podnik* či program, jenž má na starost zadání projektu.

Následující úrovní je *projektový výbor* neboli Project Board, který zajišťuje správný směr projektu a má rozhodovací pravomoci při přidělování zdrojů. Je jmenován řízením podniku a je zodpovědný za úspěšný projekt. Project Board se skládá ze zástupců tří nejdůležitějších osob, které mají podíl na projektu, a těmi jsou: zástupce dodavatele, odběratele a investora. Investor je zastoupen výkonným ředitelem, který má rozhodovací slovo v projektovém výboru. Dodavatelé mají zástupce, který je hlavním dodavatelem (možnost i více hlavních dodavatelů) a ten je zodpovědný za dodávku produktu. Odběratel je zastoupen hlavním uživatelem produktu (opět možnost více uživatelů projektu), a ten formuluje produkt, který bude dodán. Projektový výbor musí splňovat čtyři hlavní vlastnosti: autoritu, důvěryhodnost, schopnost delegovat a dostupnost v čase pro případ nutnosti učinit důležité rozhodnutí.

Dále může mít každá část projektového výboru pomocný subjekt, který cílí na odborné zabezpečení projektu za uživatele, za dodavatele a i investora. Jeho hlavní úkolem je kontrolovat projektového manažera a poskytovat mu rady.

² Celá tato kapitola byla zpracována dle [2], [27].

Pokud projekt předpokládá mnoho změn, hraje zde důležitou roli *změnová komise* (Change Authority). Ta má na starosti, aby některé nezákladní změny mohly být schváleny na nižší úrovni a nezaneprazdňovaly tak projektový výbor. PRINCE2 využívá žebříček, jak jej posuzovat, tzv. **MoSCoW**³. Projektový výbor se musí zabírat změnami Mo, změnová komise se zabývá změnami na úrovni S a Co a projektový manažer se zabývá změnami na úrovni W. Toto lze vyjádřit číselně. Nad určitý limit má na starost vždy vyšší úroveň organizace.

Projektový manažer je velmi důležitá osoba v celém projektu. Je to osoba, která každý den řídí projekt, tvoří plány a dokumenty, podává zprávy projektovému výboru a koordinuje činnosti, aby byly splněny v rámci imperativu.

Podpora projektu je další článek v organizaci, který pomáhá projektovému manažerovi. „Project Support“ má za úkol pomoci projektovému manažerovi s projektovou dokumentací, převážně s řízením produktů.

Nejnižší úrovni jsou *vedoucí týmů*. Ti řídí tým a jednotlivé dodávky produktů důležitých pro projekt.

Vysvětlení rolí: *Sponzor projektu* neboli výkonný ředitel, který má za úkol plně zodpovídat za projekt. Jeho dalším úkolem je návratnost vložených financí, rozumné vynakládání s penězi a to, aby byl projekt ukončen se správným časovým harmonogramem. *Hlavní uživatel* má jasný úkol. Musí zastupovat veškeré zájmy osob, které budou výsledný produkt užívat, provozovat a udržovat. *Hlavní dodavatel* má za úkol zastupovat zájmy dodavatelů projektových produktů. Je zodpovědný za kvalitu všech produktů.

Projektový dohled má v souladu se svým názvem za úkol dohlížet na projekt samotný a kontrolovat, ale týká se i projektového manažera, kterému pak radí při řešení projektu. Je to role, která je delegována projektovým výborem.

Důležitým faktem je rovněž to, že metodika PRINCE2 odmítá, aby projektový manažer a výkonný ředitel (investor) byl jeden a tentýž člověk. U jiných rolí v projektu je možné, aby jeden člověk zastupoval více rolí.

³ Vychází z anglických slov: Mo – nejzávažnější změny (must), S – velmi důležité změny (should), Co – normální změny (could) a W – nedůležité změny (would).

Kvalita

Samotná kvalita se snaží o to, aby vyrobené produkty uspokojovaly potřeby firmy a vytvořily snazší dodávky přínosů pro společnost. PRINCE2 na kvalitu pohlíží jako na soubor měřitelných vlastností produktů, které jsou schopné přinést plánované výnosy. Kvalita je spojena s organizací v podniku. Snaží se začlenit všechny úrovně od podniku, který má na starost organizační standardy, až po realizační tým, který má na starost tvorbu samotného produktu. [27]

Kvalita se vyskytuje skoro ve všech procesech metodiky PRINCE2. V předprojektové fázi existují akceptační kritéria a zákazníkovo očekávání od kvality. Z toho je vytvořen popis produktu, který má být projektem dodaný. Fáze iniciační je pro kvalitu projektu ten nejdůležitější proces. Vytváří se strategické řízení kvality, registr kvality a detailně propracované popisy produktů. V procesu řízení mezi etapami se musí zvážit kritéria, metody a odpovědnosti za kvalitu pro produkty, které budou vytvářeny v další etapě. Při řízení etapy projektový manažer zadává pracovní balíky a kontroluje je. Vedoucí týmu v procesu řízení dodávky produktu přijímá pracovní balíky a vytváří produkty na bázi kvality, která je požadována a následně ji kontroluje. [27]

Kvalita vytvoří přístup, který je rozdělen do tří aktivit. Tím je: *plánování kvality*, které nachází produkty požadované projektem, vytváří kvalitativní kritéria a snaží se nalézt metody kvality a mimo jiné i osoby, které jsou za kvalitu zodpovědní. Mezi následující aktivitu se řadí *kontrola kvality*. V této části se zavádí metody pro kontrolu kvality a zlepšují se na bázi zkušeností. Poslední aktivitou při přístupu této metodiky ke kvalitě je její samotné *zajištění*. Společnost realizující projekt, by měla mít vždy nezávislý zdroj, který bude kontrolovat, že projekt splňuje určité podnikové, technické a organizační standardy a také plánování a samotné kontroly. [2]

Vysvětlení: *Zákazníkovo očekávání kvality* je definováno již v mandátu projektu, případné objasnění vytvoří projektový manažer při přípravě popisu plánu. Důležitým termínem je pro zákazníka měřitelnost. Očekává totiž měřitelný výsledek. Měřitelné výsledky jsou definovány již na začátku projektu při popisu projektu. *Akceptační kritéria* jsou ta zmíněná měřitelná upřesnění, která zákazník požadoval u konečného produktu, aby ho mohl akceptovat. Příklady těchto kritérií jsou: vzhled, kapacita, spolehlivost, náklady na vývoj/provoz, bezpečnost aj. Vždy se přizpůsobí danému projektu. *Strategie řízení kvality* se snaží formulovat, jak bude dodržována kvalita v projektu. Využívá popis produktu projektu k nalezení, aby zjistila, jak vhodně využít

systemy jakosti s přizpůsobením se projektu. *Registr kvality* vyjadřuje realizované testy včetně jejich výsledků a také plánuje nové testy kvality. Registr je tvořen pouze tehdy, popisuje-li strategie řízení kvality jejich účel. [2], [27]

V části *popisy produktu* se poprvé začíná přemýšlet o kvalitě samotného produktu, mimo jiné také o nástrojích či technikách, jak dosáhnout požadované kvality, jak bude testována a kdo za ni bude zodpovědný při testování. Ten, kdo by měl poskytnout co nejvíce informací k popisu, je zákazník. Pomocí popisů produktu je možné velmi dobře pochopit, co produkt sám o sobě představuje a dobu, jak dlouho bude trvat jej vytvořit. [2], [27]

Plány⁴

Metodika PRINCE2 uvádí, že „*účelem tématu plány je definovat kdo, kdy, kde a jak má dodávat produkty tak, aby byla zaručena kontrola a komunikace*“. [2, s. 47]

Existuje mnoho typů plánů, které jsou pro PRINCE2 specifické. Prvním plánem je projektový plán, druhý je plán etapy a třetí je plán týmu. Čtvrtým je pak plán realizace výjimky.

Plán projektu je vytvářen již na počátku projektu a je již částí dokumentace o nastavení projektu. Pro projekt je to povinná položka stejně jako *plán etapy*, který poskytuje podrobnosti o všech částech projektu. Pomocí plánu etapy může projektový manažer uskutečňovat každodenní sledování a řízení jednotlivé etapy. Snaží se dát projektovému výboru co nejvíce informací o etapě, pro kterou je v té době hotový. Plánování nové etapy nastává ve chvíli, kdy končí ta současná. S touto pomocí jsou vždy poskytovány nejaktuálnější informace o skutečném pokroku dosaženém na projektu. Schvaluje ho projektový výbor a projektový manažer dává pouze zprávy o průběhu jednotlivých etap. Plán etapy je platformou pro plánování balíků práce, které jsou vytvářeny v průběhu etapy.

Plán projektu dává informace do BC včetně nákladů a harmonogramu pro projekt. Je využíván projektovým výborem, který pomocí něj kontroluje, sleduje a řídí projekt. Je vždy obměněn na konci každé etapy, jelikož je základním prvkem pro plánování etap při realizaci projektu.

⁴ Celá tato kapitola byla zpracována dle [2], [27].

Plány týmu se již nemusí vytvářet, nejsou povinné. To, budou-li vytvořeny, záleží na velikosti a i spletitosti projektu. PRINCE2 neurčuje formát pro plán týmu. Plány týmu upřesňují aktivity až na několik dnů. Projektový manažer musí propojit plány týmu s projektovým plánem a plánem etapy.

Plán realizace výjimky se připravuje, jestliže projektový manažer předpokládá, že nebude dodržen termín a nedodrží se ani náklady, které byly předem odsouhlasené. Připravuje ho týmový manažer, ale schvaluje ho projektový manažer. Vychází vždy z plánu, který bude substituovat a musí být ve stejném formátu.

Jak vytvořit vhodný plán dle metodiky PRINCE2

PRINCE2 oproti jiným metodikám využívá sedm kroků, které budou následně představeny.

„1. *Navrhnout plán*

2. *Definovat a analyzovat produkty*

3. *Identifikovat aktivity a závislosti*

4. *Připravit odhady*

5. *Připravit časový plán*

6. *Analyzovat rizika*

7. *Dokumentovat plán*“ [2, s. 51]

1. Tato aktivita je uskutečňována v projektu pouze jednou. Musí být formulovány faktory pro přípravu plánu, aby tento plán byl uspokojivý. Těmi jsou standardy, které plán musí splňovat, a to jsou určité požadavky. *Faktor publikum* je nezbytný pro přípravu plánu. Ten, kdo bude plán číst, udává do detailů směr, jakým plán půjde. *Nástroje* nemusí být vždy využity, jsou pouze výhodou ve složitých projektech. *Metody odhadů* jsou zde proto, že každý plán musí odhadovat úsilí a trvání práce, která je potřebná pro přípravu produktů.

2. V této části plánu se využívá technika produktově orientovaného plánování a je snaha určit produkty, jejichž dodání má být naplánováno. V této části se musí také komplexně popsat produkt.

3. V následující části plánování je vhodné určit všechny aktivity potřebné k dodání produktu a jejich závislosti.

4. Následně jsou za pomoci metod odhadů (např. metoda shora dolů, zdola nahoru, jednobodová aj.) nalezeny zdroje, které jsou potřeba pro plán a musí se odhadnout úsilí pro každou aktivitu.

5. Při přípravě harmonogramu se již ví, jaké produkty se mají připravit, jsou známy aktivity a odhady času a práce, a proto se harmonogram vytvoří. Ten zjišťuje to, zda je plán životaschopný a realizovatelný. V této části se přiřazují aktivity ke zdrojům a ty se následně plánují v časovém harmonogramu. Jsou zde také vypočteny náklady na jednotlivé zdroje a připraví se celkový rozpočet. Plán se také rozštěpí na milníky, které upozorňují projektového manažera na případné neshody v průběhu projektu.

