

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Analýza a následná optimalizace vybraných  
podnikových procesů**

**The analysis and subsequent optimization of selected  
business processes**

Bc. Jaroslav Pešek

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

**Jméno a příjmení:** Jaroslav PEŠEK  
**Osobní číslo:** K14N0012P  
**Studijní program:** N6209 Systémové inženýrství a informatika  
**Studijní obor:** Systémy projektového řízení  
**Název tématu:** Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů  
**Zadávací katedra:** Katedra podnikové ekonomiky a managementu

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
  2. Proveďte analýzu vybraných podnikových procesů.
  3. Na základě analýzy a vybrané metodiky vytvořte návrhy pro dílčí zlepšení výkonnosti podnikových procesů.
  4. Proveďte analýzu dopadu navrhovaných změn na efektivnost podnikových procesů a pro počítejte návratnost investic konkrétních návrhů.
-

Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 60 - 80 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- **ŘEPA, Václav.** *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.*
- **BASL, Josef, TŮMA, Miroslav a GLASL, Vít.** *Modelování a optimalizace podnikových procesů: procesní řízení a modelování. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002, 140 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-708-2936-2.*
- **NENADÁL, Jaroslav, TŮMA, Miroslav a GLASL, Vít.** *Měření v systémech managementu jakosti: procesní řízení a modelování. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-726-1110-0.*
- **KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. a GLASL, Vít.** *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 267 S. Management v informační společnosti. ISBN 80-726-1063-5.*
- **HALEVI, Gideon, NORTON, David P. a GLASL, Vít.** *Handbook of production management methods: strategický systém měření výkonnosti podniku. [Online-Ausg.]. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001, 267 S. Management v informační společnosti. ISBN 978-075-0650-885.*

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Januška, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

**Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů“*

vypracoval samostatně, pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 25. 4. 2016

.....

Podpis autora

**Poděkování:**

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Martinovi Januškovi PhD., za jeho cenné rady a připomínky, které mi pomohly k úspěšnému dokončení této práce. Dále bych chtěl také poděkovat jednateři společnosti UBK s.r.o., panu Mgr. Lukáši Tomáškoví, který mi poskytl podklady pro zpracování mé diplomové práce přímo v konkrétním podniku.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Představení společnosti UBK s.r.o. ....	10
1.1 Profil společnosti .....	10
1.2 Základní údaje o společnosti.....	10
1.3 Historie společnosti.....	10
1.4 Současnost společnosti .....	11
1.4.1 Nabídka společnosti.....	11
1.4.2 Vize společnosti.....	11
1.4.3 SWOT analýza společnosti.....	12
1.5 Organizační struktura.....	12
1.6 Řízení projektů.....	14
2 Proces a procesní modelování.....	15
2.1 Základní pojmy procesního modelování.....	15
2.2 Procesní vs. funkční přístup.....	16
2.3 Analýza procesů.....	17
2.4 Postup při analýze procesů .....	18
2.5 Procesní modelovací jazyky .....	18
2.5.1 BPMN (Business Process Modeling Notation) .....	19
3 Analýza procesů projektového řízení ve společnosti UBK s.r.o. ....	22
3.1 Procesy řízení projektů .....	22
3.1.1 Plánování projektu .....	22
3.1.2 Zahájení projektu .....	24
3.1.3 Uzavření projektu .....	24
4 Metodiky řízení projektů .....	26

4.1	PRINCE2 (PROjects IN Controlled Enviroment)	26
4.1.1	Historie metodiky PRINCE2	26
4.1.2	Struktura metodiky PRINCE2	27
4.1.3	Principy PRINCE2	28
4.1.4	Témata PRINCE2	30
4.1.5	Procesní model	32
4.1.6	Procesy PRINCE2	33
4.1.7	Přílohy metodiky PRINCE2	36
4.1.8	Certifikace PRINCE2	38
4.2	PMBOK	39
4.2.1	Historie a koncept metodiky PMBOK	39
4.2.2	Procesní skupiny PMBOK	39
4.2.3	Znalostní oblasti PMBOK	40
4.2.4	Certifikace PMI	45
4.3	IPMA Competency Baseline	45
4.3.1	Historie ICB	46
4.3.2	ICB	46
4.3.3	Kategorie ICB	47
4.3.4	Certifikace IPMA	49
4.4	EPMS	51
4.4.1	Životní cyklus projektu dle EPMS	51
5	Porovnání metodik	57
5.1	PRINCE2 vs. PMBOK	57
5.1.1	Srovnání dle pokrytí projektových procesů	57
5.1.2	Srovnání dle znalostních témat a oblastí	58
5.2	Shrnutí srovnání PRINCE2 a PMBOK	59

6	Výběr metodiky a doporučení její aplikace v UBK s.r.o.....	61
6.1	Procesy řízení projektu dle PRINCE2 .....	61
6.1.1	Zahájení projektu .....	61
6.1.2	Nastavení projektu .....	65
6.1.3	Kontrola etapy.....	69
6.1.4	Řízení dodání produktu.....	70
6.1.5	Řízení přechodu mezi etapami.....	72
6.1.6	Ukončení projektu.....	73
6.1.7	Řízení projektu.....	75
6.2	Shrnutí doporučení.....	76
	Závěr .....	77
	Seznam tabulek .....	79
	Seznam obrázků.....	80
	Seznam použitých zdrojů.....	81
	Seznam příloh .....	84
	Abstrakt.....	5
	Abstract.....	6



## Úvod

Vzhledem ke stále rostoucí konkurenci napříč všemi tržními odvětvími, je problematika podnikových procesů v dnešní době velmi aktuální téma. Neustálé zlepšování podnikových procesů je v současnosti jedním ze základních stavebních kamenů úspěšné a perspektivní společnosti. Díky znalosti a neustálému směřování k zlepšování svých podnikových procesů může společnost udržet své místo na trhu a směřovat ke svým strategickým cílům. Aby však společnost znala své procesy, je potřeba je mapovat dle aktuálních stavů tak, aby přesně reflektovaly svoji současnou podobu.

Tato diplomová práce se věnuje analýze a následné optimalizaci podnikových procesů projektového řízení ve společnosti UBK s.r.o. Důvodem pro toto zaměření byla konzultace s jednatelem této společnosti, jejímž výsledkem bylo právě zjištění, že největším současným problémem ve společnosti je chybějící řád procesů projektového řízení. Dalším krokem bylo navržení řešení tohoto problému pomocí jedné z projektových metodik a její následné optimalizace pro využití ve společnosti UBK s.r.o.

První kapitola diplomové práce se věnuje charakteristice společnosti UBK s.r.o., kde jsou popsány její základní údaje, historie, současnost a organizační struktura. Druhá kapitola se zaměřuje na popis vybraného nástroje BPMN pro modelování podnikových procesů. Následující kapitola se již plně věnuje analýze projektového řízení na základě aktuálních informací a stavu ve společnosti. S pomocí nástroje BPMN jsou zde popsány základní podnikové procesy týkající se právě projektového řízení. Čtvrtá část této práce je věnována popisu vybraných metodik a standardů, mezi kterými bude vybírána pouze jedna, právě pro aplikaci ve společnosti UBK s.r.o. Pátá kapitola se zabývá krátkým srovnáním dvou metodik, které byly vybrány po konzultaci s jednatelem společnosti. V poslední kapitole této diplomové práce jsou pak namodelovány základní procesy dle metodiky PRINCE2, upravené právě pro jejich aplikaci ve společnosti UBK s.r.o., včetně vybraných šablon této metodiky.

Cílem této práce je tak pomocí softwarového nástroje BPMN analyzovat a popsat vybrané procesy projektového řízení. Následně popsat a vybrat jednu z projektových metodik, která bude vybrána pro optimalizaci těchto procesů. Dalším cílem je pak pomocí stejného nástroje namodelovat a popsat konkrétní procesy projektového řízení, které budou navrženy společnosti UBK s.r.o. k aplikaci v praxi, včetně vybraných a upravených

šablon vybrané metodiky. Tyto procesní modely a šablony jsou pak přiloženy v přílohách této diplomové práce.

V práci není provedena analýza návratnosti investic dle posledního bodu zadání, jelikož došlo v jejím průběhu po konzultaci s jednatelem společnosti a vedoucím práce k zúžení zaměření na aplikaci metodiky PRINCE2 a přizpůsobení procesů projektového řízení dle této metodiky. Z tohoto důvodu nelze určit jednotlivé návratnosti investic konkrétních opatření.

# **1 Představení společnosti UBK s.r.o.**

Procesní analýza a následný návrh a optimalizace řízení projektu dle vybrané projektové metodiky bude v této diplomové práci zpracováván ve společnosti UBK s.r.o. Prvním bodem této diplomové práce je proto logicky představení této společnosti.

## **1.1 Profil společnosti**

Firma UBK s.r.o. je perspektivní IT společností, která je na trhu již 12 let. Byla založena v roce 2004 jako pobočka společnosti UBK GmbH v Německu, ale nyní je již zcela nezávislá na své kdysi mateřské firmě. Mezi nabízené služby patří zejména individuální vývoj zakázkového software dle požadavků zákazníka, dalšími poskytovanými službami jsou IT poradenství, procesní optimalizace a s tím spojený workflow management a v neposlední řadě dotační poradenství. Jde o dynamicky rozvíjející se společnost, která v oblasti informačních technologií může nabídnout své zkušenosti z mnoha mezinárodních projektů.

## **1.2 Základní údaje o společnosti**

Obchodní firma: UBK s.r.o.  
Sídlo: Plzeň, Denisovo nábřeží 6, PSČ 30100  
Identifikační číslo: 26377993  
Právní forma: Společnost s ručením omezeným  
Jednatel: Mgr. Lukáš Tomášek  
Předmět podnikání:

- poskytování software a poradenství v oblasti HW a SW
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a
- ekonomických poradců
- zpracování dat, služby databank, správa sítí

## **1.3 Historie společnosti**

V září roku 2004 byla založena společnost UBK s.r.o. jako pobočka mateřské firmy UBK GmbH v Německu. Od počátku své existence se zabývala zejména vývojem software a poradenstvím v oblasti informačních technologií. Nedlouho po založení se společností

podarilo stabilizovat a od té doby stále prosperuje. Každoročně také rozšiřuje své řady o nové schopné zaměstnance, kteří přispívají k udržení strategického plánu společnosti. Na konci roku 2013 byl jednatelem společnosti odkoupen podíl mateřské firmy čímž se UBK s.r.o. stala ryze českou a nezávislou společností.

## **1.4 Současnost společnosti**

### **1.4.1 Nabídka společnosti**

Firma UBK s.r.o. se zaměřuje na poskytování služeb v oblasti informačních technologií a dotací. Hlavní poskytovanou službou je individuální vývoj software. Pro české i německé klienty nabízí služby svých programátorských týmů, které pracují dle typu programovacích jazyků. Její programátoři ovládají tyto programátorské jazyky: Java, .NET, C#, ASP.NET, PHP, VB, C, C++, (+)HTML, XML, JSP. Další neopomenutelnou službou je procesní optimalizace. Za pomoci modelovacího programu Aeneis, k jehož vývoji svými zkušenostmi přispívá i samotná firma UBK s.r.o., nabízí modelování podnikových procesů a jejich následnou individuální optimalizaci. S procesním optimalizací se úzce pojí další nabízená služba a to workflow management. Společnost také poskytuje dotační poradenství nejen v IT sektoru služeb.

### **1.4.2 Vize společnosti**

V následujících čtyřech letech budeme pokračovat ve stanoveném trendu a vytvoříme stabilní IT společnost s pevnou strukturou, která bude nabízet služby a produkty na domácích ale i zahraničních trzích. Zejména budeme usilovat o proniknutí na další trhy v západní Evropě za pomoci našich dosud nabytých zkušeností se zahraničními klienty. Naše společnost si tak vytvoří renomované jméno a bude se prezentovat spokojenými klienty a jejich pozitivními recenzemi.

### 1.4.3 SWOT analýza společnosti

Interní analýza	Žádné dlouhodobé závazky	Nedostatečný počet kvalifikovaných uchazečů
	Dobré hospodaření společnosti	Společnost nevlastní žádné prostory a nemovitosti
	Nízká fluktuace zaměstnanců	Centralizace odpovědnosti na vedoucím
	Nízká zadluženost společnosti	
Externí analýza	Vstup na nové trhy	Úbytek zákazníků
	Rozšíření portfolia produktů	Vývoj měnového kurzu
	Úzký vtaž se zákazníkem	Technologický pokrok

### 1.5 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je veskrze jednoduchá, jelikož se společnost stále ještě svým rozsahem co do počtu zaměstnanců a obratu řadí mezi MSP (Malé a střední podniky). Ve vedení společnosti stojí dva jednatelé s vlastnickým podílem 90/10. Jednatel s vyšším podílem je pan Mgr. Lukáš Tomášek, který mi byl nápomocen v průběhu celé mé diplomové práce.

Přímo podřízená pozice v organizační struktuře tomuto jednatele je pozice asistentky, která jednatele pomáhá zpracovávat přijaté objednávky, plánovat schůzky a má na starosti všechny administrativní činnosti.

Dále se model organizační struktury skládá z těchto oddělení:

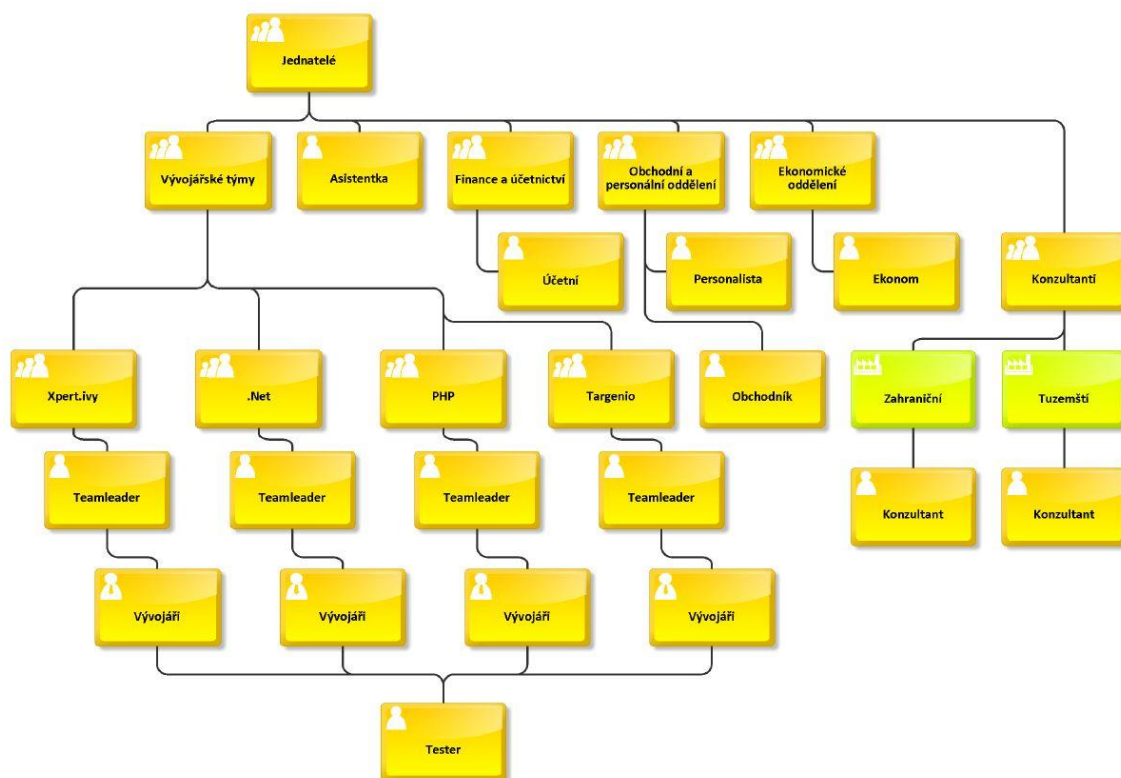
- obchodní a personální,
- ekonomické oddělení,
- finanční a účetní,
- vývojářské týmy,
- konzultanti.