6. Tento krok má za úkol zrevidovat návrh plánu z hlediska všech rizik, které se v něm objeví.

7. Plán se musí řádně zdokumentovat. Využívá k tomu grafy a zároveň i vysvětluje plán v textové formě.

Riziko

Definice rizika představuje riziko jako určitou událost, která se může, ale i nemusí objevit a když se riziko vyskytne, může projekt s určitou pravděpodobností negativně ovlivnit. Pokud ale projekt ovlivní pozitivně, bývá to pro organizaci příležitost, kterou by měla využít. Úkolem řízení rizik je minimalizovat důsledky negativních a naopak maximalizovat důsledky pozitivních událostí. [6]

Ohledně řízení rizika metodika PRINCE 2 uvádí čtyři kroky postupu, jak správně řídit riziko, které doplňuje komunikací. Nejprve je ho nutné identifikovat, poté posoudit jednotlivá rizika, následně přichází etapa plánování rizik a krok realizace a posledním krokem je komunikace, která je souběžná s předchozími. [2], [27]

Identifikace rizik je důležitý krok, jelikož bez toho není možné rizika řídit. Pomocí identifikace je možné nalézt potencionální rizika. Například, které cíle jsou ohroženy a jak jim čelit? Odpovědi na otázku, jak se tomuto vyvarovat, je možné pouze použitím identifikačních technik, kterými jsou: kontrolní seznam rizik, brainstorming aj. Po identifikaci se rizika zapisují do registru rizik. Tento registr je dokument, který uvádí informace o všech rizicích, posuzuje je a dále poskytuje informace o vlastnících (osoby, které mají na starost sledovat riziko a kontrolovat ho) a situaci, ve které se rizika nacházejí. Existuje pro kontrolu a využívá je projektový manažer. PRINCE2 uvádí, jak postupovat při identifikaci rizik. Nejprve zaznamenává ohrožení a poté

příležitosti do registru rizik, následně musí připravit identifikátory včasného varování pro sledování uvedených rizik. Posledním krokem je účast zainteresovaných stran, které musí říci svůj názor na jednotlivá rizika. [2], [27]

Při posuzování rizik je nutné brát v potaz tři aspekty: příčinu, událost a dopad. Příčina ukazuje zdroj rizika. Událost se snaží ukázat, co se může stát, když nastane příčina rizika. Dopad ukazuje, jaký bude důsledek události. *Ohodnocení rizik* lze dělit na odhad rizika a jeho vyhodnocení. Při odhadu rizika je nutné určit pravděpodobnost, dopad a blízkost. Formulace pravděpodobnosti, dle samotné metodiky zní „*je to vyhodnocená možnost určité události, která se ve skutečnosti může stát*“. [2, s. 77] Dopad „*je zhodnocený vliv nebo výsledek určité události, který se ve skutečnosti stane*“. [2, s. 77] Blízkost označuje, jak blízko jsou jednotlivá rizika z hlediska času. V části vyhodnocení je důležité seskupit všechna rizika a posoudit jejich vliv. [2], [27]

Poté se rizika porovnávají s projektovými tolerancemi rizik, které již předem stanovil projektový výbor. Tyto výsledky se nakonec také zapisují do registru rizik. [27]

Další částí je *plánování*, které se snaží najít odpovědi na ohrožení a příležitosti.

Existuje 6 odpovědí na negativní rizika neboli hrozby: vyvarovat se, zredukovat, náhradní řešení, přinést, akceptovat a sdílet. Negativní rizika se musí eliminovat.

První odpovědí na ohrožení je *vyvarovat se*, a to znamená udělat změnu, aby se riziko již neobjevilo, nebo nemělo žádný dopad v případě, že by se objevilo znovu. *Zredukovat* znamená, že je zde snaha snížit pravděpodobnost rizika a jeho dopad dříve, než se objeví. *Náhradní řešení* znamená, že se připraví aktivity, pomocí kterých se rapidně sníží dopad, jestliže se objeví nějaké riziko. *Přinést* znamená, že třetí osoba rozhoduje o akceptaci odpovědnosti za finanční dopad rizika. *Akceptovat* znamená rozhodnout se neuskutečnit žádnou aktivitu, která se týká rizika. Jestliže je riziko velmi nepravděpodobné, nebo jsou jeho náklady malé, či náklady na jeho snížení by naopak byly příliš velké, není nutné opatření provádět. Poslední hrozbou je *sdílení*, které vysvětluje situaci, kdy náklady přerostou ty očekávané. Dodavatel s uživatelem se pak rozhodnou rozdělit si tyto náklady. [2], [27]

Příležitost neboli pozitivní riziko znamená nejistou událost. Ta může velmi pozitivně ovlivnit určitý projektový cíl, pokud nastane. Tato pozitivní rizika lze odmítnout nebo jich využít.

Mezi příležitosti lze zařadit 4 odpovědi. *Sdílení* znamená to, že jak dodavatel, tak i samotný zákazník se dohodnou, že se budou společně podílet na ztrátách či ziscích, dle předem formulovaných hranic. *Využit* je následující odpověď, která vysvětluje, že je potřeba zajistit nové příležitosti. Jde tedy o využití příležitostí, když se přepřelánuje projekt, aby byl podpořen jeden či více cílů projektu. Pokud jsou s tím spojené počáteční náklady, využívá se rozpočet na rizika. Rozpočet na rizika jsou finanční prostředky, které jsou součástí celkového rozpočtu projektu a jsou přímo určené na financování odpovědi. *Zvýšit* – zde jde o navýšení pravděpodobnosti, že se to stane, nebo že se zvýší dopad, jestliže nastane příležitost. *Odmítnout* - jde o rozhodnutí nevzít nabízenou příležitost a projekt bude pokračovat dle plánu. Příležitost se nevyužije, protože to s sebou nese další náklady či jiné problémy, např. kvůli téměř žádné finanční motivaci aj. Riziko lze odmítnout, jen pokud se jedná o příležitost nikoliv o hrozbu. [2], [27]

Čtvrtým krokem je *implementace* neboli realizace. Opatření, které bylo v předchozím bodě naplánováno, se zde implementuje. Po celou dobu je odpověď monitorována, konkrétně její efektivnost, a je také možné přijímat nápravná opatření, jestliže nebude dostatečně účinná. [2], [27]

A na závěr je zde komunikace, která prolíná všechny předchozí kroky. Projektový manažer musí komunikovat s týmem, aby projekt byl efektivně řízen z hlediska rizik. [2]

Role při řízení rizik: *vlastník rizika*, je ta osoba, která je zodpovědná za sledování a kontrolu rizika, a *řešitel rizika* je často tatáž osoba jako vlastník rizika. Řešitel má za úkol realizovat odezvu na riziko. [2], [27]

Změna

Hlavním úkolem změny je nalézt ji, vyhodnotit a řídit ji. V projektu se vyskytují stále změny a tyto změny se musí zanáest do plánu, aby se na konci projektu nestalo, že se dodá úplně něco jiného, než je aktuální požadavek. Toto téma je rozděleno do dvou aktivit, kterými jsou řízení změn a řízení konfigurací. Tyto aktivity spolu vzájemně souvisejí. Bez sebe totiž nemohou účelně fungovat. [2], [27]

Řízení změny se v projektu musí využívat, jelikož se kdykoliv v průběhu plánu může vyskytnout změna, a ta musí být řízena, aby se zamezilo vyskytnutí komplikací. [2], [27]

Řízení konfigurací znamená řídit aktiva projektu, kterými jsou produkty, jenž projekt vyvíjí. Při řízení změn produktů je také důležitá jejich tvorba, uchování a kontrola. [2], [27]

Řízení otevřených bodů a změn definuje otevřený bod jako formální způsob pro položení dotazu ohledně projektu, ať jde již o stížnost nebo žádost. Pro toto řízení existuje postup pěti kroků, kterými jsou zachytit, prozkoumat, navrhnout, rozhodnout a realizovat. [2], [27]

Zachytit má jako hlavní úkol vytvořit jasnou analýzu, aby bylo možné zjistit, o jaký druh problému jde. Je také zjišťováno, zda to půjde vyřešit formálně či neformálně. Neformální řešení znamená, že projektový manažer rozhodne o otevřeném bodu sám bez projektového výboru. Formální řešení je opak, jelikož zde se již musí vypracovat zpráva o otevřeném bodu.

Prozkoumat znamená, že otevřené body se prozkoumají a hodnotí z několika hledisek jejich dopadu na čas, náklady, kvalitu, rozsah, přínosy a rizika. Otevřený bod je přidělen projektovým manažerem osobě, která je nejspolehlivější pro vytvoření analýzy dopadu. Tato osoba připravuje doporučení na jejich řešení. Projektový manažer nesmí opomenout žádný otevřený problém a všechny jej musí prozkoumat.

Následujícím krokem je navrhnout. V této části jsou již známy výsledky analýzy dopadu, a proto se musí odhalit alternativní opatření a nejvhodnější návrh odezvy.

Předposledním krokem je rozhodnout. Zde je rozhodováno o stupni závažnosti otevřeného bodu a o tom, kdo má rozhodovací autoritu. Stupeň 1 je závažnost kritická, kde rozhodovací autoritu nese podnik, u hlavní závažnosti druhého stupně ji nese projektový výbor, třetí stupeň je závažný. Zde rozhoduje změnová komise. Poslední úroveň je zanedbatelná, o té rozhoduje projektový manažer. Posledním bodem je realizace. [2], [27]

V řízení konfigurací jde o nalezení, sledování a ochraňování produktu projektu v průběhu jeho přípravy (tj. vývoje a testování). [2], [27]

Progres

Téma pokroku neboli progresu má v metodice PRINCE2 za úkol kontrolovat současný stav projektu vůči plánovanému progresu s prognózou splnění cílů projektu a jde o to,

zda je projekt stále životaschopný. Obecně progres značí danou míru dosažení určitých cílů plánu. [27]

Zde je snaha o formulaci kontrolních mechanismů na jednotlivých úrovních řízení a také snaha o způsob využívání tolerancí při řízení projektu včetně podávání zpráv vyšší úrovni při jejich překročení. [2], [27]

V progresu budou zmíněny etapy v projektu a tolerance. PRINCE2 dělí projekt do různých etap. Jedny z těchto etap mají společné technické schopnosti, jelikož souvisejí s tvorbou produktu a nazývají se technické etapy. Dále jsou využívány manažerské etapy, které mají za úkol řídit. V každém projektu je výhodné, aby byla shoda hranic manažerských s těmi technickými. Nejvýhodnější je z hlediska efektivity rozdělení technických schopností do balíků práce. Tolerance jsou jakékoli určité odchylky od plánovaného cíle. Platí pro čas a náklady, kvalitu, rozsah, přínos a riziko. [2], [27]

2.4.3 Procesy

PRINCE2 opět využívá magické číslo 7, tedy stejně jako 7 témat či principů má i sedm procesů. Proto je to odlišné od PMBoK podle PMI, který má pět základních procesů.

Přehled procesů

Zahájení projektu (Starting up a Project)

Zahájení projektu neboli předprojektová příprava. Mandát je kýžený dokument, který slouží ke spuštění tohoto procesu. Mandát poskytuje informace o tom, že se má projekt realizovat. Tento první proces by neměl být příliš dlouhý. Projektový výbor se při něm rozhoduje, zda projekt uskutečnit. [2], [27]

Na počátku je nezbytné *jmenovat výkonného ředitele a projektového manažera*, pokud nejsou jmenováni již v mandátu, včetně popsání všech rolí a odpovědností. Dále je nezbytné vytvořit *organizační strukturu* projektu. Mimo jiné si projektový manažer vytváří svůj deník, do kterého zaznamenává všechny události včetně rizik či problémů, jelikož prozatím nemá jiný dokument pro zapisování těchto údajů. Tvoří si také přehled získaných ponaučení, kde čerpá ponaučení ze zkušeností, které jsou zapsané v projektovém středisku organizace, nebo čerpá z vlastních předcházejících projektů. Dalším bodem je *cíl projektu*, co se má ve skutečnosti vyrobit, co je tedy hlavním produktem, který má projekt dodat. Sestavuje se tedy charta projektu, která obsahuje podrobnější popis projektu, a ten formuluje hlavní uživatel. Následující částí tohoto

procesu je vybrání *vhodného přístupu*, který bude použit při uskutečnění projektu, což znamená, jakým vhodným způsobem (koupí polotovar a dotvoří ho, koupí hotový produkt, celý ho vyrobí aj.) organizace dodá produkt daného projektu a zdali splní očekávání zákazníka. Dále je nutné vytvořit *rámcové zdůvodnění projektu*, což je důležitý dokument, který ověřuje opodstatněnost projektu. Všechny tyto dokumenty tvoří souhrnný dokument zadání projektu. Slouží k rozhodnutí projektového výboru, zda bude projekt iniciován, či nikoliv. Jestliže projektový výbor schválí popis projektu, musí se připravit plán iniciační etapy, neboli to, co se ještě bude tvořit. Tím projektový manažer žádá výbor o schválení těchto dvou dokumentů a po schválení se přejde do iniciační fáze. [2], [27]

Nastavení projektu (Initiating Project)

Tento proces poskytuje dostatečné informace, zda stále pokračovat v projektu. Projektový manažer vytváří v této etapě několik dokumentů, mezi ně patří *4 strategie*: řízení rizik, kvality, změn a komunikaci. Každá ze strategií má společné body jako je postup, nástroje a techniky, podávání zpráv a načasování aktivit včetně rolí a odpovědností, které musí být definované. S každou strategií souvisejí následující dokumenty: Strategie řízení rizik má dokument registr rizik, jehož obsahem jsou všechna rizika související s projektem. Zapisují se tam rizika zapsaná do deníku, ale i ta nová, která se objevila v procesu tvorby těchto dokumentů. Se strategií řízení kvality se pojí registr kvality, do kterého se zapisuje vše, co se týká kvality při tvorbě produktů. Strategie řízení konfigurací se snaží ukázat, jak změny budou kontrolovány a jak produkty projektového managementu budou uloženy a také, kde budou uloženy, jak produkty budou identifikovány a jak bude k nim kontrolován přístup. Strategie komunikace za ni přebírá zodpovědnost a formuluje harmonogram včetně obsahu komunikace. [2], [27]

Dalším dokumentem je *plán projektu*, při jehož tvoření již projektový manažer ví, co se bude dodávat za produkt, zdali je projekt životaschopný a jaký bude jeho časový harmonogram, náklady či zdroje. Plán projektu je hrubý náčrt toho, co se teprve bude tvořit. Více pozornosti je tomuto tématu věnováno v oddílu Plány. [2], [27]

Následně se nastaví *řídící prvky projektu*, což je další dokument, který ukazuje, do jakého detailu má řídicí výbor samotný projekt či projektového manažera pod kontrolou. Pro daný projekt se stanovují kontrolní mezníky a zásady pro podávání zpráv. Mezi řídicí prvky patří tolerance, a čím ji má projektový manažer vyšší, tím má

projektový výbor menší kontrolu a naopak. Další prvkem jsou počty etap. Kolik je etap v projektu, tolikrát bude projektový výbor informován o stavu projektu. Mezi řídicí prvky patří také eskalační procedury a popisy rolí. Po určení řídicích prvků přichází na řadu upřesnění *zdůvodnění projektu*, jakožto další dokument. V této části upřesnění BC projektový manažer již zná výši nákladů i přesnější časový harmonogram a zdůvodňuje hlavní rizika z registru rizik. Zpřesňuje kromě důvodů také i přínosy aj. Musí mít stále na paměti, že se i toto zpřesňování musí neustále aktualizovat v průběhu projektu. U zpřesnění přínosů se vytváří plán vyhodnocení přínosů, který ukazuje, jak se přínosy budou měřit většinou po ukončení projektu a kdo jej bude měřit. Všechny tyto dokumenty se vloží do balíku, který je nazýván projektová iniciační dokumentace (PID), což je výstup z této fáze projektu. Ta se předkládá ke schválení projektovému výboru. Jestliže byla dokumentace PID schválena, projektový manažer k tomu musí vytvořit plán následující etapy (SB). Pokud oba výstupy budou schváleny, nastává nová fáze, která se nazývá schválení projektu. [2], [27]

Směřování projektu (Directing a Project)⁵

DP začíná již při žádosti o nastavení projektu, na konci etapy zahájení projektu. DP probíhá po celou dobu projektu. Snaží se poskytnout projektovému výboru strategickou kontrolu nad projektem, tudíž má moc, aby mohl řídit směr projektu. Strategické řízení projektu zahrnuje pět základních kroků.

Za prvé poskytuje schválení začátku projektu tím, že se uskuteční *iniciace (nastavení)*, která přichází po ukončení předprojektové fáze. Musí se ratifikovat dokumenty, které byly vytvořeny již v předprojektové etapě, jako charta projektu, či plán nastavení projektu.

Za druhé se musí *schválit projekt*. Opět je zde snaha schválit odsouhlasení dokumentace PID a přesun do nového úseku.

Za třetí je nezbytné vést projekt k jeho pokroku, aby byl stále životaschopný. Zde je nutné *odsouhlasit plány etapy a plány realizace výjimky*. Projektový výbor schvaluje každou etapu samostatně.

Za čtvrté musí vydávat *Ad-Hoc rozhodnutí*. To nastane, pokud bude nezbytné, aby projektový výbor řídil etapy nejen u jejich hodnocení.

⁵ Celá tato kapitola byla zpracována dle [2], [27].

Posledním krokem je schválit *ukončení projektu*. Ukončení projektu nastává tehdy, když projekt již dodal produkty, které měl, a již nemůže přinést další přínosy. Projektový výbor kontroluje cíle, zdali byly splněny a zákazník akceptoval produkt. Kontroluje, zdali existují nějaké odchylky od dohodnutého směřování.

Kontrola etapy (Controlling a stage)⁶

Jako čtvrtý proces v pořadí je CS, který má za úkol přiřazovat práci, kterou následně musí monitorovat, a podávat projektovému výboru zprávu o pokroku projektu.

Projektový manažer musí tento soubor aktivit dělat každý den. Mezi aktivity tohoto procesu patří přiděl práce ve formě balíků práce vedoucím týmu. V průběhu práce při tvorbě balíku práce je projektový manažer informován o jeho stavu pomocí dokumentu „Zprávy o stavu balíku“, což je také forma kontroly při vytváření balíku práce. Jestliže balík práce projde kontrolou kvality, je dokončen a přijímá ho projektový manažer. Účelem balíku práce je vyrobení produktu, který je přímo naplánován v určité etapě.

Dále projektový manažer zkoumá stav etap, zda se projekt nachází v té etapě, kde dle plánu má, a oznamuje to projektovému výboru. Také se snaží pomocí sledování podchytit a vyhodnotit problémy či rizika a realizovat nápravná opatření.

Řízení dodávky produktu (Managing a Product Delivery)

Pátý proces v řadě je MP, který obsahuje aktivity, jako jsou akceptace pracovního balíku vedoucím týmu. V balíku práce je zahrnut popis produktu, informace o frekvenci podávání zpráv včetně jejich formátu a způsob kontroly kvality v průběhu a po ukončení práce. Po akceptaci následuje uskutečnění pracovního balíku, což znamená, že se již vyrábí produkt dle jeho popisu, kontroluje se jeho kvalita a je při tom stále informován projektový manažer. Poslední aktivitou v tomto procesu je odevzdání samotného produktu uživateli včetně oznámení projektovému manažerovi o dokončení práce. [2], [27]

Řízení přechodu mezi etapami (Managing a Stage Boundary)

Předposlední proces je SB a jak již zde bylo několikrát zmíněno, tento proces má za úkol poskytnout přijatelné informace projektovému výboru, aby mohl rozhodnout o životaschopnosti projektu. Opět se zde objevují aktivity, které jsou si velmi podobné, jak pro situaci, kdy se připravuje dokumentace pro novou etapu, když skončí ta

⁶ Celá tato kapitola byla zpracována dle [2], [27].

předchozí, ale i když se projekt dostává do výjimky (Ad-Hoc rozhodnutí projektového výboru). Aktivita začleňuje aktualizaci plánu projektu, což znamená, že se vždy musí přehodnotit na základě ukončené etapy. Dále následuje plánování následujícího úseku včetně všech detailů. Je nezbytné také aktualizovat obchodní případ z hlediska nových přínosů, ale i rizik aj. Mezi jednu z dalších aktivit lze zařadit i plán realizace výjimky. Dále je mezi aktivitami možné zahrnout přichystání prezentace pro projektový výbor, aby schválil přechod do nového úseku. Poslední aktivitou je předložení dokumentu „Zpráva o ukončení etapy“, která vše zaznamenává, ale také hodnotí. Na konci této fáze se pokračuje procesem, jenž je nazván kontrola etapy, a jestliže je vše dodáno, pokračuje se procesem ukončení projektu. [2], [27]

Ukončení projektu (Closing a Project)

CP je posledním procesem, neboli i poslední plánovanou fází v metodice PRINCE2, ale nejen v ní, ale i v ostatních. Projektový manažer v této metodice žádá projektový výbor, aby povolil uzavřít projekt, a to může být buď v *předem naplánovaném termínu*, nebo *předčasně*, jestliže bylo zjištěno, že projekt již nenabývá své opodstatněnosti. [2], [27]

Hlavním úkolem tohoto kroku je vhodně ukončit projekt, ať již plánovaně, či předčasně. Pokud by se projekt ukončil, protože pozbyl své zdůvodnění, musí se zdokumentovat důvod, proč se tak stalo. Tyto zjištěné informace se zapíší do přehledu získaných poznatků, který bude v budoucnu poskytovat ponaučení pro nové projekty. Při ukončení se včetně této zprávy vytváří dokument „Zpráva o ukončení projektu“, který poskytuje informace o úspěšném ukončení projektu, jak již vyplývá z názvu. Je rovněž nezbytné archivovat projektovou dokumentaci a zavřít všechny registry. [2], [27]

Výše je napsáno, že je nezbytné v řádném termínu projekt vhodným způsobem ukončit a aby se tak stalo, musí se splnit toto: odevzdat produkt zákazníkovi, ten s ním musí být spokojen a akceptovat ho, musí mu být poskytnuta podpora produktů včetně opatření na údržbu. Poté je nutno vyhodnotit projekt, tj. porovnat cíle, které byly na začátku projektu definovány s tím, jak byly splněny. Vytvořit plán, podle kterého se bude kontrolovat požadovaný přínos, zdali ho vytvořený produkt dosáhl. [2], [27]

Pro shrnutí metodiky jsou zde uvedeny dvě tabulky (viz Tabulka 1 a Tabulka 2), které zobrazují propojení jednotlivých procesů s tématy a principy.

Tato tabulka (viz Tabulka 1) zobrazuje propojení jednotlivých témat s procesy. Tabulka velmi dobře zobrazuje, že např. téma „Riziko“ se objevuje ve všech procesech, kterými

v projektu musí projít. Téma „Obchodní případ“ se objevuje také téměř ve všech procesech. Nevyskytuje se pouze, když se produkt projektu předává zákazníkovi a projekt je u konce.

Tabulka 1: Propojení procesů a témat

TÉMA/PROCES	SU	IP	DP	CS	MP	SB	CP
Obchodní případ	×	×	×	×		×	
Organizace	×	×				×	
Plány	×	×				×	
Kvalita	×	×		×	×	×	
Progres		×		×	×	×	
Rizika	×	×	×	×	×	×	×
Změna		×		×	×	×	×

Zdroj: vlastní zpracování podle [2, s. 25], 2015

Tato tabulka (viz Tabulka 2) zobrazuje propojenost jednotlivých procesů a principů ve společnosti. Je například vidět, že až na samotný proces dodání produktu se musí stále zdůvodňovat proč realizovat produkt. Tabulka také zobrazuje, že na začátku projektu je nezbytné se učit ze zkušeností z již uskutečněných projektů a také, že je nutné přizpůsobit metodiku přímo projektu. V tabulce je ještě mimo jiné zmíněno, že je nezbytné stále v každém procesu definovat role a odpovědnosti.

Tabulka 2: Propojení procesů a principů

PRINCIP/PROCES	SU	IP	DP	CS	MP	SB	CP
Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti	×	×	×	×		×	×
Definované role a odpovědnosti	×	×	×	×	×	×	×
Zaměření se na produkty	×	×			×	×	
Řízení po etapách		×				×	
Řízení na základě výjimky	×		×	×	×		×
Učení se ze zkušeností	×	×					
Přizpůsobení metodiky prostředí projektu	×	×					

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

3 Shrnutí teoretické části

3.1 Srovnání PMI (PMBok) a PRINCE2

V těchto dvou kapitolách (viz kapitoly 3.1 a 3.2) budou srovnány metodiky od PMI a PRINCE2 a následně standard od IPMA a metodika PRINCE2.

Tato tabulka (viz Tabulka 3) zobrazuje porovnání dvou dokumentů metodik včetně uvedení certifikace, místa a roku založení.

Tabulka 3: Srovnání metodik PRINCE2 a PMBoK od PMI, které jsou procesně zaměřené

PRINCE2	PMBok
zaměřuje se pouze na určité ústřední oblasti	je všestranný
orientovaný více prakticky než teoreticky (sestaven ze zkušeností)	orientovaný více teoreticky než prakticky
existují přesné šablony na dokumenty, které společnost přímo použije	společnost si může vzory dokumentů upravit dle své potřeby, jelikož jsou nabízeny konzultantskými společnostmi, které je vytvořily
nařizuje podmínky, které se musí plnit	popisuje velmi ze široka, spíše doporučuje
vznik: Evropa - Velká Británie rok: 1989	vznik: USA - Pensylvánie rok: 70. léta 20. století
certifikace PRINCE2: Foundation a Practitioner	certifikace PMI: komplexní certifikační program skládající se z 8 certifikací

Zdroj: vlastní zpracování podle [12], [13], [28], [32], 2015

3.2 Srovnání IPMA a PRINCE2

Následující tabulka (viz Tabulka 4) zobrazuje srovnání standardu od IPMA a metodiky PRINCE2.

Tabulka 4: Srovnání IPMA a PRINCE2

PRINCE2	IPMA
založena na procesech	založeno na kompetencích (technické, behaviorální, kontextuální)
založeno na cizích zkušenostech, aby se zvládl vést projekt	zde se již počítá s vlastními zkušenostmi z projektu a rozvíjí se vlastnosti projektového manažera
definuje role a odpovědnosti pro celý realizační tým	definuje role a odpovědnosti pouze pro projektového manažera
zahrnuje nástroje a techniky	nezahrnuje nástroje a techniky
zabývá se „tvrdými“ dovednostmi	zabývá se „tvrdými“, ale i „měkkými“ dovednostmi
vznik: Evropa – Velká Británie rok: 1989	vznik: Evropa – Švýcarsko rok: 1965
certifikace PRINCE2: Foundation, Practitioner	certifikace IPMA: certifikace projektových manažerů jsou 4 (A, B, C a D) a certifikace projektových konzultantů jsou dva (certifikovaný konzultant řízení programů a portfolií nebo řízení projektů)

Zdroj: vlastní zpracování podle [15], [28], [30], [32], 2015

Autorka práce využije získané poznatky z teoretické části pro vypracování části praktické, a to zejména ve vyhodnocení metodiky PRINCE2 z hlediska teorie, která je následně aplikovaná do praxe na konkrétním projektu.

4 Společnost ABC, a. s. a její stručná charakteristika

V následujících dvou podkapitolách bude představena společnost včetně její historie a předmětu činnosti.