Obchodní a personální oddělení zahrnuje logicky pozice personalisty a obchodníka. Stejně tak v ekonomickém oddělení pracuje ekonom společnosti, a ve finančním a účetním oddělení pracuje externí účetní. Odborní konzultanti společnosti se pak rozdělují na zahraniční a tuzemské.

Hlavním hnacím motorem této společnosti jsou pak vývojářské týmy. Tyto týmy se dělí dle hlavního programovacího jazyka neboli specializace daného programátorského týmu. Každý tento tým má jednoho svého hlavního teamleadera, který se stará o chod svého týmu, podává pravidelný report jednatele společnosti o vykonané práci na projektech členy jeho programátorského týmu, schvaluje časové záznamy odpracované doby, schvaluje a plánuje dovolené členů svého programátorského týmu s ohledem na projekty. Role teamleaderů jsou ve společnosti ve skutečnosti vlastně rolemi projektových manažerů. Tito teamleadereři musí být schopní vést multiprojektové řízení v rámci svých týmů, komunikovat přímo se zákazníky a poté společně s jednatelem koordinovat a usměrňovat činnost jednotlivých vývojářů. Společnost UBK s.r.o. dělí v současnosti své vývojáře do těchto programátorských týmů:

- Xpert.ivy tým,
- .NET tým,
- PHP tým,
- Targenio tým.

**Obrázek 1 Organizační struktura UBK s.r.o.**



Zdroj: Vlastní zpracování, Aris express, 2016

## **1.6 Řízení projektů**

Po analýze procesů ve společnosti UBK s.r.o., jsme společně s panem jednatelem Mgr. Lukášem Tomáškem došli k závěru, že ve společnosti není využívána žádná metodika k řízení projektů. Tento fakt je v současné době místem, ve kterém společnost UBK s.r.o. cítí potenciál zlepšení, které by jí pomohlo v jejím ekonomickém růstu do budoucnosti. Používání některé z metodik řízení projektů by pak mohlo být zároveň základem pro úspěšné udělení některého z certifikátů kvality ISO. Společnost chce v horizontu několika let také expandovat do skandinávských zemí a do Číny, což by zažité používání některé z metodik řízení projektů také mohlo výrazně přispět k budování pozice na těchto zahraničních trzích a poskytlo by tak firmě jakýsi odrazový můstek pro další expanzi.

## **2 Proces a procesní modelování**

Cílem této diplomové práce je analýza a následná optimalizace řídicích procesů projektového řízení výše představené společnosti UBK s.r.o. Abychom mohli procesy týkající se řízení projektů ve společnosti UBK s.r.o. analyzovat, je potřeba si vymezit pojmy jako je proces a procesní modelování. Tímto tématem se zabývá tato kapitola, která přináší objasnění těchto pojmů a popisuje také konkrétní nástroj pro modelování procesů, který byl vybrán pro následnou analýzu procesů řízení projektů v této společnosti.

### **2.1 Základní pojmy procesního modelování**

Mezi základní pojmy procesního modelování je nutné zařadit hned na začátek pojem proces. Pojem proces jako takový, má několik různých výkladů a nemá tak přesně danou definici. Tyto všeobecně známé výklady však mají společnou podstatu významu a chápání pojmu proces.

Obecná procesní definice se dá vyložit, že proces je organizovaná skupina vzájemně propojených činností, které za využití disponibilních zdrojů dosahují stanovených cílů, a jejichž výsledek má očekávanou užitnou hodnotu. (1)

Proces lze také chápat jako transformační jednotku, která je vztažená na pracovní tok, který se skládá z několika těchto jednotek a má začátek ve firmě u externích dodavatelů a končí externími zákazníky. V průběhu této cesty je v každém kroku daného procesu předaná hodnota díky použití a transformací disponibilních zdrojů v průběhu pevně stanoveného a řízeného rámce. Složitě procesy pak mohou být rozloženy do jednotlivých menších jednotek, tzv. subprocesů. Principy jsou stejné a nezávisí na úrovni daného procesu. (2)

Každý proces je obecně definován pomocí základních atributů. Těmito atributy jsou:

- hranice procesu,
- vstupy a výstupy procesu,
- zákazník procesu,
- majitel procesu,
- zdroje procesu,
- regulátory řízení procesu.



Hranice procesu označují začátek a konec procesu, kde vstupy a výstupy vstupují nebo vystupují z procesu. Tyto vstupy a výstupy mohou mít hmotný či nehmotný charakter. Vstupy logicky spouští proces a jsou tzv. inicializační událostí, která zahajuje proces. Naproti tomu výstupy jsou výsledným produktem procesu a tento výstup je pak předán zákazníkovi. Pomocí výstupu procesu se proces také ukončuje. Pokud je výstup jednoho procesu využit jako vstup do následujícího procesu, nesmí dojít k jakékoli jeho přeměně mezi výstupním a vstupním charakterem a vlastnostmi. Zákazníkem procesu může být osoba, organizace či následný proces, který využívá výstup z bezprostředně předcházejícího procesu. Zákazník může být dvojího typu – vnější a vnitřní. Vnitřní zákazník je schován uvnitř organizace, zatímco vnější zákazník je vždy vně organizace. Vnější zákazník platí za výstupy z procesu, které pak může využít jako konečný spotřebitel nebo mu poslouží jako meziprodukt pro realizaci hodnoty pro zákazníka jeho procesu. Mezi zdroje procesu můžeme zařadit materiál a stroje, lidskou práci a informace. Rozdíl mezi vstupy a zdroji činí postupné či opakované spotřebování zdrojů. Posledním zmíněným atributem jsou regulátory řízení procesu. Jde o systém norem, směrnic, pravidel a zákonů, které jsou nezbytné pro realizaci požadovaného výstupu procesu. (2)

## **2.2 Procesní vs. funkční přístup**

Procesní přístup je v současnosti považován za jeden ze základů úspěšného a perspektivního řízení podniků. Od mnohdy stále ještě používaného funkčního řízení, které je založené na dělbě práce a kde jsou jednotlivé výrobní procesy rozloženy až na jednoduché výrobní činnosti, jež vykonávají kvalifikovaní zaměstnanci, se liší komplexností a snahou o ucelení činností a jejich integrace do celistvých procesů. Funkční přístup se opírá o danou hierarchickou strukturu podniku a díky tomu lze sledovat oddělené provádění činností, které musí být následně kontrolováno a koordinováno. Organizace s funkčním přístupem je také hodnocena striktně dle ekonomických výsledků, které pokud jsou nevyhovující, tak následná opatření míří pouze na jednotlivá funkční místa dle hierarchie společnosti, což vždy nemusí řešit příčiny neefektivnosti společnosti, ale pouze následky. V procesním přístupu řízení společnosti se při nevyhovujících ekonomických výsledcích naopak vychází z předpokladu, že hlavní příčinou těchto výsledků jsou špatně probíhající procesy. Řešením je pak tyto procesy zefektivnit a eliminovat procesy nepřinášející žádnou přidanou hodnotu pro zákazníka. (3)

## 2.3 Analýza procesů

Analýzou procesů se rozumí obecný pojem pro analýzu toku práce v organizacích. Ta vedoucím jednotlivých podniků pomáhá pochopit, vylepšit a řídit konkrétní procesy v jejich organizaci. Analýza procesů se zaměřuje na postup práce od jednoho člověka k dalšímu, kde zároveň popisuje a vstupy, výstupy, jednotlivé kroky a aktuální spotřebu zdrojů, potřebných k vykonání činnosti uvnitř procesu. Z laického pohledu je možné vyložit pojem procesní analýza, jako zjištění jak se co dělá nebo také jak co probíhá. V rámci podnikových procesů lze buď analyzovat jeden proces podrobně, nebo lze také provádět komplexní analýzu všech podnikových procesů uvnitř celé organizace. V této práci se budou analyzovat jednotlivé podnikové procesy, protože ačkoliv podnik spadá do kategorie malých a středních podniků, komplexní analýza všech podnikových procesů by velmi přesahovala doporučený rozsah této diplomové práce. (4)

Organizace sledují své podnikové procesy z různých důvodů:

- je potřeba popsat procesy z důvodu detailního popsání jednotlivých pracovních náplní dle pracovních míst, postupů práce nebo pro funkční specifikaci při vývoji např. softwarových aplikací,
- je potřeba řídit a automatizovat podnikové procesy,
- je potřeba zlepšit a optimalizovat vybrané podnikové procesy. (4)

Procesní analýza je jednou z nejdůležitějších analytických technik, které se v praxi používají. Využívá se v případech, kdy podnik chce své procesy popsat, zlepšit svoji výkonnost, účelnost procesů, efektivnost výroby, hospodárnost či profitabilitu podniku. Procesní analýza je také nazývána jako výchozí bod, pro další optimalizace podnikových procesů, nebo jejich reengineering. Využití výstupů procesní analýzy jsou různé a souvisí s důvody sledování podnikových procesů, které jsou popsány v předchozím odstavci. Popis procesů jako výstup procesní analýzy je tedy využíván jako podklad pro určení vnitřních směrnic a předpisů, pro popis pracovní náplně dané pracovní pozice, pro tvorbu návodu pro zákazníky a obchodní partnery jak postupovat v případě objednávky, pro tvorbu podkladů pro zavádění nových informačních systémů, pro následnou cílenou optimalizaci či reengineering podnikových procesů, za účelem například snížení nákladů.

Analýza procesů tak pomáhá jednotlivé procesy nejen popsat, identifikovat a vizualizovat, ale dává podnikové procesy do vzájemných souvislostí. Díky tomu může

poskytnout detailní a hlavně přehledný obrázek o podnikových procesech, kde je pak mnohem snazší odhalit nedostatky či problémy. (4)

## 2.4 Postup při analýze procesů

Jak již bylo výše popsáno, procesní analýza má velmi široké využití a není tedy možné říci jednotnou univerzální metodiku pro postup a formu analýzy procesů. Mezi obecné nejznámější metody řadíme:

- Brainstorming,
- CPM (Critical Path Method) – metoda kritické cesty,
- Demingův cyklus,
- FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) – analýza možných vad a jejich následků,
- Paretovo pravidlo (80/20),
- Ishikawa diagram,
- VSM (Value Stream Mapping)
- GAP analýza,
- TOC (Theory of Constraints) – teorie omezení. (4)

## 2.5 Procesní modelovací jazyky

Abychom mohli podnikové procesy zachytit v grafickém modelu, je nutné použít nějaký vizuální nástroj. Vizualizace procesních modelů slouží k lepší přehlednosti a přesnějšímu popisu procesu než v případě, kdy bychom proces popsali pouze slovně. Mezi obecné modelovací nástroje patří:

- UML (Unified Modeling Language),
- DFD (Data Flow Diagram),
- Petriho síť.

Vedle těchto obecných nástrojů existují, díky rozvoji procesního řízení a potřeby modelování podnikových procesů, speciální modelovací nástroje, které byly vytvořeny pouze pro popis a modelování procesů, tím je například nejznámější nástroj BPMN (Business Process Modeling Notation), který bude popsán v následující podkapitole a bude také použit pro analýzu podnikových procesů společnosti UBK s.r.o.. Všechny tyto nástroje by pak měly umožňovat statický, a také dynamický pohled na proces. (5)

## **2.5.1 BPMN (Business Process Modeling Notation)**

Jak již z názvu vypovídá, jde o nástroj vyvinutý iniciativou BPMI, která uvolnila jeho úvodní specifikaci v roce 2004. Tento nástroj lze volně přeložit jako notace pro modelování byznys procesů. Hlavním cílem BPMN je poskytnout takovou notaci, která bude čitelná pro všechny její uživatele, ať už jde o analytiku, vývojáře, uživatele nebo manažery. (5)

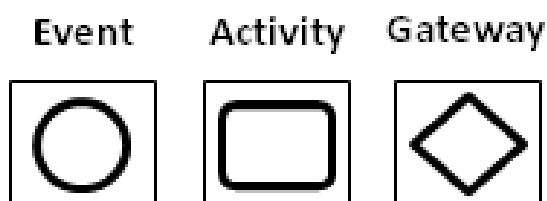
### **2.5.1.1 BPMN Diagramy**

Nástroj BPMN definuje Business Process Diagram (BPD). Tento diagram vychází z vývojových diagramů a je následně upraven tak, aby z něj mohly být vytvořeny vizuální modely operací modelovaných byznys procesů. Výsledný model byznys procesů je znázorněn jako síť grafických objektů a kontrolních toků, které jsou uspořádány dle pořadí vykonání aktivit procesu. BPD se skládá z několika základních elementů, jejichž tvary se nijak zásadně neliší od běžně používaných a zažitých notací. Nástroj BPMN se snaží skloubit jednoduchý nástroj pro modelování procesů se zachycením veškerých složitostí procesů zároveň, což samo o sobě není jednoduché. K usnadnění pochopení těchto BPD diagramů existují čtyři kategorie základních elementů: plovoucí objekty (Flow objects), propojovací objekty (Connecting Objects), dráhy (Swimlanes), artefakty (Artifacts). Tyto kategorie základních elementů budou popsány v následujících podkapitolách. (5)

### **2.5.1.2 Flow objects**

Tato kategorie plovoucích objektů obsahuje celkem tři základní elementy: událost (event.), brána (gateway) a aktivita (activity). Událostí se rozumí něco, co se stane během vykonávání procesu. Tyto události pak ovlivňují tok procesu a mají konkrétní příčinu a také důsledek. Události mají čtyři typy: počáteční, přechodová a konečná. Aktivita je v BPMN modelování reprezentována čtyřúhelníkem se zaoblenými rohy. Aktivitou se rozumí činnost nebo úkol, která je v průběhu procesu vykonávána. Aktivita může být dále dělitelná nebo atomická, tedy nedělitelná. Aktivity jsou dvojího typu a to úkol a podproces. Brána je graficky znázorněna pomocí kosočtverce. Tento objekt je používán ke kontrole rozdělení či sloučení toků a znázorňuje tedy rozhodovací blok v procesu, který slouží k dělení a spojování toků. (5)

**Obrázek 2: Flow objects**



Zdroj: [www.en.q-bpm.org](http://www.en.q-bpm.org), 2016

Brány se pak dělí na 4 typy: exclusive, inklusivní, complex a parallel. Exklusivní brána vytváří několik cest, ale tok procesu může pokračovat pouze jednou z nich. Inklusivní brány se většinou používají tam, kde je pak dále možné pokračovat v procesu více než jednou cestou a kde se nakonec všechny cesty sbíhají do jedné. Komplexní brány jsou využívány tam, kde není možné využít předchozí typy bran a kde probíhá dělení vícero cestami v několika branách. Posledním typem brány je paralelní, zde probíhá procesní tok více cestami najednou. (6)

#### **2.5.1.2.1 Connecting objects**

Tyto propojovací objekty slouží ke spojování elementů a dohromady vytváří základní strukturu procesního diagramu. Jako propojovací toky bývají používány toky zpráv, sekvenční toky a asociace. Sekvenční toky určují pořadí vykonávaných aktivit v daném procesu. Značka pro tok zpráv ukazuje tok zpráv mezi účastníky procesu včetně znázornění, kteří je přijímají a kteří odesílají. Asociace je určena pro spojení dat, textu a ostatních artefaktů s plovoucími objekty. (5)

#### **2.5.1.2.2 Swimlanes**

Další kategorií základních elementů v BPMN modelování jsou tzv. dráhy. Tyto dráhy vizuálně oddělují aktivity, aby bylo možné rozlišit odpovědnost za ně. Existují zde dva typy drah: pool a lane. Pool reprezentuje oblast celého procesu. Lane je pak drahou, která má jasně danou a přiřazenou odpovědnost konkrétního odpovědného pracovníka za činnost právě v této lane. (5)

#### **2.5.1.2.3 Artefakty**

Ke každému diagramu může být přidán jakýkoli počet artefaktů, které slouží pro zvýšení flexibility tohoto modelovacího nástroje a rozšiřují výše popsané základní elementy.

V základní specifikaci BPMN verze 1.0 jsou definovány pouze tři typy těchto artefaktů: datové objekty, skupiny a anotace. Datové objekty jsou mechanismy, které pomáhají deklarovat, jaká data jsou konkrétní aktivitou vyžadována nebo produkována. Datové objekty jsou pak s aktivitami spojeny pomocí asociací. Seskupování do skupin může být použito pro dokumentační nebo analytické účely. Anotace neboli poznámka může být použita pro přidání textové informace do diagramu. Využívá se nejčastěji pro usnadnění čtení diagramu. (5)

### **3 Analýza procesů projektového řízení ve společnosti UBK s.r.o.**

Další kapitolou této diplomové práce je analýza procesů projektového řízení. Tato skupina procesů byla vybrána na základě výše popsané analýzy stavu procesů ve společnosti, která byla provedena ve spolupráci s panem jednatelem Mgr. Lukášem Tomáškem. V této praktické části diplomové práce tak budou popsány a namodelovány procesy společnosti UBK s.r.o., týkající se projektového řízení. Díky vstřícnosti všech zaměstnanců, se mi podařilo popsat a následně namodelovat procesy projektového řízení přesně tak, jak to doopravdy v této společnosti probíhá a funguje.

#### **3.1 Procesy řízení projektů**

Společnost UBK s.r.o. je vlastně ve své podstatě víceméně projektovou společností. Jednotlivé zakázky jsou dle své velikosti rozděleny do projektů, kterým jsou pak přiřazeny zdroje, které projekt ve svém průběhu spotřebovává a využívá k dosažení svého vytyčeného cíle. V rámci této kapitoly budou popsány a namodelovány tyto procesy: plánování projektu, zahájení projektu, realizace projektu a uzavření projektu.

##### **3.1.1 Plánování projektu**

Činnosti, které jsou potřeba vykonat při plánování projektu má na starost jednatel společnosti a projektový vedoucí. Tito dva spolu musí v rámci tohoto procesu spolupracovat a dojít ke konkrétnímu plánu projektu, který bude realizovatelný a uspokojí požadavky zákazníka v předem stanovené době.

Na začátku tohoto procesu musí vedoucí projektu sestavit projektový tým. Tento tým je vždy skládán z jednotlivých členů programátorských týmů, kteří disponují znalostmi, které jsou potřeba k realizaci projektu. K tomuto složení projektového týmu může vedoucímu projektu posloužit předloha plánu projektu, do které zanesou jednotlivé programátory, kteří se budou na daném projektu podílet. Pokud má vedoucí projektu sestavený svůj projektový tým, musí si sestavit i plán řízení projektu. Ve společnosti UBK s.r.o. zatím nemají žádnou pevně danou strukturu dokumentu plán řízení projektu, v současné době se to zcela nechává na samostatnosti a kreativnosti vedoucího projektu. V modelu plánování projektu následuje brána, která rozlišuje mezi zákaznickými projekty a interními projekty. V případě zákaznického projektu je potřeba, aby vedoucí

projektu sestavil konkrétní rozpis prací pro zákaznický projekt. K této činnosti využívá katalog požadavků a poptávku zákazníka projektu. Pokud jde o interní projekt, sestaví projektový vedoucí podrobný rozpis prací, ke kterému využívá pouze informace, které má od jednatele společnosti. Tyto informace obsahují požadavky na práce na interních projektech, které budou využity v budoucnosti například k zvýšení prosperity společnosti. Po sestavení rozpisu prací na projektu vytváří vedoucí projektu detailní rozpočet pro interní potřeby. Tento rozpočet v současné době nijak nepředkládá jednatelem společnosti ke schválení, což je podle mého názoru nevyhovující situace. Následující činností v procesu plánování projektu je kontrola kolizí s jinými projekty. V současné době má společnost UBK s.r.o. vysoký přebytek poptávky po jejích službách, tudíž dochází velmi často, že vývojáři pracují na několika projektech zároveň. Z tohoto důvodu následuje po této činnosti brána, která rozděluje na tok procesu na kolidující a nekolidující projekt. Pokud projekt nekoliduje s jinými projekty, což se stává v ojedinělých případech, pokračuje proces do činnosti předkládání plánu projektu ke schválení.

V případě, kdy projekt koliduje s nějakým dalším projektem, musí toto projednat s vedením společnosti. K tomuto může vedoucímu projektu posloužit seznam podnikových projektů a plán daného projektu. Následně je třeba vyhodnotit možnosti řešení kolize projektu s jinými projekty. Z tohoto důvodu následuje v modelu procesu plánování projektu brána, kde se rozhoduje o tom, zda je možné upravit harmonogram daného projektu, nebo je nutné změnit harmonogram jiného projektu, aby byl daný projekt realizovatelný. V tomto případě směřuje proces do jiného subprocessu úpravy jiného projektu, kde se vyčkává, dokud tento plán jiného kolidujícího není upravený a pokračuje se pak dále do předložení plánu projektu ke schválení. Pokud je možná úprava harmonogramu tohoto projektu, pak vedoucí projektu za využití plánu projektu tento harmonogram upraví a výstupním dokumentem je změněný plán projektu. Následující činností je předložení plánu projektu ke schválení jednatelem společnosti.

V procesním modelu se tokem přesuneme do dráhy jednatele společnosti, který má na starosti následující činnost, a to zkontrolovat plán projektu, který mu předkládá vedoucí projektu. Po této činnosti následuje brána, kde se vedoucí projektu rozhoduje, zda plán projektu schválí či nikoliv. V případě kdy předložený plán projektu projektovým vedoucím neschválí, konkretizuje požadované změny do editovaného plánu projektu,



který předá k přepracování projektovému vedoucímu. V tomto případě se tok procesu vrací do dráhy projektového vedoucího, který musí plán projektu upravit. Pokud plán projektu upraví, vracíme se v procesu k předložení plánu projektu ke schválení jednatelem společnosti. V případě kdy předložený plán projektu je dle jednatele společnosti v pořádku, následuje činnost schválení plánu projektu. Tato činnost je pak poslední v tomto procesním modelu plánování projektu a proces končí v události, kdy je projekt naplánován.

BPMN graf tohoto procesu je namodelován a přiložen v příloze A této diplomové práce.

### **3.1.2 Zahájení projektu**

Proces zahájení projektu probíhá ve společnosti UBK s.r.o. dle následujícího scénáře, který byl zachycen do modelu BPMN. Tento model začíná časovou událostí, v níž má být projekt zahájen. Většinou jde o datum schválení nabídky zákazníkem a potvrzení o možnosti začátku prací na onom projektu. Jednatel společnosti má pak za úkol v následující činnosti modelu, definovat cíle projektu a hodnotící kritéria. Pro tuto činnost využívá dokumenty strategický plán a předlohu definice projektu. Pokud má jednatel nadefinovány hodnotící kritéria a cíle projektu, pak v následující činnosti procesu definuje způsob realizace projektu. Na základě způsobu realizace projektu pak jmenuje vedoucího projektu, kterému předá definici předmětu projektu. V procesu se tak přesouváme do dráhy určené pro vedoucího projektu, který si od jednatele přebírá dokument s definicí předmětu projektu a finalizuje ho. Tento dokument po dokončení a zanesení úprav vedoucím daného projektu putuje zpět k jednatelem, který musí tuto definici předmětu projektu ke schválení přijmout a schválit. Pokud dokument není schválen, definuje jednatel společnosti nutné úpravy a připomínkuje jej. Poté definici předmětu projektu vrací zpět vedoucímu projektu k přepracování a vrací se k činnosti finalizace dokumentu. V případě, že je však definice předmětu bez připomínek, jednatel ji schválí, čímž je projekt brán za zahájený.

BPMN graf tohoto procesu je namodelován a přiložen v příloze B této diplomové práce.

### **3.1.3 Uzavření projektu**

Tento proces byl namodelován z pohledu vedoucího projektu. Pokud nastal čas k uzavření projektu, musí projektový vedoucí představit výsledky projektu. Poté musí vyplnit předlohu závěrečného hodnocení projektu a vytvořit tak hodnotící dokument

uzavíraného projektu. V rámci uzavírání projektu je potřeba zhodnotit práci členů projektového týmu, kteří se podíleli na realizaci. Následně po ohodnocení členů projektového týmu jsou tito zaměstnanci uvolněni k dalším pracím na ostatních projektech. Poslední činností v tomto procesu je administrativní uzavření projektu. V tuto chvíli je proces uzavření projektu brán v UBK s.r.o. za uzavřený.

BPMN graf tohoto procesu je namodelován a přiložen v příloze C této diplomové práce.

## 4 Metodiky řízení projektů

Jak již bylo na začátku této práce zmíněno, ve společnosti UBK s.r.o. nemají žádnou zapracovanou metodiku pro řízení projektů. Toto zjištění bylo následováno požadavkem jednatele společnosti UBK s.r.o. o analýzu, výběr a návrh na implementaci jedné z dostupných metodik pro řízení projektů. Před samotným výběrem a implementací některé z metodik řízení projektů je potřeba si tyto metodiky představit a detailně popsat tak, aby na základě jejich popisné analýzy mohla být jedna z nich vybrána a navržena její implementace a přizpůsobení podmínkám ve společnosti UBK s.r.o. V následující kapitole proto budou popsány nejznámější metodiky, které jsou využívány právě pro řízení projektů v praxi.

### 4.1 PRINCE2 (PRojects IN Controlled Enviroment)

První popisovanou metodikou v této části kapitoly bude metodika PRINCE2 proto, že její základy byly v minulosti položeny právě na projektovém řízení IT firem.

#### 4.1.1 Historie metodiky PRINCE2

Historie této metodiky sahá až do roku 1989, kdy byla vyvinuta metoda PROMPT II centrální výpočetní a telekomunikační agenturou (Central Computer and Telecommunications Agency), která byla svého času standardní metodikou pro řízení státní projektů s informačními systémy vládou Spojeného království. V brzké době se tato metodika začala uplatňovat i v jiných odvětvích než v IT. Vláda Spojeného království tuto metodiku pojmenovala právě jako PRINCE, která po mnoha úpravách a provedených změnách byla přejmenována na PRINCE2, jejíž první verze byla vydána v roce 1996 jako obecná metoda pro projektové řízení, vycházející právě z metodiky PROMPT II a předchůdce PRINCE řízení projektů.

Od roku 2006 docházelo k postupné revizi této metodiky, až byla nakonec vydaná aktualizovaná verze v roce 2009 s názvem „PRINCE2: 2009 Refresh“. Šlo o zásadní revizi této metodiky, za účelem jejího přizpůsobení podnikatelskému prostředí tak, aby byla jednodušší a pochopitelnější a zároveň se zaměřovala na současné nedostatky a nedorozumění a byla lépe propojitelná s ostatními metodami Office of Government Commerce, která byla původním majitelem této metodiky. (8)

Tato součást Úřadu vlády Spojeného království byla později zahrnuta pod Cabinet Office, která se v roce 2013 spolu s firmou Capita spojila do společného podniku AXELOS. Tato společnost spravuje celé portfolio metodik a standardů, zvané Best Management Practice portfolio. Těmito metodikami a standardy jsou:

- ITIL (IT Service Management),
- PRINCE2 (Project Management),
- MSP (Managing successful programmes),
- P3M3 (Portfolio, programme and project management maturity model),
- M\_O\_R (Management of risks),
- P3O (Portfolio, programme and project offices),
- MOP (Management of portfolios),
- MOV (Management of Value).

Tato společnost se stále aktivně podílí na vývoji svých metodik a snaží se tak zejména o vylepšení postavení projektového managementu především v Evropě. (9)

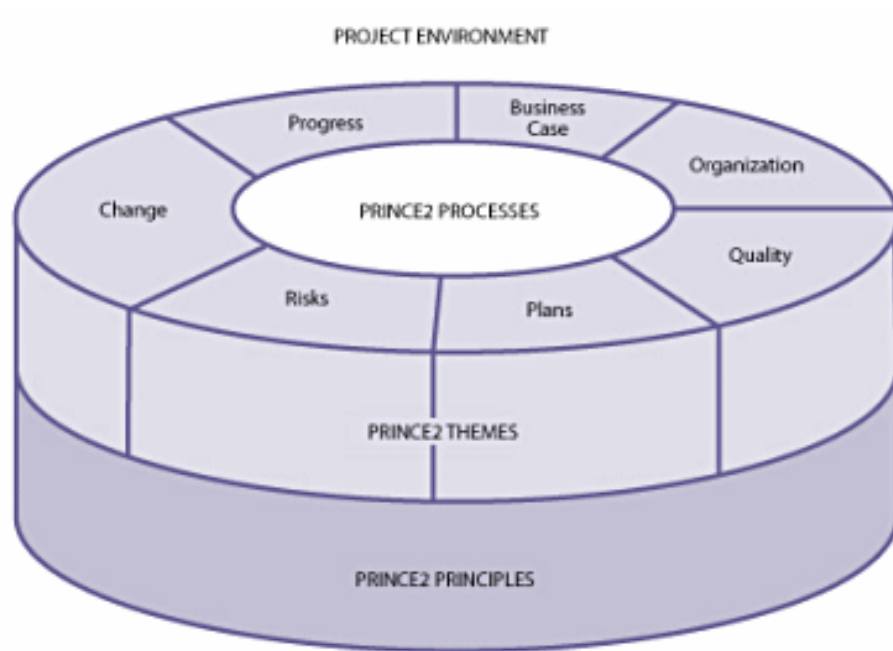
I přes tyto změny zůstala metodika věrná svým původním pilířům a i z tohoto důvodu jí byl ponechán stejný název „PRINCE2“ namísto pokračování číselné řady, jak tomu u verzí bývá. (8)

Tato metodika je stále vylepšována na základě zpětné vazby od uživatelů, specialistů na projektový management a recenzí od více než 150 organizací. Jako hlavní kontrolní elementy PRINCE2 využívá stavy a tolerance. PRINCE2 je nyní dostupná v 18 jazycích po celém světě. (10)

#### **4.1.2 Struktura metodiky PRINCE2**

Struktura metodiky PRINCE2 je založena na sedm principech. Nad těmito principy je postaveno sedm témat a základem metodiky je pak sedm hlavních procesů.