Uvedený název společnosti je pouze fiktivní, protože si společnost, u které autorka zpracovávala svoji bakalářskou práci, nepřeje být jmenována, jde o fiktivní název společnosti ABC, a. s. Dále je ještě pozměněn časový harmonogram, a to nikoliv v délce trvání projektu, ale v termínu realizace.

Jednoduché představení společnosti zobrazuje následující tabulka (viz Tabulka 5).

Tabulka 5: Představení společnosti

Obchodní jméno společnosti:	ABC, a. s.
Sídlo společnosti:	Praha
Pobočka, ve které byla zpracovávána BP a místo, kde se realizoval projekt:	Plzeň
Typ společnosti:	malý podnik
Používaná metodika v projektovém řízení:	vychází z PRINCE2

Zdroj: vlastní zpracování podle [9], 2015

4.1 O společnosti ABC, a. s.

„Společnost ABC, a. s. je poradenská společnost, která nabízí svým klientům poradenství v mnoha oblastech, jako optimalizaci firemních procesů, zavádění systémů řízení dle mezinárodních standardů ISO, komplexní služby v oblasti bezpečné komunikace ve firmách, poradenství v oblasti rozvoje lidských zdrojů, informačních technologií a v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, dále ještě nabízí komplexní služby v oblasti dotačního poradenství.“ [9]

Profil společnosti: V této době má společnost za sebou stovky realizovaných projektů s mnoha kladnými referencemi z projektů, jak tuzemských, tak i zahraničních. Nakládá s vlastním provozním, technickým a personálním zázemím. Odběrateli služeb, které společnost nabízí, jsou výrobní podniky, poradenské a ICT společnosti, státní správa a místní samospráva. Dá se tedy říci, že společnost poskytuje služby s vysokou přidanou hodnotou mnoha společnostem z různých oblastí. [9]

Vize společnosti: *„Vizí společnosti je stát se nepostradatelným partnerem klientů v oblasti optimalizace firemních procesů.“ [9]*

Mise společnosti: Společnost se snaží pochopit potřeby zákazníka a navrhnout pro něj vhodná řešení, které budou mít za cíl snížit náklady a zvýšit klientovu konkurenceschopnost. Společnost si velmi potrpí na kvalitu a důvěru, kterou se snaží získávat od svých klientů. Snaží se udržovat dlouhodobé vztahy a dodávat vhodná řešení, která následně provozně podporuje a rozvíjí. Společně vytváří taková řešení, která dosáhnou úspěchu s ohledem na speciální podmínky a požadavky klienta. [9]

Hodnoty společnosti, na základě kterých poskytují služby: orientace na zákazníka, profesionalita, know-how, flexibilita a vysoké nasazení. [9]

4.2 Historie společnosti

Květen roku 2005 byl důležitým mezníkem pro společnost, jelikož přišla na trh (prozatím s jiným názvem firmy) a započala psát svoji historii. Založení společnosti bylo pouze vyvrcholením zkušeností v IT oblasti nasbíraných již od roku 1999. Zakladatelem společnosti s ručením omezeným byl pan Václav Kotora, který dodnes vykonává funkci výkonného ředitele společnosti a jeho společníkem byl pan Ing. Karel Klenor. [9]

První záměr společnosti bylo poskytovat komplexní služby v oblasti informačních a komunikačních technologií, převážně pro korporátní klientelu v Praze, v celém Ústeckém kraji a mimo jiné i v Plzeňském kraji. Podnikatelský plán byl postaven na dodání HW přes e-shop, který byl napojen na největšího distributora informačních a komunikačních technologií v ČR, včetně dodávek služeb. Tudiž byla nepřítomnost skladovacích a logistických nákladů a dokonce se společnosti podařilo sjednat speciální podmínky ohledně splatnosti faktur. Podnikání společnosti se mimo jiné také zaměřilo na služby. Služby pro klienta zahrnovaly kompletní vstupní analýzy stavu ICT. Tyto analýzy sloužily k vytvoření krátkodobých, ale i střednědobých strategií a také poskytovaly mnoho informací o stavu ICT daného klienta včetně informací o možných problémech, nebo o stávajících nespojenostech s řešením nebo neztotožněním se s poskytovatelem služeb. První klienti společnosti byli z řady osobních kontaktů managementu společnosti. Například z Plzeňského kraje to byly společnosti BERGER BOHEMIA a. s. sídlící v Plzni-Liticích, dále Fuji Koyo Czech s. r. o. (Plzeň-Borská pole), DIOSS NÝŘANY a. s. a mnoho dalších. [9]

Rok 2007 byl ve vývoji společnosti velmi průlomový. Podnikatelský záměr začínal více zdůrazňovat oblast poskytování služeb, jelikož v té době bylo nezbytné poskytovat

kompletní procesní přístup k veškerým potřebám klienta. ICT, ale stále bylo na pozici „core business“. V této době odchází ze společnosti pan Ing. Karel Klenor a společnost se přetransformává na akciovou společnost s novým jménem, který má původ v akronymu. Akronym sděluje, že všem obchodníkům či organizacím a firmám dokážou poskytovat služby. Společnost se velmi rychle rozrostla, rozšířila tým pracovníků a započala realizovat projekty v oblasti procesního poradenství. Snažila se klást obrovský důraz na individualistický přístup v obchodu. V letech 2007 až 2009 začínali poskytovat služby v oblasti managementu bezpečnosti informací, který se následně ukázal, jako ta nejlepší oblast pro poskytování zakázek, protože se v ní promítly dlouholeté zkušenosti s know-how z oblasti ICT a z nově získané oblasti procesního řízení. [9]

Čas plynul dál a portfolio nabízených produktů se stále rozšiřovalo o zavádění mezinárodních standardů v oblasti norem ISO. Také startovaly již první projekty pro podporu implementace velmi rozsáhlých podnikových informačních systémů. Společnost tehdy vydělala mnoho milionů českých korun při splnění kontraktu v oblasti komplexního řešení zvýšení dostupnosti ICT infrastruktury. [9]

Následně přišel rok 2009, kdy společnost přišla na trh s perfektním přístupem ohledně financování poskytovaných služeb a to bylo financování z dosažených úspor. Postupem času prošel způsob financování jednotlivých služeb, ale i produktů ve společnosti značným vývojem. Začínalo to od klasického rozložení splátek do určitého období, které bylo delší, ale mělo to jednu obrovskou nevýhodu, a tou byl dopad na cash-flow společnosti. Poté, co se přeneslo navýšení splatnosti na distributory, mělo to taktéž nevýhodu, a tou nebyl pozitivní vliv na výslednou marži. Pomocí financování z dosažených úspor společnost nakonec zvýšila své výnosy. [9]

K tomuto roku společnost nabízí služby uvedené v kapitole předmět činnosti společnosti a klienti jsou pouze z EU, a konkrétně v ČR jsou klienti pouze z Plzeňského, Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje včetně hl. města Prahy. Klienti jsou převážně ze soukromého sektoru, ale také se občas objeví klienti z veřejného sektoru. [27] Společnost má dva typy zákazníků ze soukromého sektoru. Prvním typem jsou společnosti, které podnikají v průmyslu a stavebnictví a druhým typem společností jsou ty, které poskytují služby v oblasti IT a poradenství, např. MOTT MACDONALD PRAHA, spol. s r.o., Sloane Park Property Trust, a. s., ROPRO a. s. aj. [9]

4.3 Předmět činnosti společnosti

Společnost ABC, a. s., jak je vidno z představené historie, působí na tuzemském trhu již mnoho let. Je tedy velmi významným hráčem na tuzemském trhu v oblasti nabídky komplexních poradenských služeb, které zahrnují optimalizaci, zavádění standardů podle ISO a vzdělávání, dále IT sekce, engineering, dotační poradenství, poradenství z hlediska rozvoje HR a bezpečné komunikace. Nadále jsou její největší aktivitou informační a komunikační technologie, které se dotýkají každé oblasti služeb. [9]

Společnost poskytované komplexní služby dělí do osmi skupin:

Optimalizace – tato služba je nabízena všem klientům, kteří chtějí efektivně využívat své zdroje. V této části lze řešit optimalizaci pouze určitého procesu, nebo se může optimalizovat celá společnost. Při optimalizaci se odkryjí všechny možné ztráty, zefektivní se procesy i postupy, nastaví se účinné plánování zdrojů, probíhá průběžný monitoring práce a výsledků, zlepší se proaktivní přístup vedoucích pracovníků, zdokonalí se vztahy z hlediska lidských zdrojů aj. [9]

Průběh: Nejdříve se provede vstupní analýza současného stavu a nalézají se nějaké možnosti zlepšení, což trvá v průměru 2 až 4 týdny. Samozřejmě závisí na velikosti firmy. Poté dochází k samotné optimalizaci procesů, zavedení standardů a implementaci nástrojů pro řízení organizace, což trvá až 12 měsíců. Toto všechno klient podstupuje za účelem optimalizace nákladů a zvýšení výkonnosti společnosti. [9]

Bezpečná komunikace – tato služba je nabízena všem organizacím či jednotlivcům, bez ohledu na velikost organizace či jejím oboru podnikání, kteří chtějí zabezpečit svá data a komunikaci, aby je nikdo nezneužil. V této sekci se provede celková analýza komunikačních kanálů a aktiv klienta, zabezpečení proti zneužití dat, pečlivé školení a vzdělávání aj. Zaměstnanci organizace či její obchodní partneři, jsou ty subjekty, které představují pro danou společnost hrozbu. [9]

Průběh: Nejprve se vytvoří analýza současného stavu, poté se vytvoří návrh procesů vztažených k životnímu cyklu dat a informací. Ty se následně zpracují a archivují. Po archivaci přichází podpora při implementaci navržených opatření a následuje after case service, do které spadá monitoring, odstranění problémů, neustálé školení zaměstnanců kvalifikovanými lektory, podpora uživatelů klienta aj. [9]

Rozvoj lidských zdrojů – tato služba je opět poskytována všem společnostem či institucím, které chtějí účinně rozvíjet své lidské zdroje a chtějí zaměstnávat pouze

kvalifikované a motivované zaměstnance. Pomocí ní se zvyšuje kvalita, produktivita a bezpečnost práce, posiluje se motivace a spokojenost zaměstnanců aj. [9]

Průběh: Vytvoří se opět vstupní analýza, která zahrnuje všechny analýzy firemních procesů, úrovně kvality, efektivitu a vzdělání. Při analýze se provádí personální audit a tvoří se kompetenční modely pracovních pozic. Po té společnost ABC, a. s. vytvoří návrh rozvoje lidských zdrojů, který zahrnuje plán rozvoje všech pracovníků a talent management. Následně se vytvoří systém hodnocení rozvoje zaměstnanců, k čemuž využívají speciální metodiky, a nakonec dochází k samotnému rozvoji lidských zdrojů na základě vzdělání dle plánů a dochází k systematické kontrole aktivit a plnění plánů. [9]

Mezinárodní standardy ISO – pokud si jakákoli společnost přeje mít spokojené zákazníky a mimo jiné i zaměstnance a mít skvělou image kvality, může se obrátit na společnost ABC, a. s., která poskytuje služby, které jsou spojené se standardy ISO. [9]

ISO 9001:2008 – Systém managementu kvality, ISO 14001:2005 – Systém environmentálního managementu, ISO 18001:2007 – Systém managementu BOZP, ISO/IEC 27001:2005 – Management BI, ISO 20000:2005 – IT – Management služeb a další. [9]

Průběh: Nejprve se zjišťují veškeré procesy a zdroje, které mají něco společného s organizační strukturou. Následně se ověřují procesy, které by měly být ve shodě s požadavky zaváděných standardů včetně vytvoření potřebné dokumentace. Poté je přímé provedení interních auditů a následuje spolupráce při certifikaci. [9]

IT sekce – Tato IT sekce je nejstarší poskytovanou službou, kterou společnost nabízí. Je poskytována všem firmám, které používají ICT ke svému podnikání. Tuto službu využívají proto, aby měli svá data v bezpečí. Řešení, které společnost ABC, a. s. vždy navrhuje, je ekonomické, efektivní a orientované na finanční návratnost, jelikož při tvorbě řešení využívají vlastní metodiku, podle které se snaží najít a zneškodnit veškerá rizika, odborně poradit a snížit náklady na vlastní ICT. [9]

Průběh: Je opět nejprve prováděna analýza současného stavu, následně prozkoumají střednědobé a dlouhodobé strategie a vytváří koncept topologie hardwarové a softwarové infrastruktury. Snaží se podporovat ICT infrastruktury při zavádění nových částí a snaží se podporovat samotné uživatele (Help-desk). [9]

Engineering – Pod tento název dceřiná společnost společnosti ABC, a. s. řadí BOZP a PO. Tato sekce služeb je vhodná pro právnické subjekty, které musí splňovat z hlediska legislativy bezpečné pracovní podmínky pro své zaměstnance a také proto, aby byly konkurenceschopnějšími. Snaží se vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém nedojde ke vzniku havárie, požáru, úrazu či nemoci z povolání nebo bude pouze minimální pravděpodobnost, že nastanou tyto zmíněné situace. Snaží se připravit řešení pro jednodušší přechod na národní program bezpečný podnik nebo k certifikaci dle ČSN OHSAS 18 001. [9]

Dále se pod „Engineering“ řadí služba koordinátora BOZP na staveništi pro fázi přípravy projektu, tak i pro fázi realizační. Program koordinátor BOZP existuje za účelem, aby odstraňoval bezpečnostní a zdravotní rizika na staveništi, snižoval administrativní zátěže v podobě vypracování plánu BOZP na pracovišti, vyhotovil zápisy a nápravná opatření a úpravy plánu, kontroloval a koordinoval práce jednotlivých zhotovitelů a jiné další činnosti. Toto je určené zadavatelům staveb, pro které je povinné zajistit koordinátora. [9]

Shrnutí činností, kterými se společnost v současné době hlavně zabývá dle klasifikace ekonomických činností Českého statistického úřadu:

sekce I: 62 – Činnosti v oblasti IT, sekce I: 63 – Informační činnosti, sekce C: 26.2. Výroba počítačů a periferních zařízení, sekce G: 47.78 – Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách, sekce G: 46.19 – Zprostředkování nesespecializovaného velkoobchodu a nesespecializovaný velkoobchod v zastoupení a sekce S: 95.2 – Opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost. [18]

Sekce C: zpracovatelský průmysl, sekce G: velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel, sekce I: informační a komunikační činnosti, sekce S: ostatní činnosti. [18]

Sedmou a osmou oblastí, kde společnost poskytuje služby, jsou dotační poradenství a školicí centrum.