**Obrázek 3** Prostředí PRINCE2



Zdroj: What is PRINCE2 (12)

#### **4.1.3 Principy PRINCE2**

Jak již bylo zmíněno v popisu struktury, metodika PRINCE2 stojí na 7 principech. Těmito principy jsou:

- Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti (Continued business justification),
- Učení se ze zkušeností (Learn from experience),
- Definované role a odpovědnosti (Defined roles and responsibilities),
- Řízení po etapách (Manage by stages),
- Řízení s výjimkami (Manage by exception),
- Zaměření na produkty (Focus on products),
- Přizpůsobení správy prostředí projektu (Tailor to suit the project environment).

(11)

Těmto principům je nutné podřídít projekt, aby mohl být veden dle metodiky PRINCE2.

Obrázek 4 Principy PRINCE2



Zdroj: Principles PRINCE2 (13)

**Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti** – tento první princip je v metodice z důvodu, aby cíl projektu nebyl ve svém průběhu zapomenut či ztratil své opodstatnění, ačkoliv by projekt mohl být stejně dokončen. Proto musí být platný důvod realizace projektu jasně definovaný po celou dobu trvání projektu. Z tohoto principu vychází procesní aktivity, které kontrolují opodstatněnost obchodního případu projektu před jeho schválením a pokračováním do další fáze projektu.

**Učení se ze zkušeností** – tento princip je nezbytný zejména v úvodní a závěrečné fázi projektu. Samotný projekt nemůže přejít do fáze nastavení, dokud si projektový manažer neprozkoumá dostupné informace z podobných předchozích projektů. Pokud manažer vede sérii projektů dle metodiky PRINCE2, tak jej tato metodika přímo motivuje k vytvoření a udržení zkušeností z předchozích projektů v přehledné a využitelné formě. Tento princip v zásadě učí uživatele metodiky učení se ze svých chyb. (9)

**Definované role a zodpovědnosti** – pro tento princip je příznačná otázka, která se ptá „Kdo tady tomu velí?“. Dle tohoto principu musí být jasně definována projektová

struktura, linie podřízenosti a reportování. Zároveň je nutné, aby všichni účastníci projektu řízeného dle metodiky PRINCE2 přijali a odsouhlasili své role v projektu. (14)

**Řízení po etapách** – aby bylo řízení projektu co nejvíce efektivní, je potřeba si projekt rozložit na jednotlivé části neboli etapy. Pro tyto etapy je nutné si zvlášť určit objem práce, času, zdrojů atd. Po každé takové etapě je třeba vyhodnotit platnost obchodního případu, což souvisí s prvním principem této metodiky.

**Řízení s výjimkami** – pro efektivní řízení projektu jeho projektovým manažerem, musí být definovány tolerance neboli odchylky (časové, kapacitní, finanční). V rámci těchto odchylek může projekt řídit, avšak pokud se má dostat mimo interval těchto hodnot, musí žádat projektovou radu o schválení výjimky. V praxi zde existují dva extrémní stavy a to příliš úzké a příliš široké rozpětí odchylek. V případě, že je rozmezí odchylek nastaveno příliš úzce, pak je projektový manažer nucen velmi často žádat o schválení rady projektu této odchylky, což nijak nepřispívá k efektivnímu průběhu projektu. Opačným stavem je příliš široké rozpětí odchylek, kde projektová rada prakticky ztrácí možnost adekvátně reagovat na blížící se problémy projektu. (9)

**Zaměření na produkty** – pokud je projekt řízen metodou PRINCE2, upřednostňuje tato metodika zaměřit se na dodávku projektu, tedy na produkt a až potom na aktivity. V podstatě je potřeba se zaměřit na to, co má projekt přinést a až potom na to, jak toho dosáhnout. (14)

**Přizpůsobení správy prostředí projektu** – díky univerzálnosti metodiky PRINCE2, která obsahuje velké množství dokumentů, aktivit, procesů, atd. Avšak jen malá část z těchto prvků této metodiky je povinná. Každý projekt je jedinečný a metodiku je tak možné upravit pro efektivní využití v projektech o několika málo zaměstnancích až po velké projekty se zapojením několika stovek lidí.

#### **4.1.4 Témata PRINCE2**

Metodika PRINCE2 definuje sedm témat, která slouží jako rámce pro řízení jednotlivých částí projektu, který je řízen dle této metodiky. Tyto témata pomáhají odpovídat na základní otázky, které by měly být v projektu zodpovězeny a zároveň slouží pro lepší přehlednost rozdělení procesů. (9)

Obrázek 5 Témata PRINCE2



Zdroj: Themes PRINCE2 (13)

**Obchodní případ** – základem každého projektu je myšlenka, která je následně transformována do projektu. V každém případě je pak třeba neustále zvažovat, za má význam projekt začít či v něm nadále pokračovat. Zdůvodnění projektu je dokument, za který je během celého projektu zodpovědný Sponzor projektu (Executive). Obecně řečeno toto téma odpovídá na otázku „Proč?“. (14)

**Organizace** – toto téma odpovídá na otázku „Kdo?“. PRINCE2 identifikuje v tomto tématu čtyři úrovně řízení, které probíhají paralelně:

- Corporate or Programme Management – strategická rozhodnutí, která jsou určována z úrovně managementu společnosti,
- Directing a Project – řízení projektu, které spadá do kompetence projektové rady,
- Managing a Project – řízení projektu samotnou osobou projektového manažera,
- Managing a Product delivery – řízení dodávky produktů, které spadá do kompetencí týmových vedoucích. (9)



**Kvalita** – toto téma reaguje na otázku „Co?“ a také logicky „V jaké kvalitě?“. Téma kvality v projektu popisuje všechny vlastnosti výsledných produktů, odpovědnosti za dosahování kvality v rámci jednotlivých úrovní řízení a také jak budou kvalitativní vlastnosti produktu měřeny a posuzovány. Kromě toho je také důležité, aby všichni účastníci projektu porozuměli požadavkům na kvalitu a způsobu jejich dosažení. (14)

**Plány** – plány v projektech vždy tvoří základ pro práci v projektu. V projektech řízených metodikou PRINCE2 plány nejsou pouze časovým vyjádřením jednotlivých aktivit, ale definují i produkty, které bude potřeba v projektu vytvářet, náklady a potřebné zdroje. Metodika PRINCE2 definuje tři druhy plánů:

- Plán projektu,
- Plány etap projektu,
- Plány týmů.

**Rizika** – jakékoliv riziko může ohrozit úspěšnost projektu a proto je třeba věnovat řízení rizik náležitou pozornost. Efektivním řízením rizik je možné snížit nebo zcela eliminovat jejich dopad na projekt a tím zvýšit i pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu. Téma rizik odpovídá na otázku „Co když?“.

**Změna** – samotný projekt přináší změnu ve fungování podniku či programu. Z tohoto důvodu je přirozené, že se i v projektu mohou realizovat nějaké změny, z čehož vyplývá nutnost tyto změny správně řídit a nedovolit, aby se změn v projektu realizovaly bez souhlasu z jednotlivých úrovní řízení.

**Progres** – poslední téma metodiky PRINCE2 popisuje stav, ve kterém se nacházíme a cíl kam směřujeme. Pro řízení projektu musí mít jeho vedení možnost kdykoliv zjistit, zda se projekt nachází v bodě, kde by měl být podle jeho plánu. Téma progresu určuje linie odpovědnosti v projektu a definuje také tolerance progresu na nižší řídicí úroveň. (14)

#### **4.1.5 Procesní model**

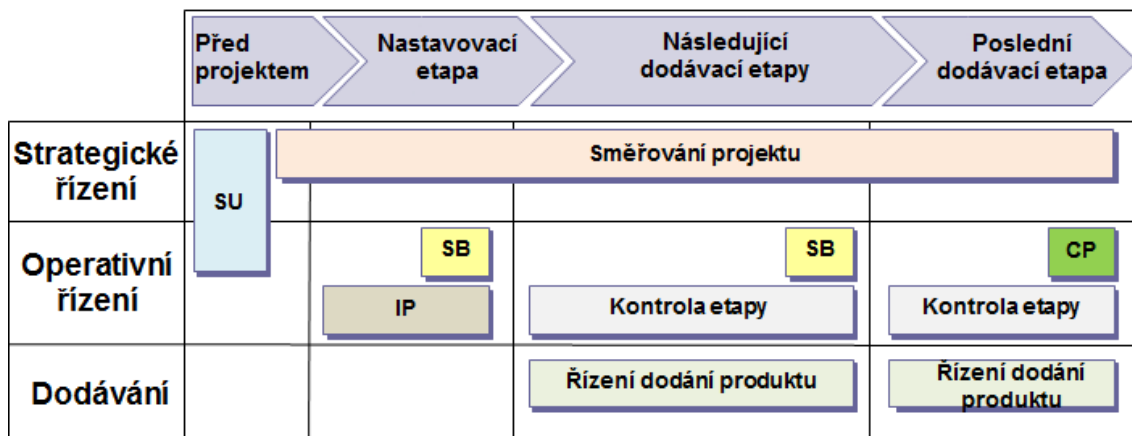
Metodika PRINCE2 definuje také základní procesy, kterých je sedm, stejně jako témat a principů. Tyto procesy doprovázejí projekt celým jeho životním cyklem od zahájení až po schválení ukončení projektu. V každé výše popsané etapě projektu probíhá několik procesů, z nichž se jich většina v průběhu projektu opakuje. Například na řízení každé etapy projektu je možné použít stejnojmenný proces, v každé dodávací etapě produktu

běží proces řízení dodání produktů a každou etapu je potřeba vyhodnotit a naplánovat etapu následující. (15)

Procesní model PRINCE2 má tři oddělené úrovně:

- strategické řízení (Directing) – za tuto úroveň zodpovídá projektový výbor,
- operativní řízení (Managing) – zde spadá zodpovědnost na projektového manažera,
- dodávání (Delivering) – za dodávání odpovídají týmoví manažeři neboli vedoucí týmů. (15)

Obrázek 6 Procesní model PRINCE2



**Klíč**

**SU = Zahájení projektu**

**IP = Nastavení projektu**

**SB = Řízení přechodu mezi etapami**

**CP = Ukončení projektu**

Zdroj: Procesní model (15)

#### 4.1.6 Procesy PRINCE2

Z obrázku procesního modelu metodiky PRINCE2 je patrné, že zde existuje sedm základních procesů. Tyto procesy je možné upravovat v rámci „tayloringu“, což znamená přizpůsobení správy procesů potřebám projektu.

**Zahájení projektu (Starting up a project process)** – proces zahájení projektu se realizuje před samotným zahájením celého projektu. Spouštěčem tohoto procesu je mandát projektu neboli pokyn od vedení podniku k realizaci projektu. Cílem tohoto procesu je zvážení, zda je projekt realistický a zda má smysl jej iniciovat. Výhodiskem

pro zahájení projektu jsou pak hrubé odhady na náklady, čas, organizační strukturu apod.

Proces zahájení projektu zahrnuje tyto aktivity:

- jmenování Sponzora projektu (Executive) a projektového manažera,
- vytvoření Deníku projektového manažera (Daily log) a Seznamu ponaučení (Lessons log),
- příprava organizační struktury a projektového týmu,
- definování projektu, popis produktu projektu, popis zákaznickova očekávání kvality a akceptačních kritérií,
- příprava Náčrtu obchodního případu (Outline Business case),
- připravení Plánu etapy nastavení (Initiation stage).

**Směřování projektu (*Directing a project*)** – tento proces je v metodice PRINCE2 zařazen s účelem vydávat strategická rozhodnutí k usměrňování projektového manažera. Směřování projektu jako takové se realizuje na úrovni projektového výboru neboli řídicího výboru projektu. Pokyny a autorizace se pak obvykle vydávají jako konsenzus zástupců dodavatele, odběratele a investora projektu.

Proces směřování projektu obsahuje tyto aktivity:

- schválení nastavení (Authorise Initiation) – rozhodnutí se vydává na základě výstupů z procesu předprojektové přípravy,
- schválení projektu (Authorise the project) – rozhodnutí je vydáno také na základě výstupů z procesu předprojektové přípravy, zejména pak vychází z dokumentu Projektové iniciační dokumentace, a z proces řízení přechodu mezi etapami, kde je vyhodnocována předchozí etapa a připravuje se plán etapy následující,
- schválení plánu etapy nebo plánu výjimky (Authorise the stage or Exception plan) – na konci každé etapy je nutné, aby projektový manažer vyhodnotil předchozí etapu projektu a na základě tohoto vyhodnocení vytvořil plán pro etapu následující, což probíhá v rámci procesu řízení hranic etapy,
- ad-hoc rozhodnutí (Give Ad-Hoc direction) – v rámci strategického řízení vzniká velmi často potřeba vydávat Ad-hoc rozhodnutí na základě aktuálně vzniklé situace. Tyto rozhodnutí jsou pro projektového manažera závazné a musí se jimi řídit a na jejich základě přizpůsobit průběh projektu,
- schválení ukončení projektu (Authorise the closure) – výstupem z procesu ukončení projektu je celá sada dokumentace, která musí být schválena

v strategickém řízení projektu, protože bez tohoto schválení nemůže být projekt dle metodiky PRINCE2 ukončen.

***Nastavení projektu (Initiating a project)*** – účelem tohoto procesu je vytvoření základů pro projekt, aby organizace dostatečně porozuměla práci na projektu, která se má provést dodání produktů před tím, než budou vyčleněny prostředky na projekt. Tento proces by pak měl zabránit tomu, aby se neplýtvalo prostředky na projekty, které jsou špatně připraveny nebo na takové, které nemají šanci přinést očekávané přínosy.

Mezi aktivity procesu nastavení projektu patří:

- příprava strategie řízení rizik, řízení kvality, řízení konfigurací, řízení komunikace,
- příprava registru rizik, otevřených bodů, kvality,
- příprava záznamů o konfiguračních položkách,
- návrh organizační struktury,
- seřízení řídicích prvků a jejich kontrolních mechanismů.