Dotační poradenství

Tato služba je určena pro klienty, kteří by rádi obdrželi určitou finanční podporu ze strukturálních fondů EU, aby mohli uskutečnit své plány. Společnost má již letité zkušenosti v oblasti komplexního dotačního poradenství, kde získala až 90 % úspěšnost. Nejvíce se v této oblasti zaměřují na dotace podporující optimalizaci firemních procesů a oblast ICT. [9]

Školící centrum

Společnost nabízí také vzdělávací aktivity, a to ve svém středisku, které se nachází v Plzni. Momentálně nabízí kurzy, které se týkají kancelářského balíku MS Excel či Word, naučí, jak správně prezentovat či vytvoří účastníkovi kurzu přehled o metodice projektového řízení PRINCE2. Tyto jednotlivé kurzy jsou vedeny zkušenými pracovníky. Společnost se nebrání také pořádat workshopy dle klientova požadovaného zaměření. [9]

5 Popis praxe v projektovém řízení u společnosti ABC, a. s.

Tato kapitola poskytuje informace ohledně představení konkrétního projektu a snaží se ukázat, jak byl projekt tvořen v jednotlivých fázích realizovatelnosti.

5.1 Popis projektu – Informační systém správy dat v dostihovém sportu⁷

Projekt, jenž nese název Projekt A., který společnost ABC, a. s. vytvářela, bude následně představen. Projekt A měl za úkol vytvořit informační systém správy dat v dostihovém sportu.

Předmětem samotného projektu bylo vytvořit centralizovaný informační systém v oblasti dostihového sportu, který bude nabízet důležitá data a výstupy.

Projekt A lze řadit mezi významné projekty, jelikož zatím nemá v tuzemsku ani v zahraničí obdoby.

Cílem projektu bylo maximalizovat účinek tím, že poskytne návštěvníkovi IS komplexní informace včetně *klientské části*. Ta měla za úkol vytvořit webové rozhraní, které bude intuitivní a příjemné pro uživatele a bude stále spravováno. Další částí, na které se systém rozpadl, je *centrální registr*, který má za úkol uživateli poskytnout veškerá dostihová data, následně vytvořit jejich analýzu včetně zálohování a jejich archivaci. Třetí částí je místo, kde se data, která jsou v centrálním registru, označují

⁷ Celá tato kapitola byla zpracována dle [9].

jako *úložna dat*. V té uživatel najde komplexní informace a bude mít perfektní přehled o jednotlivých koních, ale nejvíce je zaměřena na anglického plnokrevníka. Přehled zahrnuje informace o historii, o chovu, majitelích, evidenci jeho rodokmenu, nynějších aktivitách (tzv. novinkách) a samozřejmě také o výsledcích jednotlivých dostihů. Dále jsou podávány zprávy z dostihového sportu, aukce a burzy. Aukce spočívá v možnosti rezervovat si prohlídku daného koně, který je veden v informačním systému. Pomocí poskytnutých informací si uživatel nalezne stáj, kde je kůň ustájen a sjedná si schůzku s majitelem. Kromě aukce IS nabízí i burzu koní, kde uživatel může buď daného koně prodat či koupit. Systém je vhodný jak pro úplné začátečníky, tak i profesionály v oblasti dostihového sportu. Snaží se poskytovat informace všem zájemcům o ně.

IS není veřejně dostupný a nelze se do něj přihlásit jako uživatel „z venku“. Jedná se o produkt, který podléhá licenčním právům a režimu duševního/průmyslového vlastnictví. Je to IS pro komerční využití, ovšem v rámci režimu „důvěrné“.

Projekt byl rozdělen na tři části neboli subprojekty, kterými byla data, klient a server. V průběhu projektu bylo uskutečněno několik vzorových implementací.

Server jako centrální aplikace slouží k úschově, správě, i doplňování nejnovějších údajů ohledně dostihů. Poskytuje již také nástroje, které sbírají a zpracovávají údaje z dostihového sportu. Tato data jsou získávána z dostupných internetových databází, které jsou veřejné, z offline databází, tištěných materiálů atd. Pomocí těchto nástrojů dochází k usnadnění převodu dat klientů, testuje se jejich správnost a propojují se s daty v centrální databázi.

Data jsou důležitá pro správnou funkci zavedených analytických nástrojů klientské aplikace. Je nezbytné vybudovat databázi, která bude obsahovat veškeré informace z dostihů. Data zahrnují údaje o významných koních, plemenících a klisnách anglického plnokrevníka včetně jejich podrobného rodokmenu. Nyní databáze obsahuje údaje z 57 stájí z ČR i ze zahraničí a přesný počet koní se neustále mění, nicméně počet koní je v řádu stovek. Mezi údaje, které jsou obsahem IS, patří také výsledky významných světových rovinových dostihů. Na bázi těchto výsledků je vždy určována cena i kvalita jednotlivých koní.

Klient a jeho aplikace je poskládána z jádra aplikace. Jádrem je myšlen standardní redakční systém. Je také složena z jednoduchého API, který slouží pro komunikaci se systémem zákazníka a i mezi sebou navzájem. Redakční systém tvoří jádro aplikace.

Jádro bude poskytovat základní funkce redakčního systému ve sféře: správa webových stránek přes administrační rozhraní a optimalizace pro vyhledávače SEO. K jakékoliv webové stránce lze pomocí modulu fotogalerie přidávat obrázky. Další modul komentáře nabízí uživatelům svobodnou komunikaci. Další databází je rodokmen, který obsahuje základní informace o koních a nástroje pro práci s nimi, např. přidávání, korekce a mazání koní, uživatelských polí a výpis seznamu koní včetně jeho filtrování a speciálního řazení, dále prezentaci dat, nástroje pro správu číselníků a pro kontrolu dat. Databáze lidí a subjektů spojených s dostihovým sportem je obsahem modulu lidé. S databázemi modulu rodokmen a lidé je propojena databáze modulu dostihy, ve kterém je zahrnut seznam dostihů a jiných výsledků. Dále IS obsahuje modul vyhledávání a modul zprávy.

Dále jsou zde obsaženy analytické nástroje pro vyhledávání a hodnocení koní, např. výsledky předků, výsledky dostihů, původ atd. Modul aktualizace aktualizuje data zákazníka a modul trenér či majitel poskytuje možnost sledovat, zaznamenávat a také hodnotit a řídit samotný trénink koní. Pomocí tohoto modulu lze sledovat také i náklady na koně (např. ošetření či potrava) a jeho úspěšnost. V klientské aplikaci lze také nalézt odkaz na „fulltext“, pod kterým uživatel vyhledává informace o koních, a také lze v informačním systému najít sázkovou kancelář, která se zabývá tvorbou sázkových kurzů a současného srovnání s ostatními kancelářemi.

Časový harmonogram projektu: realizace projektu započala 1. 2. 2012 a projekt byl ve fázi realizace ukončen 31. 7. 2013. Datum, kdy byla schválena registrační žádost, bylo 5. 1. 2012. Časový harmonogram fáze realizace projektu obsahoval tři etapy. První etapa byla administrativně – vývojářská (její délka činila 7 měsíců), druhá etapa byla nazvána vývojářská (její délka činila 6 měsíců) a poslední etapou byla finalizace vývojových činností, testování a pilotní provoz (tato část trvala celkem 5 měsíců).

5.2 Tvorba „Projektu A“ – IS správy dat v dostihovém sportu⁸

V této podkapitole bude uvedený přehled projektu od myšlenky na realizaci až po jeho ukončení včetně fáze udržitelnosti.

5.2.1 I. fáze přípravy

Fáze přípravy započala již myšlenkou, že by se projekt měl realizovat. První podnět přišel od vedení společnosti. Projekt byl spuštěn na základě „Projektového mandátu“ ze

⁸ Celá tato kapitola byla zpracována dle [9].

strany vedení společnosti ve formě ústního sdělení, na jehož základě byl ustanoven projektový manažer a výkonný ředitel projektu. Výkonný ředitel byl člen vedení společnosti a nebyla to tatáž osoba jako projektový manažer.

V této fázi proběhl průzkum trhu, zda konkurent nevyvíjí podobný či dokonce stejný produkt a tento průzkum započal ihned, jakmile byl ustanoven projektový manažer.

Následně byl ustanoven projektový tým (viz Obrázek 5). Realizační tým byl složen z 6 členů, což znamená, že se jedná o velký projekt, jelikož společnost má nastavena taková pravidla, že na malém projektu se podílí maximálně 5 členů realizačního týmu. Toto pravidlo je odvozeno od velikosti společnosti.

Tým byl složen z vedoucího projektu, což byl nejdůležitější člověk v projektu, který byl již jmenován v „Mandátu“. Dle metodiky PRINCE 2 by byla tato osoba nazvána projektovým manažerem. Vedoucímu projektu byli podřízeni dva senior vývojáři, jeden tester a jeden obchodník. Součástí týmu byl také administrátor podpory ohledně dotace, který vedoucímu pomáhal se vším, co s ní bylo spjato.

Obrázek 5: Organizační struktura „Projektu A“ - IS správy dat v dostihovém sportu



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tento obrázek (Obrázek 5) zobrazuje organizační strukturu, která existovala při tvorbě projektu IS správy dat v dostihovém sportu.

Po ustanovení projektového týmu ve fázi přípravy byl vytvořen „Obchodní případ“, který vše sjednotil. Musel být vytvořen ještě dříve, než byla podána RŽ.

Ve fázi přípravy bylo rovněž sledováno, zda již byla vyvěšena výzva Ministerstva obchodu a průmyslu. V projektu společnost sledovala především datum, do kterého bylo nezbytné registrační žádost předložit. Po vyvěšení byly následně zpracovávány potřebné podklady, které byly dokládány v žádostech o dotaci z programu OPPI. V průběhu fáze přípravy je podána „Registrační žádost“ ve formě písemné a elektronické, kdy po její

akceptaci je podána „Plná žádost“ ve formě listinné a elektronické, což je „hlavní“ žádost o dotaci pro daný projekt. Poté, co Ministerstvo průmyslu a obchodu (agentura CzechInvest) schválí projekt jako způsobilý k realizaci, končí přípravná fáze. Tímto totožným datem začíná realizace projektu.

Zde bude zmíněno, co měli jednotliví členové projektového týmu za úkol ve fázi přípravy:

V této fázi projektu projektový manažer neboli vedoucí projektu zajišťoval veškerou koordinaci všech subjektů, které se podílely na projektu. Pracoval se změnami v projektu, jelikož je v této fázi projednával a připomínkoval s projektovým výborem (zástupci vedení společnosti ABC, a. s.) a také je navrhoval. Jeho činností v této fázi bylo koordinovat úkoly včetně kontroly jejich plnění. Kontroloval také plnění termínu dle harmonogramu a komunikoval se všemi, kteří byli do projektu zapojeni.

Ve fázi přípravy měl administrátor podpory na starost zpracování žádosti včetně zpracování nezbytných příloh podle podmínek operačního programu podnikání a inovace. Dalším úkolem administrátora podpory byla účast na každé poradě projektového týmu, kde konzultoval vývoj projektu s ostatními. Snažil se s pomocí týmu identifikovat rizika a do registru rizik zanášel rizika spojená s dotací. Hlavní riziko, které bylo spojené s dotací, bylo takové, aby v průběhu vývoje nikdo z konkurentů nepřišel na trh s obdobným či totožným produktem. Jeho dalším úkolem bylo tvořit tzv. check-list⁹ a harmonogram plnění povinností¹⁰, které byly závazné a které byly nařízeny poskytovatelem dotace.

Ve fázi přípravy nejsou zapojeni z realizačního týmu senior vývojáři a tester.