***Řízení etapy (Managing a stage boundary)*** – v rámci tohoto procesu se přiděluje práce, kterou je nutné provést, dále pak monitorování této práce, řešení otevřených problémů, podání zpráv o pokroku na projektový výbor a provádění opatření, které musí zajistit, aby etapa zůstala v rámci svých nastavených tolerancí.

Proces řízení etapy zahrnuje tyto aktivity:

- přidělování balíků práce,
- přezkoumání těchto balíků práce,
- odeslání a obdržení balíků práce,
- přezkoumání stavu aktuální etapy,
- podávání zpráv o stavu etapy,
- zachycování a vyhodnocování otevřených bodů a rizik etapy,
- realizace nápravných opatření k těmto rizikům.

***Řízení dodávky produktu (Managing a product delivery)*** – tento pátý proces metodiky PRINCE2 má za účel kontrolovat propojení mezi projektovým manažerem a vedoucími týmy prostřednictvím formálního zadávání požadavků na akceptaci, zpracování a dodání projektové práce neboli výsledného produktu. Role vedoucího týmu spočívá v řízení

práce na dodávce jednoho nebo více těchto produktů. Tyto produkty mohou být pak buď externí, nebo interní vzhledem k postavení zadavatele v organizaci.

Mezi aktivity tohoto procesu řízení dodávky produktu patří:

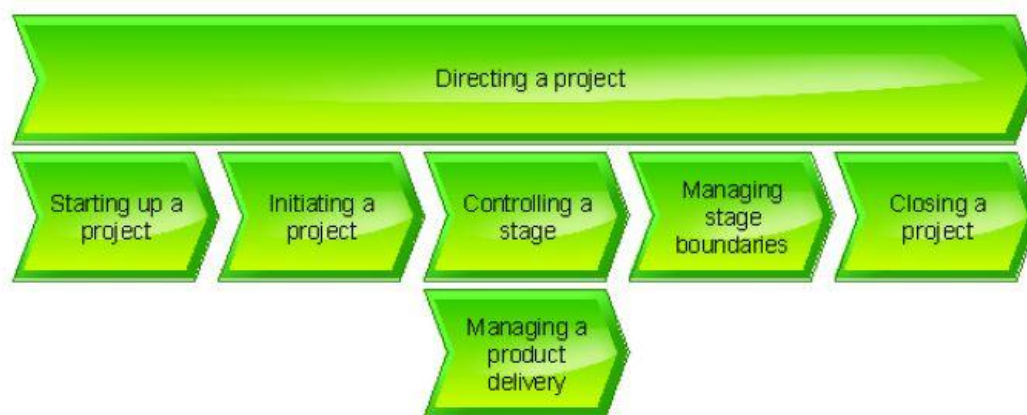
- akceptace pracovního balíku vedoucími projektových týmů,
- vykonání požadovaných prací z tohoto balíku,
- dodání výsledného produktu.

**Ukončení projektu (Closing a project)** – účelem tohoto posledního procesu je poskytnout fixní bod, v kterém bude zajištěno převzetí produktu projektu jeho zákazníkem a ujištění se, že všechny stanovené cíle projektu popsáné v projektové iniciační dokumentaci byly splněny, a že projekt již nemá co víc dodat.

Aktivity, které spadají do tohoto procesu, jsou:

- příprava plánovaného či předčasného ukončení projektu,
- odevzdání výsledných produktů projektu,
- vyhodnocení celého projektu,
- doporučení ukončení projektu na základě aktuální situace. (14)

**Obrázek 7** Seskupení procesů PRINCE2



Zdroj: Seskupení procesů PRINCE2 (8)

#### 4.1.7 Přílohy metodiky PRINCE2

Nedílnou součástí manuálu metodiky PRINCE2 jsou tyto přílohy:

- Příloha A: Popis řídicích produktů,
- Příloha B: Řízení,
- Příloha C: Role a zodpovědnosti,

- Příloha D: Produktově založené – příklady,
- Příloha E: Kontrola zdraví projektu.

Jako nejdůležitější bývají označovány přílohy „A“ a „C“, jejichž znalost je podmínkou pro získání certifikace PRINCE2 Practitioner.

**Příloha A: Popis řídicích produktů** – projektová metodika PRINCE2 nabízí detailní popis jednotlivých dokumentů, které je možné používat v průběhu projektu. Tento popis se skládá z:

- 12 hlavních řídicích produktů (PID, plány, Obchodní případ, a další),
- 6 záznamových dokumentů (Projektový deník, Registr rizik, Registr kvality, a další),
- 8 zpráv (Zpráva o stavu etapy, o otevřených bodech, o výjimce, a další).

Popis každého dokumentu je pak rozdělen na jednotlivé části: účel, obsah, složení, formát, prezentace a kritéria kvality. V této příloze jsou tak definovány veškeré potřebné informace, nutné pro vytvoření produktu projektu.

**Příloha B: Řízení** – tato příloha poskytuje členům projektu tabulku, kde jsou popsány části řízení projektu či společnosti, které metodika adresuje, ale jsou již mimo rozsah PRINCE2.

**Příloha C: Role a zodpovědnosti** – důležitá příloha, která popisuje jednotlivé role, které se v metodice vyskytují. Tento popis rolí je složen ze dvou hlavních částí: popis role a hlavní zodpovědnost a kompetence. Jednotlivé zodpovědnosti jsou pak dále rozděleny dle fází projektu.

**Příloha D: Produktově založené plánování/příklad** – tato příloha vychází z principu zaměřeného na produkty a ukazuje, jak se k produktově zaměřenému plánování metodiky máme stavět. K tomuto slouží konkrétní scénář projektu a ukázky diagramů. (9)

**Příloha E: Kontrola zdraví projektu** – poté, co organizace začala s projektem nebo se zavázala k nějakému programu či projektu, jehož plán byl vytvořen, je nezbytné pro jeho sponzory a bezchybný průběh se ujistit, že vše běží jak má. To je přesně místo, kde je kontrola zdraví, tzv. „Health check“ využíván jako diagnostický nástroj. Tato příloha odpovídá na obvyklé otázky:

- Jaké jsou požadavky na projekt?

- Kdo jsou klíčoví vlastníci projektu?
- Jaké jsou problémy?
- Jak fungují řešení použitá na základě předchozích zkušeností?
- Jaké jsou v současnosti používané standardy? (16)

#### **4.1.8 Certifikace PRINCE2**

Společnost AXELOS nabízí 4 úrovně certifikace metodiky PRINCE2, tyto metodiky jsou uvedeny vzestupně dle úrovní:

- PRINCE2 Foundation,
- PRINCE2 Practitioner,
- PRINCE2 Agile,
- PRINCE2 Professional.

Prvním stupněm certifikace je PRINCE2 Foundation, která je udělována doživotně a absolvováním této zkoušky je splnění testu, který obsahuje všeobecné otázky napříč celou touto metodikou. Výsledkem tohoto testu a složením zkoušky z prvního stupně úrovně znalosti metodiky by mělo být potvrzení, že absolvent chápe metodiku na teoretické úrovni.

Druhým stupněm certifikace je PRINCE2 Practitioner. Tato úroveň je udělována na pět let a po uplynutí této doby musí absolvent opětovně složit zkoušku pro tuto úroveň. Test pro druhý stupeň certifikace metodiky je zaměřen více prakticky se zaměřením na reálnou aplikaci této metodiky na zkušební vzorový projekt.

Třetím stupněm certifikace je PRINCE2 Agile. Tento stupeň certifikace je nově zařazen z důvodu velkého rozvoje agilního řízení společností. K jeho splnění existují dvě cesty, přičemž první je absolvování klasického kurzu. AXELOS nabízí i druhou cestu, kterou je samostudium knihy PRINCE2 Agile Book uchazeče o tuto úroveň certifikace a následně přihlášení na zkoušky v jednom z institutů PRINCE2. Oba způsoby však musí skončit úspěšným absolvováním zkoušek, které se skládá z padesáti otázek a trvá 150 minut.

Posledním a nejvyšším stupněm certifikace je PRINCE2 Professional. Tato úroveň certifikace byla zařazena do nabídky společnosti až v roce 2013 a spočívá v absolvování assesment centra, které se skládá ze skupinových aktivit a cvičení na zkuškovém fiktivním projektu. Na rozdíl od předchozích úrovní již vůbec neobsahuje písemnou zkoušku.

Zajímavostí zkoušek pro jednotlivé úrovně certifikace PRINCE2 je, že pro žádnou úroveň certifikace této metodiky není potřeba dokládat žádné zkušenosti s projektovým řízením. Jedinou podmínkou skládání vyšších úrovní certifikace je úspěšné absolvování předchozí úrovně. (17)

## 4.2 PMBOK

Další velmi známou a rozšířenou metodikou je PMBOK. Tato metodika je o trochu méně formální než předchozí metodika PRINCE2 a zaměřuje se na obecné řízení projektů ve všech oblastech podnikání.

### 4.2.1 Historie a koncept metodiky PMBOK

Tak jako za metodikou PRINCE2 stojí v současnosti společnost AXELOS, tak i za vývojem a publikací metodiky PMBOK stojí také společnost, a to světoznámý Project Management Institute (dále jen PMI). PMI je největší světová asociace projektového managementu, která sdružuje v současnosti více než 700 000 členů z celého světa. Společnost PMI je od svého založení v roce 1969 v Pensylvánii neziskovou organizací.

První verze dokumentu, který byl představen společností PMI pod názvem současné metodiky PMBOK, byla vydána až v roce 1987. Na tuto verzi dokumentu navazovala oficiální publikace shrnující tuto metodiku. Tato oficiální publikace metodiky PMBOK byla vydána v roce 1996 pod názvem A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Tato publikace doznala za deset let své existence mnoho změn, kdy jednotlivé změny byly vždy vydány v další číslované edici s nezměněným názvem, což je jasným důkazem, že PMI ve spolupráci se svými členy tuto metodiku aktivně vyvíjí. Poslední verzí této metodiky, která je v současnosti k dispozici, je již páté vydání (5th edition). (18)

### 4.2.2 Procesní skupiny PMBOK

Projektová metodika PMBOK jako taková, je ve své podstatě zejména procesně zaměřená. PMBOK obsahuje 47 procesů, které jsou definovány jako vstupy, nástroje a techniky a výstupy.

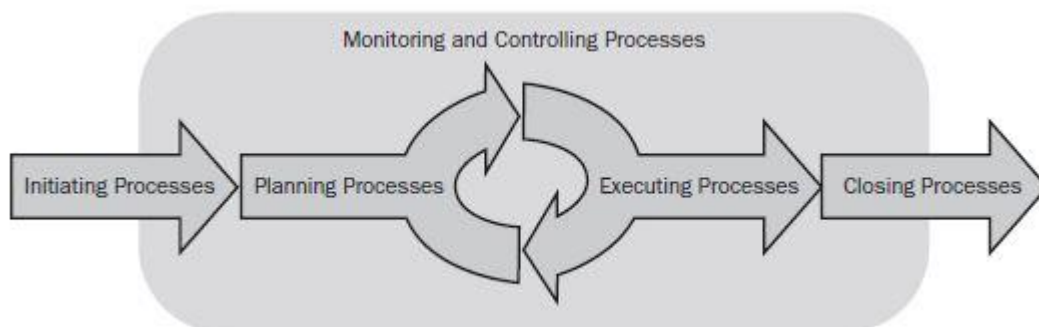
Tyto procesy se následně dělí do 5 hlavních procesních skupin:

- **Initiating** (v rámci této skupiny se vytváří organizační schéma projektu a definují se jednotlivé projektové role),



- **Planning** (jde o jádro všech procesních skupin metodiky PMBOK, v rámci této procesní skupiny vzniká celkový plán projektu, zároveň je tato procesní skupina základem pro sestavení plánu rozsahu projektu, času na realizace a celkového rozpočtu),
- **Executing** (v této procesní skupině jsou popsány fáze realizace projektu, které popisují spouštěcí mechanismy etap a milníky),
- **Monitoring and controlling** (již z názvu této procesní skupiny vyplývá, v této procesní skupině jsou klíčové procesy, které jsou zaměřeny na kvalitní reportování a kontrolování průběhu projektu, vedle těchto klíčových procesů zde fungují i podpurné procesy, které pomáhají manažerovi k detailnějšímu způsobu kontroly),
- **Closing** (poslední procesní skupinou je uzavření projektu, v které probíhají procesy akceptace a předání produktu a uzavření projektu).

**Obrázek 8 Procesní model PMBOK**



Zdroj: Example of a Single-Phase Project (19)

### 4.2.3 Znalostní oblasti PMBOK

Procesy metodiky PMBOK jsou dále rozděleny do deset znalostních oblastí, kterými jsou:

- Project Integration Management,
- Project Scope Management,
- Project Time Management,
- Project Cost Management,
- Project Quality Management,
- Project Human Resource Management,
- Project Communications Management,

- Project Risk Management,
- Project Procurement Management,
- Project Stakeholders Management.

#### **4.2.3.1 Project Integration Management**

První znalostní oblastí je projekt integrace řízení, která zahrnuje procesy a činnosti, které slouží k identifikaci, spojení, sjednocení a koordinaci různých procesů a projektového řízení v rámci řízení procesní skupin. V rámci projektového řízení zahrnuje tato znalostní skupina sjednocující, konsolidační, komunikační a integrační opatření, která jsou zásadní pro kontrolovatelnou realizaci projektu na základě úspěšného řízení projektovým manažerem, který je zodpovědný za splnění požadavků zákazníka projektu. Tato znalostní oblast zároveň zahrnuje rozhodování o alokaci zdrojů, zaměření na cíle projektu či jejich alternativy, řízení vzájemné závislosti mezi různými znalostními oblastmi projektového řízení. Procesy projektového řízení jsou obvykle prezentovány jako oddělené procesy s definovaným rozhraním, kdežto v praxi se tyto procesy překrývají a vzájemně na sebe působí, což však již nemůže být zcela podrobně uvedeno v PMBOK Guide publikaci.

Tato znalostní oblast zahrnuje tyto procesy:

- *Develop Project Charter,*
- *Develop Project Management Plan,*
- *Direct and Manage Project Work,*
- *Monitor and Control Project Work,*
- *Perform Integrated Change Control,*
- *Close Project or Phase.*

#### **4.2.3.2 Project Scope Management**

Řízení rozsahu projektu obsahuje procesy, které zjišťují, zda projekt zahrnuje veškerou požadovanou práci a následně vyžaduje jen tu, díky níž dojde k úspěšnému dokončení projektu. Řízení rozsahu je primárně zaměřeno na definici a kontrolu toho, jakou práci projekt vyžaduje či nikoli.

Řídící procesy této oblasti jsou následující:

- *Plan Scope Management,*
- *Collect Requirements ,*

- *Define Scope* ,
- *Create WBS*,
- *Validate Scope* ,
- *Control Scope*.

#### **4.2.3.3 Project Time Management**

Oblast řízení času zahrnuje procesy potřebné ke správě, která má za úkol včasné dokončení projektu.

Těmito procesy jsou:

- *Plan Schedule Management*,
- *Define Activities*,
- *Sequence Activities*,
- *Estimate Activity Resources* ,
- *Estimate Activity Durations* ,
- *Develop Schedule*,
- *Control Schedule*.

#### **4.2.3.4 Project Cost Management**

Projekt řízení nákladů zahrnuje procesy spojené s plánováním a odhadováním rozpočtu a financí. Tato oblast slouží k řízení a kontrole nákladů tak, aby byl projekt dokončen v rámci schváleného rozpočtu.

Přehled těchto procesů je následující:

- *Plan Cost Management*,
- *Estimate Costs*,
- *Determine Budget*,
- *Control Costs*.

#### **4.2.3.5 Project Quality Management**

Řízení kvality zahrnuje procesy a činnosti organizace, které určují kvalitu zásad, cíle a úkoly tak, aby projekt uspokojil potřeby zákazníka projektu. Tato oblast podporuje neustálé zlepšování procesů, které jsou realizovány jménem provádějící organizace. Jde o snahu zajistit, aby požadavky vytvořené na projekt, včetně požadavků na výrobek, byly splněny a důkladně ověřeny.

Řízení kvality obsahuje následující procesy:

- *Plan Quality Management,*
- *Perform Quality Assurance,*
- *Control Quality.*

#### **4.2.3.6 Project Human Resource Management**

Řízení lidských zdrojů má za úkol organizovat, řídit a vést tým lidí, který se podílí na vytváření projektu. Ten se skládá z určitého počtu lidí, který se nazývá projektovým personálem, kde každý má přidělenou určitou funkci, za kterou nese odpovědnost. Členové projektového týmu mohou mít pracovní úvazek plný nebo poloviční, stejně tak mohou být kdykoli v závislosti na průběhu projektu z týmu vyčleněni a nahrazeni členy jinými. I přes konkrétní funkce každého z členů, při plánování a rozhodování se zapojují všichni společně, kde každý přidá své odborné znalosti, což vede k úspěšnému dokončení projektu.

I tato oblast se skládá z několika následujících procesů:

- *Plan Human Resource Management,*
- *Acquire Project Team,*
- *Develop Project Team,*
- *Manage Project Team.*

#### **4.2.3.7 Project Communications Management**

Tato oblast slouží k nezbytnému zajištění včasného a vhodného plánování, sběru, tvorby, distribuce, monitorování a kvalitního informování o stavu projektu. Projektoví manažeři tráví většinu svého času komunikací se členy týmu a ostatními zúčastněnými stranami. Díky odlišným kulturám, úrovním odborných znalostí a různým pohledům, je pro realizaci projektu komunikace mezi zainteresovanými stranami velmi důležitá.

Řízení komunikace se skládá z těchto procesů:

- *Plan Communications Management,*
- *Manage Communications,*
- *Control Communications.*

#### **4.2.3.8 Project Risk Management**

Projektová rizika zahrnují procesy provádějící řízení rizik při plánování, analýze, identifikaci a řízení rizik v průběhu projektu. Cílem je zvýšit pravděpodobnost vzniku pozitivních událostí v projektu a snížit dopad negativních událostí.

Procesy řízení rizik projektu jsou tyto:

- *Plan Risk Management*,
- *Identify Risks* ,
- *Perform Qualitative Risk Analysis* ,
- *Perform Quantitative Risk Analysis*,
- *Plan Risk Responses* ,
- *Control Risks*.

#### **4.2.3.9 Project Procurement Management**

Oblast řízení dodávky zahrnuje procesy ke koupi nebo prodeji výrobků, služeb nebo výsledků od externí strany projektového týmu. Projektové řízení dodávky se stará o správu smluv, kontrolu změn procesů a objednávky učiněné oprávněnými členy týmu.

Tato oblast se dělí na následující procesy:

- *Plan Procurement Management* ,
- *Conduct Procurements* ,
- *Control Procurements* ,
- *Close Procurements* .

#### **4.2.3.10 Project Stakeholders Management**

Kategorie vedení zúčastněných stran zahrnuje procesy sloužící k identifikaci osob, skupiny nebo organizace, které mohou mít pozitivní nebo negativní dopad na projekt. Pracuje se na vhodné strategii pro účinné zapojení zainteresovaných stran do realizování projektu, komunikaci s nimi a řešení vyskytujících se problémů. Spokojenost všech stran je jeden z hlavních cílů projektu.

Tato zájmová oblast obsahuje následující procesy:

- *Identify Stakeholders* ,
- *Plan Stakeholder Management*,
- *Manage Stakeholder Engagement* ,

- *Control Stakeholder Engagement* . (19)

#### **4.2.4 Certifikace PMI**

PMI nabízí propracovaný systém certifikací, které jsou však podmíněny předchozími zkušenostmi s vedením projektů v praxi. Jednotlivé úrovně PMI certifikací jsou následující:

- Certified Associate in Project Management (CAPM)®,
- Project Management Professional (PMP)®,
- Program Management Professional (PgMP)®,
- Portfolio Management Professional (PfMP)SM,
- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®,
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)®,
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®,
- OPM3® Professional Certification. (20)

Jednotlivé úrovně certifikací této metodiky se liší jak požadavky, které musí kandidát prokázat ještě před složením zkoušky, tak i podmínky pro udržení již získané certifikační úrovně, přičemž žádná z PMI certifikace není udělována doživotně, ale na určité časové lhůty. U certifikace nižší úrovně CAPM je potřeba zkoušku opakovat každých 5 let. U vyšších úrovní certifikací (PMP a dále) je potřeba nasbírat určitý počet bodů, tzv. PDU (Professional Development Units), které jsou udělovány například za účast na oficiálních konferencích, které jsou pořádány lokálními pobočkami společnosti PMI. Metodiky PMBOK se výhradně týkají pouze první dvě certifikační úrovně (CAPM a PMP), zbylé úrovně certifikací vyžadují dodatečné studium dalších materiálů vydaných právě PMI. Certifikační zkoušky je v současné době možné skládat i v tuzemsku. (9)

#### **4.3 IPMA Competency Baseline**

Další metodikou, která pomáhá organizovat projektové řízení je metodika IPMA Competency Baseline (dále jen ICB). Tato metodika je oproti dvěma předchozím zaměřená hlavně na projektového manažera a jeho kompetence v projektovém řízení. Poslední verze této

metodiky je ze září minulého roku, je tedy nejnovější verzí ze všech zmíněných metodik v této práci.

#### **4.3.1 Historie ICB**

Jak již název metodiky napovídá, vydání tohoto dokumentu ICB má na svědomí organizace International Project Management Association (dále jen IPMA), která byla historicky první organizací, která se čistě věnovala projektovému řízení. Tato organizace byla založena v roce 1965 ve Švýcarsku a v současnosti sdružuje více než 55 členských asociací po celém světě. Organizace IPMA se snaží svojí činností zvyšovat úroveň projektového managementu a jeho standardizaci z pohledu projektového manažera. Její působení pak zahrnuje zejména Americký a Evropský kontinent. (9)

#### **4.3.2 ICB**

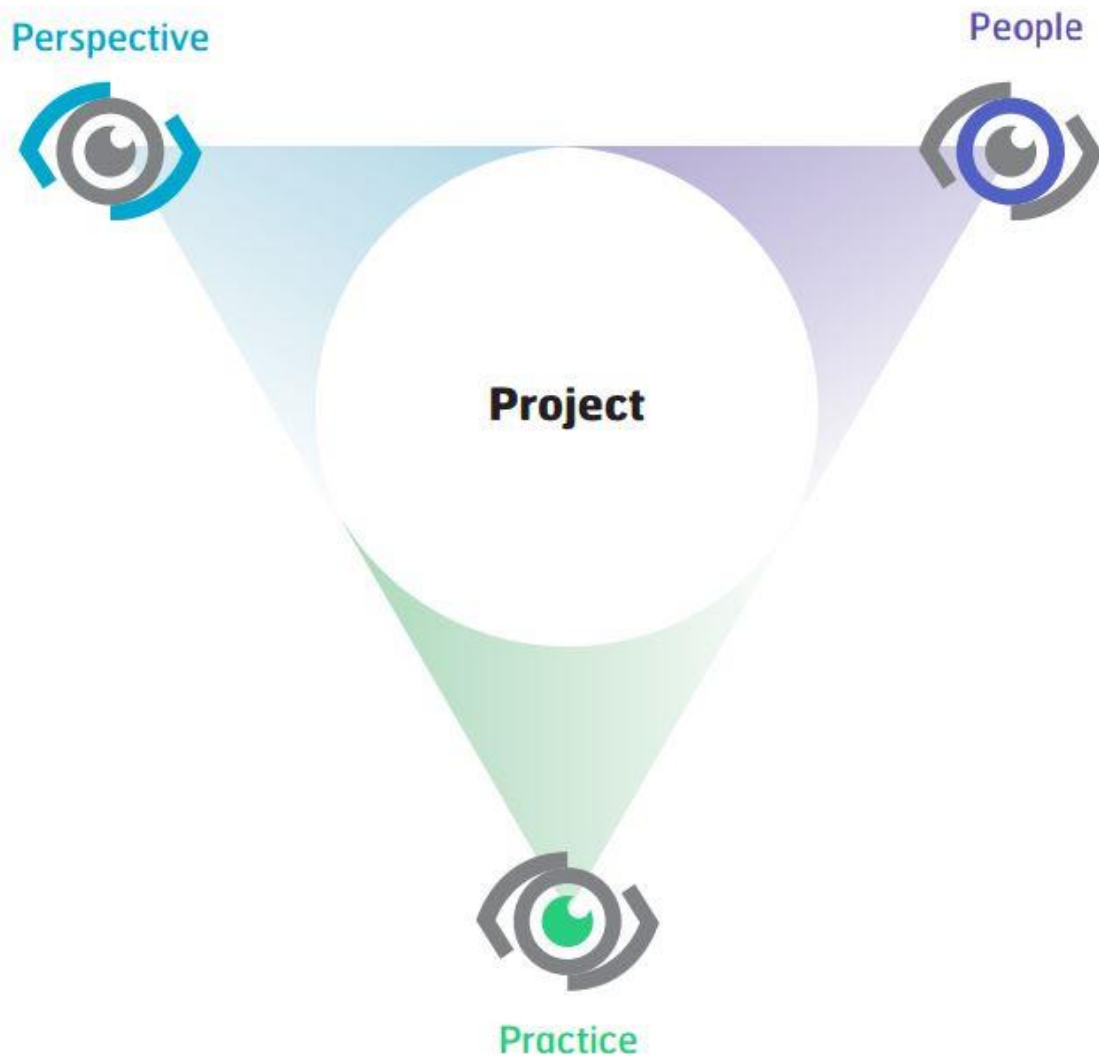
ICB je již dnes globální standard, který komplexně definuje a popisuje jednotlivé kompetence, kterými by měli disponovat osoby, které se budou podílet na realizaci projektu, tak, aby byli úspěšní v řízení projektů, programů a projektových portfolií. V září roku 2015 přišla IPMA s novým vydáním dokumentu ICB a to již se čtvrtým vydáním (dále jen ICB4). Poslední vydání ICB4 přichází téměř po deseti letech vývoje. Předchozí verze byla totiž publikována již v roce 2006 a obsahovala definice a popisy základních 46 kompetencí, které byly sdruženy do 3 kompetenčních kategorií: technických, behaviorálních a kontextuálních.

Nová verze ICB4 pak přináší určitě zjednodušení a zpřehlednění celého „kompetenčního modelu“, zároveň však obsahuje dopracování, co se týče hloubky a šířky projektového managementu současně s jasnější a logičtější strukturou. V rámci ICB4 se snížil počet kompetencí na 28, které jsou i nadále rozděleny do 3 kategorií, avšak již s odlišnými názvy: Practice, People a Perspective. Co do šířky pak ICB4 nově definuje a popisuje kompetence pro všechny 3 disciplíny projektového managementu: projektu, programu a portfolio managementu. Zároveň jde ICB4 i více do hloubky tématu projektového managementu a to tak, že definuje jednotlivé kompetence až na úrovni znalostí (knowledge), schopností (skills) a dílčích indikátorů kompetence (key competence indicators). Poslední vydání ICB4 také upravuje a zpřesňuje některé klíčové definice a principy, na kterých je tato metodika postavena. (21)

### 4.3.3 Kategorie ICB

Jak již bylo výše popsáno, kompetence jsou nyní v rámci posledního vydání ICB4 rozděleny do tří kategorií: Perspective, People a Practice. Tyto kategorie jsou pak znázorněny ve vztahu k projektu na následujícím obrázku.

Obrázek 9 Trojúhelník kategorií kompetencí dle IPMA



Zdroj: IPMA ICB4 (23)



### **4.3.3.1 Perspective**

#### **4.3.3.1.1 Kompetence Perspective**

Kompetence spadající pod kategorii Perspective jsou:

- strategie,
- správa, struktura a procesy,
- dodržování norem a předpisů,
- energie a zájem,
- hodnoty a kultura.

### **4.3.3.2 People**

#### **4.3.3.2.1 Kompetence People**

Další kategorií kompetencí metodiky IPMA je kategorie People. Tato kategorie zahrnuje tyto kompetence projektového manažera:

- sebereflexe a samostatný management,
- osobní integrita a spolehlivost,
- osobní komunikace,
- vztahy a závazky,
- leadership,
- týmová práce,
- konflikty a krize,
- vynalézavost,
- vyjednávání,
- orientace na výsledky.

### **4.3.3.3 Practice**

Poslední třetí kategorií kompetencí projektového manažera je kategorie Practice.

#### **4.3.3.3.1 Kompetence Practice**

Kategorie Practice zahrnuje tyto kompetence:

- projektový design,
- požadavky a cíle,
- rozsah,
- čas,

- organizování a informace,
- kvalita,
- finance,
- zdroje,
- veřejné zakázky,
- plánování a kontrola,
- rizika a příležitosti,
- vlastníci projektu,
- změny a transformace.

#### 4.3.4 Certifikace IPMA

Organizace IPMA nabízí celkem 4 stupně certifikace této metodiky:

- A – certifikovaný ředitel projektů,
- B – certifikovaný projektový senior manažer,
- C – certifikovaný projektový manažer,
- D – certifikovaný projektový praktikant.

Nejvyšším stupněm této certifikace je stupeň „A“ a logicky pak nejnižším je stupeň „D“, přičemž od úrovně „C“ a výše, je již požadováno doložení praxe a zkušeností s řízením projektů.

##### 4.3.4.1 IPMA® stupeň A

V této nejvyšší úrovni certifikace IPMA se neklade důraz na jeden konkrétní projekt, nýbrž na celé portfolio projektů či program souběžně probíhajících projektů.

**Vstupní požadavky:** pracovník na této úrovni má již minimálně 5 let zkušeností v managementu portfolia projektů, programu nebo managementu více projektů, z toho minimálně 3 roky v zodpovědné funkci v managementu portfolia společnosti, organizace nebo obchodní jednotky nebo v managementu důležitých programů.

**Klíčová kompetence:** uchazeč o tuto nejvyšší úroveň certifikace je schopen řídit celé portfolio projektů nebo programy.