Posledním členem realizačního týmu, který se podílel na projektu ve fázi přípravy, byl obchodník. Ten měl na starost analyzování jednotlivých funkcionalit IS. Spolupracoval s hlavním uživatelem na tvorbě analýzy vizuálního, grafického a ergonomického designu IS. Také se činil při tvorbě analýzy uplatnitelnosti produktu na trhu.

V této fázi byl také vyhotoven „Obchodní případ“, kde ho projektový manažer (vedoucí projektu) dopodrobna vypracoval. Zpracoval rovněž plán následující fáze realizace včetně konkrétního postupu. Na základě doloženého „Obchodního případu“ a plánu následující etapy se projektový výbor rozhodl posunout projekt do následující etapy.

⁹ Je to dokument, který kontroluje, zda žadatel splňuje podmínky pro udělení dotace.

¹⁰ Je to listinný formulář, který vytváří přímo projektový manažer na daný projekt. Vychází z metodiky PRINCE2 a přizpůsobuje se požadavkům daného projektu.

Při vytváření projektu byl definován procesně založený přístup, který vychází z principů metodiky PRINCE2.

5.2.2 II. fáze realizace

Fáze realizace se odstartuje v danou chvíli, kdy MPO schválí projekt, jako způsobilý k realizaci, což znamená, že se projekt zahájí. Tato fáze obsahuje celkem tři uvedené etapy.

1. 2. 2012 – 31. 8. 2012 – Administrativně-vývojářská etapa,

1. 9. 2012 – 28. 2. 2013 – Vývojářská etapa,

1. 3. 2013 – 31. 7. 2013 – Finalizace vývojářských činností, testování a pilotní provoz.

Do etapy administrativně-vývojářské byli zapojeni administrátor dotace, dále senior vývojáři a obchodník. Do etapy vývojářské byli zapojeni senior vývojář a tester. Do etapy finalizace vývojářských činností, testování a pilotní provoz byli zapojeni tester, senior vývojář a obchodník. Konkrétně pilotního provozu se taktéž účastnil i administrátor podpory. Projektový manažer se podílel určitým způsobem na každé z těchto etap.

Nyní bude zmíněno, co měli jednotliví členové projektového týmu za úkol ve fázi realizace:

Činnosti projektového manažera ve fázi realizace:

- prováděl neustálý monitoring, zda je cílů, které byly nastaveny, dosahováno,
- stále kontroloval, zda se plní harmonogram projektu z hlediska času a financí,
- kontroloval neustále plnění úkolů dle harmonogramu,
- delegoval některé úkoly na členy týmu,
- koordinoval systémová opatření,
- řídil rizika v projektu,
- komunikoval s realizačním týmem a i s projektovým výborem.

Činnosti administrátora podpory ohledně dotace ve fázi realizační:

- snažil se neustále kontrolovat, zda se dodržovaly všechny povinnosti, které společnosti uložil poskytovatel dotace,
- nastavoval harmonogram sledování projektu jak v průběhu realizace, tak i udržitelnosti,

- sledoval také, zda se plní závazné ukazatele,
- hromadil připomínky včetně návrhů na změny, které se objevily v projektu,
- hodnotil jejich dopad (činnost na poradách) a radil se s projektovým manažerem,
- projektový manažer a administrátor spolu spolupracovali na řízení rizik,
- zajišťoval dohled nad povinnou publicitou projektu,
- konzultoval vše, co se týkalo dotace a projektu s agenturou CzechInvest a MPO.

Senior vývojáři se již začali podílet na projektu a to ve fázi realizace projektu. Činnosti, které musely být provedeny:

- tvořili programovací kód,
- museli dodržovat stanovené postupy a zásady,
- dále pracovali s produktem od MS Foundation server, kde měli povinnost ve sféře dokumentární a výkazové,
- participovali na tvorbě systémové dokumentace a bezpečnostního perimetru vyvíjeného produktu,
- prováděli nezbytnou činnost při tvorbě projektu - komunikace uvnitř realizačního týmu,
- participovali při tvorbě designu a ergonomie řešení.

Obchodník byl ve fázi realizace také činný:

- tvořil marketingové a prodejní strategie,
- nezbytné je ještě říci, že se snažil co nejvíce propagovat produkt,
- participoval na uvedení produktu na trhu.

Tester a jeho úlohy při realizaci projektu:

- společně se senior vývojáři zpracovával systémovou dokumentaci,
- tvořil uživatelskou dokumentaci včetně tvorby nápovědy,
- také společně se senior vývojáři participoval na tvorbě designu a ergonomie řešení,
- testoval produkt, když byl již hotový,
- pracoval také s MS Foundation server,
- podílel se na tvorbě bezpečnostní ochrany vstupů a výstupů vyvíjeného IS,
- bylo nezbytné, aby vše konzultoval s projektovým týmem a byla s ním výborná komunikace.

Jestliže, je projekt hotový, může být ukončen, tzn., že testování produktu projektu a pilotní provoz dopadl na výbornou. Ukončení tohoto projektu znamená, že byla dokončena etapa finalizace vývojářských činností, testování a pilotního provozu. V dotační oblasti se navíc objevuje fáze udržitelnosti, která má na dotační projekt obrovský vliv.

5.2.3 III. fáze udržitelnosti

Fáze udržitelnosti je v dotačním projektu velmi důležitou částí, se kterou je vždy nezbytné počítat a nepodcenit ji. Nastupuje po ukončení fáze realizace dotačního projektu. Trvá zhruba od 2 do 5 let. [8] Tento projekt má fázi udržitelnosti na 3 roky. Zmíněnou dobu stanovil poskytovatel dotace. Náplní této fáze je uchovat výstupy a výsledky projektu po určenou dobu. Může se jednat o zachování pořízeného majetku či vytvořeného produktu/služby, vytvořených pracovních míst aj. To, zdali je udržovaná hodnota výstupů a výsledků, je poskytovatelem dotace kontrolováno. [8]

V projektu IS dat v dostihovém sportu společnost ABC, a. s. zachovala investice do majetku, a to v hodnotě až 650 000 Kč, dále vytvořila produkt a také 5 nových pracovních míst. Všechny tyto položky byly a stále jsou závaznými ukazateli.

Projektový manažer se v této fázi již podílel na propagaci produktu včetně jeho výsledků a vyhodnocoval přínosy projektu. Stále řídil rizika, která se mohla vyskytnout v této fázi, jako např. absence odbytu produktu či obdobný produkt na trhu.

Administrátor v této fázi zpracovával monitorovací zprávy a sledoval monitorovací indikátory. Administrátor byl ten člověk z týmu, který zajišťoval komunikaci s implementační agenturou. V této fázi probíhaly kontroly od poskytovatele dotace a administrátor se jich musel stále účastnit a spolupracovat s poskytovatelem. I v této etapě se účastnil projektových porad.

Senior vývojáři spolupracovali s implementační agenturou na zajišťování prací, které jsou spojené s implementací. Technická podpora jim také nebyla cizí a podíleli se na ní společně s testerem. Dále pracovali na programových úpravách a rozvoji produktu. Poskytovali školení uživatelům a obchodníkům.

Obchodník se stále snažil propagovat projekt včetně výstupů a výsledků. Obchodník je členek v týmu i s testerem, kteří nacházejí podněty pro rozvoj produktu. Na něm pak senior vývojáři následně pracují. Tento členek v týmu byl ten, který prodával navržené řešení.

Tester ve fázi udržitelnosti vyhodnocoval podněty pro rozvoj produktu, které získal od zákazníka. Společně se senior vývojáři poskytoval školení uživatelům a obchodníkům. V této fázi také testoval a ověřoval programové úpravy, které nastaly.

6 Vyhodnocení aplikace teorie a praxe projektového řízení

V této kapitole autorka konkrétně srovnala témata metodiky PRINCE2 se skutečným projektem.

6.1 Business Case

Do „Obchodního případu“ bývají zahrnuty cíle společnosti, které se pomocí projektu realizují. Mezi cíle společnosti bylo zařazeno zvýšit hodnotu ukazatelů „Přidaná hodnota“ a „Provozní hospodářský výsledek“. Dalším cílem společnosti bylo zahrnout spolupráci s VŠ institucí, kdy se pracovníci z VŠ podíleli na nově vytvořených pracovních místech. Jelikož se jedná o dotační projekt, je nezbytné, aby cíle, které jsou výše uvedené, byly v souladu s cíli Výzvy č. III programu ICT a strategické služby, což byly závazné indikátory.

Mezi cíle Výzvy č. III programu ICT a strategické služby lze zařadit:

- podpoření nabídky nových ICT a služeb,
- podpora investování a tvorba nových pracovních míst v ICT sektoru ČR za účelem jeho růstu a mimo jiné i zvýšení konkurenceschopnosti,
- podpora strategických služeb, které se těsně vážou na ICT s výrazným mezinárodním zaměřením, a to vede ke snížení nákladů a naopak zvýšení účinnosti činností ve společnostech, načež tím se posílí jejich konkurenceschopnost. [22]

Business Case obsahoval také hlavní cíl projektu včetně popisu projektu. Hlavním cílem projektu bylo vytvořit integrovanou webovou platformu, která obsahuje datové, informační, a rovněž analytické parametry dostihového sportu, a to jak v tuzemsku, tak i v zahraničí, včetně plynulého chodu po spuštění. Popis a účel projektu byl formován potřebami trhu, tedy dalo by se říci hlavním uživatelem resp. uživateli. V projektu bylo ještě několik cílů, které budou níže vyjmenovány:

- provedení analýzy sféry dostihového sportu včetně návrhu řešení účinného IS,
- co nejvíce snížit chybové stavy systému,
- zajištění nových pracovních míst.

Dále Obchodní případ zahrnoval přínosy projektu. Hlavním přínosem projektu byla a je schopnost, aby nový uživatel tohoto IS uměl využívat a používat důležité informace včetně aktuálních dat z dostihového sportu.

Dalšími přínosy projektu pro zákazníka jsou:

- unikátnost IS,
- integrovaný IS, který dává uživatelům aktuální informace a data z dostihového prostředí,
- starší (archivní) dokumenty byly dány do elektronické formy, aby byl k nim lepší přístup, nežli dříve,
- pro uživatele také znamenal velké plus obrovský přínos v úspoře času, oproti tomu, co bylo dříve,
- dalšími přínosy byly: bezpečnost dat a informací včetně finanční stránky, jelikož uživatelé za pomoci tohoto IS ušetří mnoho dříve vynaložených nákladů, dále IS nabízí možnost pracovat až v 8 jazycích a informace jsou v dostupné kvalitě požadované uživateli.

Přínosy, které přináší projekt, jsou:

- spravují se data a webové prezentace v jedné aplikaci,
- nabízí vhodné analytické nástroje, které využívají majitelé, trenéři atd.
- jak již bylo výše zmíněno, IS nabízí přístup k historickým datům, nabízí aktuální data, informace a výsledky, které jsou spojené s dostihovým sportem,
- jednoduše vytvořený, jelikož s IS zvládne pracovat, jakýkoliv pracovník, aniž již dříve získal nějaké technické dovednosti,
- kdykoliv je možnost v budoucnu přidat nové funkce a implementovat je do IS,
- společnost ABC, a. s. nabízí klientskou podporu včetně servisu,
- IS se sám aktualizuje.

Pokud se projekt nachází v dotační oblasti, je nezbytné, aby v BC byl definován jednak výstup, ale i výsledek. Výstupem projektu byl software (IS), který byl vytvořen. Výsledek dotačního projektu je sledován ve fázi udržitelnosti, kdy v této fázi byl a je software taktéž zhodnocován. Dalšími výsledky, které byly a ještě stále jsou sledovány ve fázi udržitelnosti, jsou zachování investic v hodnotě 650 000 Kč a 5 nových pracovních míst.

V BC nebylo zapomenuto ani na časový harmonogram, který je již výše specifikován.

Návrh BC také zahrnoval finance projektu. Aby byl projekt zhotoven, musel požádat o dotaci z Operačního programu podnikání a inovace, podprogram ICT a strategické služby. Tento podprogram se snaží zdvihnout potenciál ICT sektoru a také některé strategické služby v zemi. Projektové řízení v dotační oblasti se řídí stejně jako u jiných projektů, až na výjimky, že jsou zde navíc podmínky ohledně dotace, které musí být splněny. [26]

Každý projekt, který požádá o dotaci z OPPI, musí mít inovativní charakter. Inovativním charakterem tohoto projektu bylo vytvořit informační systém, jinak řečeno software, který by evidoval koně (existovala by tzv. databáze koní). Inovativní charakter lze vidět takto: nejprve neexistoval a po zhotovení již byl.