**Další požadavky:** pracovník je zodpovědný za management důležitého portfolia projektů společnosti nebo její pobočky nebo za management jednoho či více důležitých programů, přispívá ke strategickému managementu a předkládá návrhy vyššímu vedení, stará se

o vývoj zaměstnanců v rámci projektového řízení a vede manažery projektových týmů, vyvíjí a realizuje požadavky, metody, postupy, procesy, návody, nástroje a směrnice pro projektové řízení.

#### **4.3.4.2 IPMA® stupeň B**

*Vstupní požadavky:* pracovník na této pozici má již minimálně 5 let zkušeností v projektovém řízení a minimálně 3 roky v odpovědné vedoucí funkci u komplexních projektů.

*Klíčová kompetence:* uchazeč o tuto úroveň certifikace je schopný řídit komplexní projekty.

*Další požadavky:* pracovník je zodpovědný za všechny elementy kompetencí projektového řízení v rámci komplexního projektu, je v obecné vedoucí pozici manažera velkého projektového týmu, detailně zná a používá procesy, techniky a nástroje projektového řízení.

#### **4.3.4.3 IPMA® stupeň C**

Od této úrovně certifikace IPMA výše je nutné dokládat praktické zkušenosti s projektovým řízením.

*Vstupní požadavky:* pracovník na této pozici má již minimálně 3 roky zkušeností v projektovém řízení, zodpovědnost ve vedoucí pozici v rámci projektů s omezenou komplexností.

*Klíčová kompetence:* certifikovaný projektový manažer má být schopen řídit projekty v omezeném rozsahu anebo řídit podprojekt komplexního projektu ve smyslu všech elementů kompetencí, které se týkají projektového řízení.

*Další požadavky:* pracovník je zodpovědný za řízení projektu s omezenou komplexností ve všech jeho aspektech, používá běžné procesy, techniky, nástroje a metody projektového řízení.

#### **4.3.4.4 IPMA® stupeň D**

Jde o nejnižší úroveň certifikace IPMA, proto i požadavky na absolventa jsou mnohem nižší než na ostatních úrovních.

*Vstupní požadavky:* uchazeč o certifikaci nemusí mít nutně zkušenosti s elementy kompetencí projektového řízení, avšak jsou výhodou.

***Klíčová kompetence:*** uchazeč má teoretickou znalost projektového řízení ve všech elementech kompetencí.

***Další požadavky:*** uchazeč se může účastnit praxe v rámci jakéhokoli elementu kompetencí projektového řízení, pracovat jako odborník na určitou oblast projektového řízení, pracovat jako člen projektového týmu nebo zaměstnanec projektu, mít široké znalosti projektového řízení a schopnost je používat. (22)

## **4.4 EPMS**

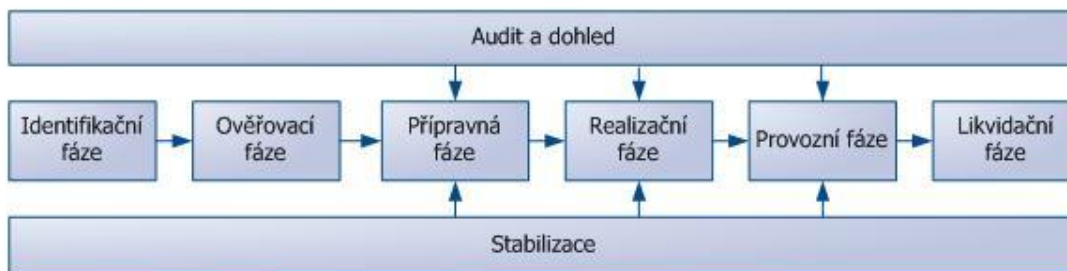
Poslední metodikou pro řízení projektů, která bude v rámci této diplomové práce popsána, je metodika zvaná Equilibrium – Project Management Solutions (dále jen EPMS). Za vývojem této metodiky stojí česká společnost Equica a.s., která jejím prostřednictvím přináší vlastní pohled na tematiku projektového managementu.

### **4.4.1 Životní cyklus projektu dle EPMS**

Životní cyklus projektu dle metodiky EPMS prochází několika fázemi. Každá tato fáze má v projektu důležitou roli a je specifická svými cíli a výstupy. Jakékoli zanedbání některé z těchto fází může vést v pozdější fázi projektu k závažným problému nebo k úplnému kolapsu celého projektu právě proto, že nebyly na začátku dostatečně prozkoumány jednotlivé okolnosti a vlivy. Metodika EPMS popisuje projekt již od první fáze „Vzniku myšlenky“ přes identifikaci nositelů projektu, zajištění vhodného outsourcingu subjektů pro realizaci, tvorby smluvních dokumentů a realizaci projektu jako takové, až k fázi likvidační, v které je projekt ukončen a vytvořené se likviduje, aby bylo nahrazeno novými řešeními a technologiemi po skončení projektu.

Vrcholový procesní pohled na projekt pak přináší jeho rozdělení do šesti vývojových fází, přičemž každý projekt musí všemi těmito fázemi postupně projít. Projektem dále ještě integrálně postupují procesy „Audit a dohled“ a „Stabilizace“. (24)

**Obrázek 10** Procesní model životního cyklu projektu dle metodiky EPMS



Zdroj: EPMS životní cyklus a fáze (24)

#### **4.4.1.1 Fáze životního cyklu projektu dle EPMS**

##### **4.4.1.1.1 Identifikační fáze**

###### ***Důvody a cíle:***

- identifikace cílového stavu (skupiny cílů a projekt k nim vedoucí),
- identifikace a komunikace cílové skupiny a jejích potřeb a problémů,
- identifikace investora projektu,
- rámcové odhadnutí proveditelnosti projektu.

###### ***Výstupy:***

- identifikace projektu,
- důvodová zpráva,
- uzavírací zpráva,
- kategorizované informace.

##### **4.4.1.1.2 Ověřovací fáze**

###### ***Důvody a cíle:***

- nalezení zadavatele a investora,
- sestavení argumentačních podkladů a vytvoření většiny dokumentace projektového záměru,
- ověření realizovatelnosti navrhovaného řešení s ohledem na ochranu investic,
- popsání, zvážení a ohodnocení rizik,
- prosazení rozhodnutí o realizaci projektu a alokování zdrojů.

### ***Výstupy:***

- důvodová zpráva,
- projektový záměr,
- studie proveditelnosti,
- riziková analýza,
- ekonomická rozvaha,
- logický rámec,
- uzavírací zpráva,
- kategorizované informace.

#### **4.4.1.1.3 Přípravná fáze**

### ***Důvody a cíle:***

- finalizace řešení projektu do stavu, ve kterém už bude jasné, jaké činnosti jsou nutné pro dosažení cílového stavu projektu,
- naplánování projektu a definování mechanismů pro jeho kontrolu,
- připravení katalyzátorů k usnadnění projektových prací,
- sestavení a schválení metodiky řízení projektu,
- sestavení projektového týmu,
- výběr dodavatele,
- zahájení vztahů s veřejností ve vztahu k projektu a jeho cíli.

### ***Výstupy:***

- popis projektu,
- zadávací dokumentace,
- studie proveditelnosti,
- riziková analýza,
- rozpočet projektu,
- logický rámec projektu,
- metodika kontroly projektu,
- zápisy z porad vedení projektového týmu,
- uzavírací zpráva,
- kategorizované informace.

#### **4.4.1.1.4 Realizační fáze**

##### ***Důvody a cíle:***

- dosáhnutí definovaných a schválených cílů projektu v daném rozsahu, termínech, ceně a kvalitě,
- ušetření na plánovaných nákladech na realizační fázi 10-20%,
- vyškolit a motivovat uživatele výsledného produktu,
- dosáhnutí pozitivního vnímání projektu vnitřním i vnějším prostředím prostřednictvím vztahů s veřejností,
- identifikace možností rozšíření projektu s ohledem na jeho obchodní potenciál.

##### ***Výstupy:***

- popis projektu,
- zadávací a změnové listy,
- bezpečnostní projekt,
- rozpočet projektu,
- metodika řízení projektu,
- metodika řízení kvality,
- status report,
- závěrečná zpráva o realizaci projektu,
- protokol o předání řízení projektu do provozu,
- předávací protokol a akceptační protokol,
- protokol o průběhu a výsledcích školení,
- zpráva o činnosti subdodavatelů,
- zápisy z porad vedení projektového týmu,
- kategorizované informace.

#### **4.4.1.1.5 Provozní fáze**

##### ***Důvody a cíle:***

- dodržet dohodu o úrovni služeb,
- minimalizovat provozní náklady,
- optimalizace činností na projektu a pracovního zatížení osob,
- identifikace možností rozšíření projektu s ohledem na jeho obchodní potenciál,
- identifikace zastaralosti nebo nedostatečné efektivity částí projektu.

***Výstupy:***

- popis projektu,
- zadávací a změnové listy,
- riziková analýza,
- rozpočet projektu,
- provozní řád,
- metodika kontroly,
- status report,
- protokol o průběhu a výsledcích školení,
- zápisy z porad vedení provozního týmu,
- multikriteriální vyhodnocení efektivity provozu,
- metodika likvidace,
- kategorizované informace.

**4.4.1.1.6 Likvidační fáze*****Důvody a cíle:***

- snížení nákladů na informační a komunikační technologie (dále jen ICT),
- uvolnění zdrojů pro další projekty,
- rozšíření a modernizace služeb ICT,
- zachování informací vložených do systému,
- zefektivnění činností uvnitř a na rozhraní organizace prostřednictvím nového souboru ICT.

***Výstupy:***

- likvidační projekt,
- protokol o likvidaci,
- závěrečná zpráva projektu,
- zápisy z porad vedení projektového týmu,
- kategorizované informace.

**4.4.1.1.7 Audit a dohled*****Důvody a cíle:***

- ujištění investora, že je projekt realizován správně,



- objektivní posouzení správnosti uplatňovaných postupů v oblasti řízení projektu,
- verifikace správnosti věcného řešení,
- garantování shody s platnými zákony, vyhláškami a standardy,
- včasná identifikace rizik, která mohou způsobit nežádoucí stavy,
- zajištění kvality dodávky dle očekávání investora projektu,
- zajištění nezávislého konzultačního nástroje pro průběžnou potřebu projektového týmu.

***Výstupy:***

- oponentura,
- atest,
- audit report,
- zápisy z porad vedení dohledového týmu,
- kategorizované informace.

**4.4.1.1.8 Stabilizace**

***Důvody a cíle:***

- udržení optimálního nastavení cílů a způsobů vedoucích k jejich dosažení,
- průběžně vědět a znát objektivní názory uživatelů na poskytované služby či produkty projektu,
- zjišťování aktuálních potřeb zákazníka projektu,
- za pomoci otevřené komunikace se zákazníkem projektu zdůvěryhodnit projekt.

***Výstupy:***

- popis realizace zpětné vazby,
- metodika realizace zpětné vazby,
- status report,
- zápisy z porad vedení stabilizačního týmu,
- kategorizované informace. (24)

## 5 Porovnání metodik

Abychom mohlo být rozhodnuto o tom, která z projektových metodik bude vybrána pro aplikaci ve společnosti UBK s.r.o., je nejprve nutné vybrané metodiky porovnat. Po konzultaci s jednatelem společnosti byly pro porovnání vybrány pouze metodiky PRINCE2 a PMBOK. Mezi těmito dvěma se pak jednatel rozhodne, kterou bude tato práce popisovat ve své poslední kapitole v rámci praktické implementace projektové metodiky do společnosti UBK s.r.o.

V této kapitole tak bude provedeno srovnání vybraných metodik PRINCE2 a PMBOK, na základě popisu v předchozí kapitolách 4.1 a 4.2, které vycházely z posledních dostupných materiálů a metodických brožur.

### 5.1 PRINCE2 vs. PMBOK

#### 5.1.1 Srovnání dle pokrytí projektových procesů

Tabulka 1 Srovnání životní cyklů a jejich procesů v PRINCE2 a PMBOK

PRINCE2 (procesy)	PMBOK
Starting up the project Initiating the project Directing the project	Initiating
Starting up the project Initiating the project Managing a stage boundary Directing the project	Planning
Managing a stage boundary Directing the project	Executing
Controlling a stage Directing the project	Monitoring and Controlling
Closing the project Directing the project	Closing

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z pohledu životního cyklu projektu jsou obě metodiky celkem podobné. Obě využívají podobné názvosloví jednotlivých procesů v rámci životního cyklu projektu (z tohoto důvodu byly ponechány pro srovnání anglické názvy procesů).

V rámci procesů PRINCE2 si lze povšimnout nadřazeného procesu Směrování projektu, který se promítá ve všech fázích životního cyklu projektu této metodiky. Metodika PMBOK dílčími procesy vytváří pomyslnou strukturu celého projektu. Jak je z tabulky patrné, jde pouze o jakousi „kostru“ pro průběh projektu.

### 5.1.2 Srovnání dle znalostních témat a oblastí

Tabulka 2 Srovnání témat a oblastí PRINCE2 a PMBOK

PRINCE2 (témata)	PMBOK (znalostní oblasti)
Plány Postup Změna	Project Integration Management
Obchodní případ	Project Scope Management
Plány	Project Time Management
Plány	Project Cost Management
Kvalita	Project Quality Management
Organizace	Project Human Resource Management
Postup Organizace	Project Communications Management
Rizika	Project Risk Management
-	Project Procurement Management
Organizace	Project Stakeholders Management

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z tabulky je patrné, že obě metodiky pokrývají velmi podobné části projektového řízení. Metodiky PRINCE2 neřeší Procure management, ačkoliv detailně popisuje projektový tým a jeho složení, neřeší způsob získávání zdrojů obstaraných projektovým manažerem.

## 5.2 Shrnutí srovnání PRINCE2 a PMBOK

Tabulka 3 Shrnutí srovnání PRINCE2 a PMBOK

<b>PRINCE2</b>	<b>PMBOK</b>
Projektová metodika	Znalostní báze pro řízení projektů
Zaměření na produkt a jeho kvalitu	Zaměření na čas a rozpočet
Využíván především v Evropě	Využíván hlavně v USA
Praktické zaměření	Především teoretické standardy
Důraz na provázanost hlavních procesů	Popsání procesů bez větší provázanosti
Definuje rámcové obsahy šablon dokumentů ke konkrétním procesům	Pouze dodává doporučení dokumentace
Popis potřebných schopností projektového manažera	Nedefinuje nároky na zkušenosti projektového manažera a nepřímo s nimi počítá

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z vytvořené tabulky srovnání PMBOK a PRINCE2 můžeme vyčíst, že se v mnoha bodech liší. PRINCE2 je považován za metodiky pro řízení projektu, zejména pro svoji komplexnost a přesnost. Naproti tomu PMBOK je označován za znalostní bázi pro řízení projektů, jelikož poskytuje pouze rámcová doporučení ve vztahu k řízení projektu.

Dalším odlišením je zaměření metodiky PRINCE2, která je zaměřena na produkt a jeho kvalitu, zatímco PMBOK se zaměřuje hlavně na čas a rozpočet projektu. Využití PRINCE2 je pak zejména v Evropě, kdežto PMBOK je nejvíce využíváno na území USA.