Celkové náklady na projekt v dotační oblasti činily 12 mil. Kč. Dotace ve výši 50 % byla 6 mil. Kč. Náklady, které poskytla společnost ABC, a. s. do tohoto projektu, činily 6 mil. Kč. [26]

Pokud se projekt nachází v dotační oblasti, musí se výdaje samozřejmě rozdělit na tzv. způsobilé, které se přímo váží k projektu, na něž byla určena dotace, a na nezpůsobilé, které jsou povinné (např. publicita projektu). [26]

Společnost požádala o dotaci tím způsobem, že reagovala na výzvu o možnosti získání dotace. Tato výzva jasně definuje základní parametry toho, za jakých předpokladů může vůbec uchazeč žádat o dotaci. Obsahuje cíl, určitou míru inovace, termín podání žádosti o dotaci a také řeší finanční stránku. Projekty mohou být propláceny mnoha způsoby, např. ex ante, ex post a kombinací těchto dvou. Ex ante znamená, že záloha je poskytnuta dříve a jednotlivé projektové výdaje se z ní hradí. Opakem je ex post, kdy jsou tyto projektové výdaje hrazeny žadateli zpětně. Tento způsob je vždy velmi náročný pro toho, kdo projekt realizuje. Posledním způsobem je kombinace, což znamená, že nejdříve je poskytnuta pouze záloha okolo 30 % a reziduum (70 %) je propláceno až zpětně. [8]

Společnost využila způsobu proplácení **ex post** ve výši 50 %. Do roku 2013 proplácelo Ministerstvo průmyslu a obchodu v oblasti Jihozápad dotace až ve výši 50 %. Od roku 2014 se z nového OP PIK proplácí zhruba dotace ve výši okolo 35 %, která je odvozena od velikosti podniku, který žádá o dotaci. [14], [31]

Při realizaci, ale i při ukončení projektu je žadatel kontrolován, zdali správně hospodaří se svěřenými financemi. Při kontrole by měl být přítomen projektový manažer a kontrolují se, jak výběrová řízení, účetní doklady projektu, splnění publicity projektu a také jeho výstupy. Pokud je při kontrole shledán nějaký administrativní prohřešek, dostává společnost penále od 10 % do 20 %, načež je dotace o tato penále snížena. Nejhorší případ, který může nastat, je nesplnění cíle. Společnost musí poté vracet celou obdrženou dotaci. Nezbytné je také učinit archivaci dokumentů. Je nutné archivovat po dobu 10 let od konce projektu. [8]

V projektu se nestalo nic zásadního. Splnil svůj cíl (závazné indikátory), protože byl nastaven reálně, jelikož společnost vycházela ze zkušeností. Tudíž společnost dotaci vracet nemusela.

Poslední částí, která byla zahrnuta v Business Case, bylo složení týmu a velikost týmu. I tyto informace jsou již specifikovány v práci výše.

„Obchodní případ“ byl vytvořen ve fázi přípravy a byl tvořen statutárním orgánem společnosti (vedením společnosti ABC, a. s.) a projektovým manažerem, který ji do detailů rozpracoval již ve zmíněné fázi.

Při zhodnocení, jak byl zpracován „Obchodní případ“ dle skutečnosti v projektu vůči pokynům metodiky PRINCE2, autorka došla k závěru, že byl zpracován, tak jak měl, a byl tedy v souladu s postupem dle metodiky včetně splnění podmínek pro dotační projekt.

6.2 Organizace

Dle metodiky PRINCE2 se členění organizace do 4 stupňů. V projektu byl zastoupen podnik, společností ABC, a. s., která čerpala dotaci. Dalším stupněm byl projektový výbor, který oficiálně stanoven nebyl, ale všechny funkce, které měl projektový výbor, zastávalo vedení společnosti.

Metodika dále uvádí, že Project Board je zastoupen třemi zástupci (investor, dodavatel a odběratel). I když projektový výbor nebyl oficiálně stanoven, v projektu existoval, jelikož projektovým výborem bylo vedení společnosti. Tak je i přesto možné objasnit jednotlivé role projektového výboru. Investor neboli výkonný ředitel byl člen vedení společnosti ABC, a. s. Dodavatele a odběratele nelze uvést, jelikož společnost tyto zástupce podle metodiky v projektu neměla, neboť se využívají spíše u velkých investičních projektů.

Změnová komise byla také jmenována. Change Authority tvořil projektový manažer a členové vedení společnosti. V tomto konkrétním projektu nebyl využíván žebříček MOSCOW, jelikož ho nebylo potřeba, protože komunikace uvnitř společnosti probíhala velmi dobře.

Projektový manažer v projektu byl, ovšem jeho post se nazýval vedoucí projektu. Sponzorem projektu z hlediska nákladů byla pouze společnost ABC, a. s., která neměla žádného partnera. Metodika dále uvádí, že se na projektu podílí podpora projektu. V „Projektu A“ byl touto projektovou podporou myšlen administrátor podpory (dotace). Ještě bude zmíněno, že na projektu podle metodiky PRINCE2 participoval projektový dohled. Projektovým dohledem byl erudovaný projektový manažer, který vycházel ze svých zkušeností, a byl to opravdový odborník.

V tomto projektu dle metodiky PRINCE2 nebyl projektový manažer tentýž člověk jako výkonný ředitel, což je správně, jelikož se společnost řídila dle pravidel.

Pro zhodnocení bude uvedeno, že žádný zásadní rozdíl v reálném projektu z hlediska tématu organizace oproti metodice PRINCE2 nenastal. Pouze autorka konstatuje, že nepatrný rozdíl byl v tom, že projektový výbor nebyl oficiálně ustanoven.

6.3 Kvalita

S předprojektovou, přípravnou fází souvisí akceptační kritéria, která byla nastavena společností a i poskytovatelem dotace. Akceptačním kritériem pro společnost byl funkční IS dle určité technické dokumentace. Poskytovatel dotace definoval akceptační kritérium takové, že musely být splněny závazné ukazatele projektu (viz fáze udržitelnosti) – investice do majetku, vznik nového informačního systému a zřízení alespoň tří nových pracovních míst. S touto fází se v rámci kvality definuje podle metodiky PRINCE2 zákazníkovo očekávání. Toto očekávání bylo v projektu definované stejně, jak požadovala metodika. Byl jím fungující informační systém, který zahrnoval knihovnu a fungující virtuální aukční síň.

Z hlediska kvality podle PRINCE2 se ve fázi iniciační vytváří strategické řízení kvality, registr kvality a popisy produktu. Společnost (ve fázi přípravné) při tvorbě projektu využila strategii managementu jakosti. Společnost také neopomněla na vytvoření registru kvality. Tento formulář obsahoval především technické parametry IS a projektové informace včetně informací k čemu slouží IS a pro koho je určen. Mimo jiné obsahoval výsledky realizovaných testů, které souvisely s kvalitou. K tématu

kvalita budou ještě zmíněny pracovní balíky, které vytvářel projektový manažer a následně je předal dovnitř týmu. Balíky obsahovaly technické parametry (technickou část) a organizační část výstupu projektu. S kvalitou je také spjata plánování, které měl plně v kompetenci projektový tým podílející se na projektu. Samotnou kvalitu v projektu řídil projektový manažer. Formálně za kvalitu ručil projektový výbor (vedení společnosti). Plánování v celém průběhu projektu bylo v souladu s cílem projektu. Pro kontrolu kvality využila společnost metodu „v rámci procesu“, která řídí a kontroluje kvalitu procesním způsobem.

Pro hodnocení tématu kvality musí autorka uvést, že společnost postupovala dle metodiky PRINCE2, jelikož nastavila akceptační kritéria včetně stanovení zákaznickova očekávání. Vytvořila tým v předprojektové fázi (ve zmíněném projektu - ve fázi přípravné) již detailní popis produktu, který uživatelé požadovali. Dále metodika poukazuje na to, že by se měl vytvořit registr kvality a strategie řízení kvality v projektu. Oba tyto požadavky společnost splnila a vytvořila je. Dalším požadavkem metodiky PRINCE2 je vytvářet pracovní balíky, a ty byly také vytvářeny. Rozdíl je zde takový, že PRINCE2 uvádí, že detailní popis produktu, registr kvality a strategie managementu jakosti se nachází až ve fázi iniciační, ale zde ve zmíněném projektu je důležité podotknout, že fáze iniciační je sloučena s fází zahajovací a hromadně se nazývají fází přípravnou.

6.4 Plány

Toto téma v sobě zahrnuje, jak již bylo napsáno, čtyři druhy plánů. Plán projektu společnost vytvářela včetně průzkumu trhu 5 – 6 měsíců již na počátku projektu (tj. ve fázi přípravy).

Vždy na konci každé etapy ve fázi realizační byl vytvořen plán nové etapy, a společnost postupovala tedy přesně dle instrukcí metodiky PRINCE2. Projektovému manažerovi se lépe řídit projekt, když využíval řízení v projektu na základě jednotlivých etap. Plány etapy poskytovaly vždy věrohodné informace, které byly projektovým manažerem představeny projektovému výboru formou „Zpráv o průběhu“. Projektový výbor následně plán etapy vždy akceptoval. Dalšími plány v projektu dle metodiky PRINCE2 jsou plán týmu a plán realizace výjimky. Metodika říká, že není povinnost je vytvářet, ovšem společnost vytvořila plán týmu, kdy tento plán zobrazoval veškeré aktivity, které se měly v určitou dobu vytvořit týmem. Plán realizace výjimky nebyl vytvořen z důvodu, že se projekt nacházel a stále nachází v dotační oblasti, kde si

společnost nemůže dovolit nedodržet náklady a termín pro ukončení projektu. Nemůže se to stát, jelikož společnost byla vázána „Smlouvou o realizaci projektu“, a tím pádem nepřicházelo v úvahu nedodržet finanční stránku a ani termín, jelikož by za to hrozily velké finanční sankce.

V tomto tématu se společnost opět snažila držet metodiky PRINCE2, vytvořila oba povinné plány a navíc vytvořila ještě nepovinný plán týmu. Pomocí plánu projektu vytvořili harmonogram projektu včetně rozpočtu.

6.5 Riziko

Mezi rizika, která se objevila v průběhu projektu, lze zařadit hlavní riziko. To spočívalo v tom, aby se v průběhu realizace projektu na trhu neobjevil podobný produkt s totožným či podobným charakterem, a aby tím pádem nevzal tu kýženou inovaci, které se snaží společnost docílit v dotačním projektu. Dalším rizikem spojeným s projektem byl strach z odchodu strategických osob z týmu, kdy společnosti velmi záleželo na tom, aby neodešel projektový manažer, a rovněž riziko absence odbytu vyvíjeného produktu.

Rizika je podle metodiky PRINCE2 nezbytné identifikovat a společnost tato rizika našla pomocí techniky brainstormingu a systému rozpadu rizik¹¹, které využívá téměř u všech projektů, a společnost to má osvědčené. Zjištěná rizika byla následně zapsána do „Registru rizik“, který byl v projektu zaveden. Tato rizika byla vedena v režimu detaily, vyhodnocení a stav rizikového faktoru.

S riziky souvisí i jejich posouzení. Společnost při odhadu rizika použila především techniky pravděpodobnostních stromů a Paretovy analýzy. Riziko bylo vždy posuzováno s ohledem na jeho závažnost. V průběhu projektu se udržela a řídila všechna rizika v toleranci. Tolerance měla kritéria dodržení času a nákladů. Rizika podle metodiky PRINCE2 v části plánování se snaží identifikovat odpovědi na ohrožení a příležitosti. Společnost ABC, a. s. rizika řídila principem snížení nebo ideálně jejich eliminace, což naznačuje, že pro akceptaci rizika v projektu nebylo místo. Při implementaci opatření vůči rizikům se nevyskytly žádné problémy.

I při řízení rizik se lze setkat s určitými rolemi, a těmi jsou vlastník rizika a řešitel. Společnost tedy určila vlastníka rizika. Vlastníkem byla ona sama zastoupená projektovým výborem (vedením společnosti) a řešitelem byl projektový manažer.

¹¹ Znamená to konkretizaci rizika, tj. přiřazení určitého rizika k určitému cíli nebo procesu.

Komunikace se prolíná v celém projektu a po celou dobu jeho trvání se nevyskytl žádný problém, který by byl v souvislosti s komunikací, jelikož projektový kolektiv byl zkušený a komunikace uvnitř týmu probíhala bezproblémově a zcela přirozeně.

U rizik musí autorka také konstatovat, že se společnost snažila držet se metodiky PRINCE2 a plně si ji přizpůsobila svému projektu.

6.6 Změny

K tomuto tématu autorka pouze zmíní, že byla vytvořena Change Authority, která měla za úkol hlídat, kdyby se v projektu objevily nějaké změny, které by neměly pozitivní vliv na dotační projekt a mohly jej ohrozit. Naštěstí nenastaly žádné zásadní změny už jen proto, že se projekt nacházel v dotační oblasti, a tam nejsou žádné takovéto změny přijatelné.

Společnost z tohoto hlediska spíše předpokládala využití standardní změnové procedury firmy.

Při hodnocení tohoto tématu lze konstatovat, že se společnost držela metodiky PRINCE2, jelikož vytvořila Change Authority (změnovou komisi), která měla na starosti všechny změny v projektu.

6.7 Progres

Progres v projektu byl vždy v toleranci, a to v celém průběhu projektu. Vždy docházelo ke splnění úkolů v navrženém rámci plánu.

Z hlediska pokroku řídicí výbor vždy jasně nastavil mechanismus pro dohled nad projektem. Postup projektu byl mimo jiné sdělován projektovému výboru a poskytovateli dotace ve formě pravidelných čtvrtletních monitorovacích zpráv.

K hodnocení tématu progresu lze říci, že bylo opět řízeno v duchu metodiky PRINCE2.

Závěr

Cílem této práce bylo vyhodnotit aplikace teorie do praxe projektového řízení. Vyhodnocovala se konkrétně aplikace teorie PRINCE2 do projektu informační systém správy dat v dostihovém sportu. Na základě předchozí kapitoly, kdy byla srovnávána jednotlivá témata teorie s konkrétním postupem společnosti ABC, a. s. ve zmíněném projektu, autorka může pouze konstatovat, že projekt byl řízen úspěšně podle metodiky PRINCE2, která vychází z procesního pojetí. V bakalářské práci byly v teoretické části představeny i jiné metodiky či standardy. Autorka konstatuje, že by se ve zmíněném projektu hodila použít i metodika od PMI, protože je také procesně zaměřená jako PRINCE2.

Dle názoru autorky je ovšem pro vedení tohoto projektu vhodnější metodika PRINCE2, pomocí níž nyní společnost dovedla projekt až do fáze udržitelnosti. Autorka také věří, že společnost dovede projekt v pořádku do zdárného ukončení fáze udržitelnosti, které je naplánováno na 31. 7. 2016. Metodika je vhodná, jelikož má přizpůsobivější prostředí projektu oproti metodice od PMI. Další výhodou využití metodiky PRINCE2 v tomto zmiňovaném projektu je to, že metodika již od svého prvopočátku byla navržena spíše na IT projekty a až po čase byla přetvořena, aby byla vhodná pro všechny typy projektů. Mimo jiné je také metodika PRINCE2 vhodná pro projekty vývojové, kde projektový produkt není do sebemenších detailů na počátku znám. Další plus této metodiky je v tom, že projekt lze rozdělit na jednotlivé etapy, pomocí nichž projektový výbor kontroluje stav projektu a získává tím větší přehlednost. S tím souvisí, že PRINCE2 je známá tím, že má tzv. gates (brány), což jsou procesy, které se týkají hodnocení dokončené etapy a vypracování plánu nové etapy. Samotné hodnocení a plán nové etapy musí být schváleny projektovým výborem a zároveň zákazníkem.

Ještě autorka zmíní dotaci z programu OPPI. Tím, že projekt byl dotační a nacházel se v této oblasti, byla metodika PRINCE2 tou správnou volbou pro tvorbu projektu, protože jí uživatel snadno porozuměl a také byla přizpůsobivá různým typům projektů, což bylo již výše uvedeno.

Autorka dále konstatuje, že PMI se naopak hodí spíše pro klasické investiční projekty, jelikož tato metodika je všestranná a spíše teoreticky založená oproti PRINCE2.

Autorka také neopomene zmínit, že i standard IPMA velmi přispěl svým kompetentním zaměřením při tvorbě projektu. Bez tohoto standardu by projektový manažer neuměl

dobře vést projektový tým a projekt by nemusel být do tohoto dne tak úspěšný. Mezinárodní standardy ISO rovněž přispěly určitým podílem ke tvorbě projektu, jelikož se na kvalitě v projektu podílel standard ISO 10 006 neboli systém řízení jakosti.

Pro shrnutí autorka konstatuje, že je na tomto projektu vidět, jak se všechny jednotlivé standardy (IPMA, PRINCE2, ISO) určitým způsobem prolínají, aby byl projekt úspěšně dokončen. Žádná procesní metodika při tvorbě projektu není špatná či dobrá, jelikož obě jsou správné, ale jen pro určitý typ projektu se více hodí jedna a pro druhý se hodí naopak jiná. Proto stojí zásadní rozhodnutí na projektovém manažerovi, a to jakou procesně zaměřenou metodiku zvolí při tvorbě projektu, který řídí. Také na něm závisí, do jaké míry se budou ostatní standardy podílet na tvorbě projektu.

Dle názoru autorky společnost pracuje podle metodiky PRINCE2 a její projekty z oblasti IT jsou úspěšně řízeny.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Propojení procesů a témat.....	47
Tabulka 2: Propojení procesů a principů	47
Tabulka 3: Srovnání metodik PRINCE2 a PMBoK od PMI, které jsou procesně zaměřené.....	48
Tabulka 4: Srovnání IPMA a PRINCE2.....	49
Tabulka 5: Představení společnosti.....	50

Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus projektu a projektového produktu.....	14
Obrázek 2: Jednotlivé kompetence dle IPMA.....	20
Obrázek 3: Vzájemné propojení procesů v PMI	21
Obrázek 4: Struktura PRINCE2	30
Obrázek 5: Organizační struktura „Projektu A“ - IS správy dat v dostihovém sportu ...	59

Seznam použitých zkratk

a. s.	akciová společnost
aj.	a jiné
API	Application Programming Interface
BC	Business Case
BI	Management bezpečnosti informací
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CP	Closing a Project
CPM	Critical Path Method
CS	Controlling a Stage
ČR	Česká republika
DP	Directing a Project
EU	Evropská unie
HR	Human Resources
ICB	IPMA Competency Baseline
ICT	informační a komunikační technologie
Inc.	Intercorporation
IP	Initiating a Project
IPMA	International Project Management Association
IS	informační systém
ISO	International Organization for Standardization
ISO/IEC	Systém managementu IT služeb
IT	informační technologie
Kč	korun českých (měna ČR)
mil.	milion
MOP	Ministerstvo obchodu a průmyslu

MP	Managing Product Delivery
MS Excel	Microsoft Excel
MS Foundation	Microsoft Foundation Server
např.	například
OP PIK	Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
OPPI	Operační program podnikání a inovace
PBS	Product BreakDown Structure
PDM	Precedence Diagramming Method
PID	projektová iniciační dokumentace
PMBok	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PO	požární ochrana
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments 2nd version
RŽ	registrační žádost
SB	Managing a Stage Boundary
SEO	Search Engine Optimization
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SU	Starting Up a Project
tj.	to je
tzn.	to znamená
UK	United Kingdom
WBS	Work BreakDown Structure

Seznam použité literatury

Publikace

[1] *A guide to the Project management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 3th ed. USA: Project Management Institute, Inc., 2004. 388 p. ISBN 978-1-930699-45-8.

[2] BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method*. 7. vyd. [s. l.]: INBOX SK, 2013. 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.

[3] DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

[4] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

[5] ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2013. 123 s. ISBN 978-80-86929-90-3.

[6] SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

[7] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

[8] TRNKA Tomáš. *Studijní opora kurzu „Projektové řízení a dotační management“*. 1. vyd., vydáno v rámci projektu: Vzděláním k prosperitě a konkurenceschopnosti, reg. č. CZ.1.07/3.2.11/03.0167. 76 s.

Ostatní zdroje

[9] Interní materiály společnosti, 2015.

Seznam použitých elektronických zdrojů

- [10] BENDO VÁ, Klára. *Základy projektového řízení* [online]. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 78 s. [cit. 2015-04-05]. ISBN 978-80-244-3124-6. Dostupné z: http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-katedry/psychologie/publikace/Bendova/Bendova_K_a_kol_zaklady_projektoveho_rizeni.pdf
- [11] CINGL, Ondřej. C4: Zainteresoované strany. *V rámci projektu MŠMT: Projektový manažer 250+: "Kariéra projektového manažera začíná u nás!"* [online]. 2012 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-c/c4.pdf>
- [12] Certifikace. *Česká komora PMI* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.pmi.cz/index.php/professional-development/certification.html>
- [13] Founders. *PMI: Project Management Institute* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.pmi.org/About-Us/Leaders-Founders.aspx>
- [14] ICT a sdílené služby. *OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE PRO KONKURENCESCHOPNOST: Informační portál o dotacích pro podnikatele* [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz/dotacni-programy/ict-a-sdilene-sluzby>
- [15] IPMA: International Project Management Association. *Linkedin* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/ipma-international-project-management-association>
- [16] ISO (International Organization for Standardization). *MANAGEMENT MANIA* [online]. ©2011 - 2013. Aktualizace 27.06.2013 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/international-organization-for-standardization>
- [17] Jak úspěšně řídit projekty? Jak Vám s tím pomůže PRINCE2, PMI, IPMA ...? *POTIFOB: Projects On Time In Full On Budget* [online]. ©2009-2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.potifob.cz/>
- [18] Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) - systematická část. *Český statistický úřad* [online]. [2007]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_-cz_nace-
- [19] LACKO, Branislav. *Zásady moderního projektového řízení* [online dokument]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z http://lacko.otw.cz/eseje/Co_je_projektove-rizeni.doc.pdf

- [20] Lidské zdroje a standardy: Teorie a praxe – Část 1/4. *ITMforum* [online]. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.itmforum.cz/rubriky/rizeni-lidskych-zdroju-rubriky/lidske-zdroje-a-standardy-teorie-a-praxe-cast-13/>
- [21] Metoda, metodologie, technika - význam pojmů. *Ptejte se knihovny* [online]. 2009, ©2004 - 2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.ptejteseknihovny.cz/dotazy/metoda-metodologie-technika-vyznam-pojmu>
- [22] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY SEKCE STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ – ŘÍDÍCÍ ORGÁN OPPI. *VÝZVA K PŘEKLÁDÁNÍ PROJEKTŮ V RÁMCI OPPI: ICT a strategické služby*. 2011. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/ict-a-strategicke-sluzby-vyzvaiiii-prodlouzeni-2727-cz.pdf>
- [23] Nejlepší praxe (Best Practice). *MANAGEMENT MANIA* [online]. ©2011-2013. Aktualizace 15.05.2013 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/nejlepsi-praxe-best-practice>
- [24] New ISO standard on project management. *ISO* [online]. 2012 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1662
- [25] ONDEK Štefan, 2014. *PRINCE2: principy, témata, procesy*. *IT Systems* [online]. Brno: CCB, 2014(3). [cit. 2015-04-05]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/prince2-principy-temata-procesy-2.-dil-1.htm>
- [26] Operační program podnikání a inovace: ICT A STRATEGICKÉ SLUŽBY. In: *Program podpory ICT a strategické služby* [online]. 2009 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/ict-a-strategicke-sluzby/>
- [27] *PRINCE-2.cz: Vaše projekty v dobrých rukou* [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://prince-2.cz/>
- [28] *PRINCE2 - představení metodiky*. Benešov, 2010 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: www.osf-mvcr.cz/file/1015_1_1
- [29] Projektové řízení podle IPMA. *Tayllorcox: ensure your certification* [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.prince2.cz/ipma/>

- [30] SPŘ: *Certifikační orgán* [online]. ©2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/>
- [31] Veřejná podpora a de minimis: Maximální intenzita veřejné podpory. *CZECH INVEST: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. ©1994 - 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/verejna-podpora>
- [32] What is PRINCE2? *PRINCE2.com* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://www.prince2.com/what-is-prince2>
- [33] ZANDHUIS, Anton a Rommert STELLINGWERF. *ISO21500: Guidance on project management: A pocket guide* [online]. 1st ed. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2013 [cit. 2015-04-16]. ISBN 9789087530105. Dostupné z: <http://www.vanharen.net/Samplefiles/9789087538095SMPL.pdf>

Abstrakt

HRBÁČKOVÁ, Barbora. *Hodnocení teorie a praxe projektového řízení*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 81 s., 2015

Klíčová slova: PRINCE2, PMI, PMBoK, IPMA, ICB, ISO, informační systém

Předkládaná bakalářská práce je zaměřena na téma hodnocení teorie a praxe podle metodiky PRINCE2 ve společnosti, která nechce být jmenována, a proto je v práci použit fiktivní název společnost ABC, a. s. Cílem této práce je analyzovat postupy společnosti při řízení konkrétního projektu - IS správy dat v dostihovém sportu a následně vyhodnocovat, zda jsou tyto postupy v souladu s postupy metodiky PRINCE2 při řízení projektů.

První teoretická část se soustřeďuje na základní terminologii v oblasti projektového řízení a představuje jednotlivé standardy od IPMA a od PMI. Dále se zaměřuje na detailněji zpracovanou metodiku PRINCE2 a její srovnání s výše zmíněnými metodami.

V praktické části autorka nejprve představuje vybraný subjekt, následuje historie společnosti a charakteristika její činnosti. Poté se autorka plně věnuje analýze jednotlivých témat projektu informačního systému správy dat v dostihovém sportu a v závěru vyhodnocuje, do jaké míry se společnost řídí podle metodiky PRINCE2.

Abstract

HRBÁČKOVÁ, Barbora. *Theory and Practice of the Project Management Evaluation*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 81 p., 2015

Key words: PRINCE2, PMI, PMBoK, IPMA, ICB, ISO, information system

The bachelor thesis is focused on the evaluation of the theory and practice of the PRINCE2 methodology at the hidden company and that is why a working fictitious name of the company is ABC, Inc. The aim of this work is to analyse the practices of the management of a particular project - IS data management in racing sport and subsequently to evaluate whether they are in accordance with the PRINCE2 methodology in project management.

The first theoretical part deals with the basic terminology of project management and presents the different standards from IPMA and from PMI. It also presents in detail the methodology PRINCE2 prepared in comparison with the other mentioned methods.

In the practical part the author first introduces the chosen subject. It is followed by the history and description of its activities. Then the author fully analyses individual topics of information system project management data in horse racing and finally evaluates the extent to which the company is governed by the PRINCE2 methodology.