Z pohledu provázanosti hlavních procesů je metodika PRINCE2 mnohem více zaměřena na provázanost těchto procesů a jejich logickému sledu tak dává jasný řád. PMBOK oproti tomu popisuje procesy bez provázanosti pouze jednotlivě / samostatně.

V oblasti dokumentace poskytované k jednotlivým metodikám je na tom opět mnohem lépe PRINCE2. Tato metodika poskytuje šablony dokumentů, které jsou konkrétně přiřazeny k jednotlivým procesům a mají předdefinovaný obsah, který je samozřejmě možné přizpůsobit podmínkám v dané organizaci.

## **6 Výběr metodiky a doporučení její aplikace v UBK s.r.o.**

Na základě předchozích kapitol této práce, analýzy a porovnání jednotlivých metodik určených pro řízení projektů, a také na základě komunikace a jednání s jednatelem společnosti UBK s.r.o., byla pro tvorbu procesního modelu a popisu její aplikace v dané společnosti, vybrána metodika PRINCE2.

Tato metodika byla vybrána z těchto důvodů:

- čitelný základ metodiky v IT projektech,
- rámcová podobnost v jednotlivých fázích řízení projektu v současnosti,
- možné variabilní přizpůsobení jednotlivým typům projektů,
- množství využitelných šablon pro dokumentaci projektů,
- perspektivní využití metodiky pro společnost s ohledem na certifikace a expanzi na zahraniční trhy,
- dostupné úrovně certifikací plánovaných pro teamleadery / projektové manažery,
- sjednocení vedení projektů a přehlednost pro jednatele společnosti.

### **6.1 Procesy řízení projektu dle PRINCE2**

Jak již bylo uvedeno v popisu této metodiky v kapitole 4.1.5, procesní model PRINCE2 se skládá ze 7 procesů. Tyto procesy pak zahrnují aktivity, v jejich rámci jsou využívány šablony této metodiky. V následujících podkapitolách budou popsány jednotlivé procesy, aktivity a využití šablon metodiky PRINCE2, které budou přizpůsobeny podmínkám IT společnosti. Při zpracovávání popisu jednotlivých procesních modelů, bylo přihlíženo k maximálnímu možnému přizpůsobení této metodiky potřebám společnosti UBK s.r.o., požadavkům a připomínkám jednatele společnosti a v neposlední řadě také srozumitelnosti všech výstupů a doporučení této práce pro všechny zaměstnance, kterých se týká projektové řízení.

#### **6.1.1 Zahájení projektu**

Prvním procesem při řízení projektu je dle metodiky PRINCE2 zahájení projektu. K tomuto procesu se přistupuje v okamžiku neboli události, kdy jednatel společnosti sám nebo skrze své konzultanty či obchodníky dosáhl úspěšného uzavření smlouvy o vývoji například nějaké softwarové aplikace (jde o nejčastější typ zakázky ve společnosti).

Činnosti v rámci procesu Zahájení projektu:

- výběr a určení projektového manažera,
- navržení a sestavení projektového týmu,
- příprava dokumentu Cíl obchodního případu,
- definování požadavků na dodatečné informace,
- sepsání a zaslání požadovaných informací,
- vytvoření a editace Projektové charty a stanovení projektového postupu,
- schválení Projektové charty,
- potvrzení ukončení fáze zahájení projektu,
- uzavření procesu Zahájení projektu.

Dokumenty použité v rámci tohoto procesu:

- Deník projektového manažera (příloha L),
- Cíl obchodního případu (příloha K),
- Projektová charta (příloha O).

První činností v tomto procesu tak je výběr a určení projektového manažera. Projektového manažera vybírá jednatel společnosti na základě povahy zakázky, která je nasmlouvána k programování v nějaké konkrétní technologii nebo softwarovém nástroji. Velmi často se samozřejmě stává, že se projekt ve svém průběhu samozřejmě dostane do stavu, kdy je nutné použít nějakou jinou, podobnou technologii, nicméně vždy je vybrána pro realizaci jen jedna platforma. Dle těchto jazyků jsou pak sestaveny programátorské týmy, které mají své teamleadery. Tito teamleadery jsou, jak již bylo výše popsáno, zároveň velmi často určeni jako projektoví manažeři. Zřídka kdy se stává, že na určitý čas je z důvodu nedostatečných kapacit místo projektového manažera určen sám jednatel společnosti.

Po určení projektového manažera proces přechází do dráhy určené pro jeho společnou práci spolu s jednatelem společnosti. Následující aktivitou je navržení a sestavení projektového týmu. V této činnosti musí jednatel spolu s vedoucím projektu vybrat vhodné členy pro vývoj konkrétní aplikace tak, aby pokryli co možná nejširší spektrum potřeb znalostí s programátorskými jazyky či ostatními softwarovými nástroji, které jsou nutné pro úspěšné dokončení projektu a předání výsledného produktu zákazníkovi. V metodice PRINCE2 se doporučuje od této činnosti využívat pro přehlednost dokument Deník projektového manažera. Tento dokument tak ve své základní podobě vstupuje

do této činnosti a vystupuje doplněný o složení projektového týmu, což je hlavním výstupem této činnosti.

Pro dokument Deník projektového manažera má metodika předdefinovanou jednoduchou šablonu. Jde vlastně o jednoduchou tabulku pro záznamy aktivit na projektu. Tato tabulka Deníku projektového manažera má tyto sloupce:

- datum,
- popis akce, problému, události či komentář situace,
- odpovědná osoba za předchozí popsany bod,
- cílové datum dané akce,
- očekávané výsledky této akce.

Ve chvíli, kdy mají jednatel s projektovým manažerem jasno o složení projektového týmu, přichází na řadu činnost, kde spolu vytváří dokument Cíl obchodního případu. Tento dokument vyplňují na základě požadavků zákazníka projektu sepsaných ve smlouvě o dodání výsledného produktu. Tato činnost je velmi důležitá pro průběh celého projektu, jelikož v daném dokumentu se nachází základní stručná definice produktu projektu, tedy odpovídá na otázku „Jak vyhodnotit přínosy?“.

Dokument Cíl obchodního případu má v metodice svoji šablonu, která byla upravena pro potřeby společnosti UBK s.r.o.. V této šabloně tedy vypisují jednatel společnosti spolu s projektovým manažerem následující body:

- shrnutí projektu – zdůraznění klíčových cílů obchodního případu,
- důvody pro realizaci projektu – definice důvodů včetně jejich provázání se strategickými cíli společnosti,
- očekávané přínosy – přínosy z realizace projektu a to jednak kvalitativní (rozšíření zkušeností zaměstnanců) a také kvantitativní (finanční, časové přínosy),
- očekávané nevýhody – jde o výčet předpokládaných nevýhod spojených s realizací projektu, například o mimořádné výdaje, vysokou časovou náročnost a podobně,
- časové období – období předpokládaného trvání projektu,
- náklady – shrnutí nákladů a všech předpokládaných výdajů na realizaci projektu,
- hlavní rizika – stručný výpis největších rizik projektu včetně jejich dopadu na projekt.



V procesním modelu pak následuje brána, která se ptá, zdali má jednatel s projektovým manažerem dostatek podkladů pro tvorbu dokumentu Cíl obchodního případu. Tato brána je v procesu z toho důvodu, že vzhledem k mnohaletým zkušenostem jednatele společnosti UBK s.r.o. se sjednáváním smluv o softwarových produktech se velmi často stává, že zákazník sice ví, co by mělo být výsledným produktem, ale v drtivé většině případů není schopen přesně definovat veškeré požadavky již při uzavírání smlouvy.

V případě, že informace k úspěšnému vytvoření dokumentu Cíl obchodního případu nejsou kompletní, pokračuje proces do činnosti, kde jednatel společnosti spolu s projektovým manažerem definují požadavky na dodatečné informace, které potřebují k dokončení cíleného dokumentu.

Následně se proces ve svém toku přesouvá do dráhy určené pro zákazníka projektu, který obdrží právě onen definovaný seznam s požadavky na dodatečné informace nutné pro tvorbu dokumentu Cíl obchodního případu. Zákazník musí odpovědět na tyto otázky a doplnit požadované informace, které pak následně v ideálním případě obratem zašle jednatele společnosti, který tyto otázky na dodatečné informace k tvorbě dokumentu Cíle obchodního případu, spolu s projektovým manažerem, využije. Logicky se tedy proces vrací zpět do činnosti přípravy kýženého dokumentu do dráhy určené pro jednatele a projektového manažera.

Avšak v případě kladné odpovědi na otázku položenou v bráně tohoto procesu a úspěšném vytvoření dokumentu Cíle obchodního případu, pokračuje proces do činnosti vytvoření dokumentu Projektové charty a stanovení projektového postupu. V této činnosti je využit dokument dle vzoru dle metodiky PRINCE2 Projektová charta.

Dalším dokumentem vybraným ze šablon metodiky PRINCE2 je Projektová charta. Tento dokument řeší otázky typu: proč, co, kdo, kdy, jak a za kolik. Prvním bodem této šablony je definice projektu, kde jednatel spolu s projektovým manažerem stručně popíší co je předmětem daného projektu neboli čeho má být dosaženo. Dalším bodem je výpis cílů projektu, tedy časového výhledu projektu včetně přínosů. Následuje výpis omezení projektu, což se ve společnosti UBK s.r.o. týká současně probíhajících projektů a prolínání prací na nich jednotlivými členy projektových týmů, kteří pracují na oněch projektech zároveň. Dalším výpisem jsou určení koncoví uživatelé produktu projektu a definování všech zúčastněných stran na projektu. Dále je opět popsáno rozhraní, ve kterém je plánován vývoj softwarového produktu, tedy hlavní programovací jazyk

včetně technologií a nástrojů. Následuje stručné shrnutí z dokumentu Cíl obchodního případu, tedy důvody, proč je projekt realizován. Dalším bodem je obecný popis projektového přístupu, tedy jak plánuje společnost UBK s.r.o. dosáhnout požadovaného výstupu z projektu. Posledním bodem je pak popis struktury projektového týmu a popis rolí jednotlivých členů.

Po vyplnění tohoto dokumentu a stanovení projektového postupu přechází proces do činnosti, ve které jednatel a projektový manažer společně schvalují vytvořený dokument Projektová charta.

Proces následně pokračuje branou, ve které se rozhoduje, zdali je dokument Projektová charta vyplněn správně. Pokud tomu tak není, proces se vrací zpět do činnosti vytváření tohoto dokumentu, kde je následně doplněn tak, aby bylo možné jeho schválení.

Pokud je dokument Projektová charta schválen, pokračuje proces do činnosti ve dráze jednatele společnosti, ve kterém potvrzuje ukončení této fáze zahájení projektu. Tato činnost spadá v procesní metodice PRINCE2 do skupiny procesů řízení projektu.

Poslední činností v tomto procesu Zahájení projektu je činnost v dráze jednatele a projektového manažera, kde si projektový manažer doplní svůj Projektový deník a kde je brán tento proces jako uzavřený, a je tak možné přejít k další fázi dle této procesní metodiky a to k Nastavení projektu. Proces tedy končí událostí, kdy je proces zahájení projektu ukončen.

BPMN graf tohoto procesu je namodelován a přiložen v příloze D této diplomové práce.

### **6.1.2 Nastavení projektu**

Po úspěšném ukončení předchozího procesu Zahájení procesu, přecházíme, dle vybrané metodiky PRINCE2 pro aplikaci ve společnosti UBK s.r.o., k procesu Nastavení projektu.

Činnosti v rámci tohoto procesu:

- potvrzení se začátkem procesu Nastavení projektu,
- příprava Strategie kvality,
- příprava Rizikové strategie
- příprava Strategie nastavení projektu,
- příprava Komunikační strategie,
- vytvoření Plánu projektu,

- nastavení kontroly projektu,
- editace dokumentu Cíl obchodního případu,
- sestavení dokumentu PID,
- požadavek na schválení procesu Nastavení projektu
- definování požadovaných úprav dokumentů tohoto procesu,
- schválení a ukončení procesu Nastavení projektu.

Dokumenty využitě v rámci tohoto procesu:

- Plán projektu (příloha N),
- PID (příloha M).

Tento proces začíná právě událostí, která oznamuje, že byl předchozí proces Zahájení projektu ukončen. První činností tohoto procesu je potvrzení jednatele společnosti se zahájením tohoto procesu Nastavení projektu. Tato aktivita opět spadá do nadřazeného procesu metodiky PRINCE2 Řízení projektu, která je díky své nadřazenosti provázána se všemi dalšími procesy.

V okamžiku, kdy jednatel společnosti UBK s.r.o. dá souhlas se zahájením tohoto procesu Nastavení projektu projektovému manažerovi, se proces přesouvá do dráhy právě projektového manažera, kde v procesním toku následuje paralelní brána. Tato brána je následována dvěma činnostmi, které právě mohou probíhat paralelně.

V první činnosti projektový manažer připravuje strategii kvality a ve druhé rizikovou strategii projektu. Po přípravě strategie kvality projektu následuje činnost přípravy strategie nastavení projektu. Procesní tok se po těchto činnostech sbíhá do činnosti, ve které projektový manažer připraví poslední strategii a to komunikační.

Všechny tyto přípravy strategií mají v procesní metodice PRINCE2 své předdefinované šablony. V případě aplikace této metody ve společnosti UBK s.r.o. však budou tyto šablony nevyužity vzhledem k tomu, že výsledek příprav těchto strategií se promítne do dokumentu Dokumentace projektového nastavení (dále jen PID).

I pro tento dokument existuje obecná šablona dle metodiky PRINCE2, která byla upravena pro využití ve společnosti UBK s.r.o.. Prvním bodem tohoto dokumentu je definice projektu, kde projektový manažer stručně popíše, čeho projekt potřebuje dosáhnout. Dalším bodem jsou cíle projektu, konkrétně se jedná o plánovaný čas dokončení projektu, předpokládané celkové náklady, rizika a přínosy projektu.

Následujícími stručnými body této upravené šablony jsou definováni požadovaných výsledků projektu, popis předpokladů a omezení projektu a vypsání všech osob účastnících se na projektu. Dalším bodem šablony PID je stručný výtah ze šablony Cíl obchodního případu. Po tomto bodu již přicházejí na řadu výstupy z činností procesu Nastavení projektu, konkrétně:

- popis struktury projektového týmu a popisy rolí,
- popis plánovaných technik a standardů v rámci určené strategie řízení kvality,
- popis nastavení projektu, tedy jak a kým budou projektové produkty kontrolovány,
- popis strategie pro řízení rizik, kde budou vypsána rizika a jejich případné návrhy pro jejich ošetření v praxi,
- definování komunikace zúčastněných stran projektu a nastavení četnosti komunikace mezi nimi, v rámci činnosti určení strategie řízení komunikace.

Po všech přípravách těchto strategií následuje činnost vytvoření dokumentu Plán projektu.

Dokument Plán projektu obsahuje informace o tom, jak a kdy by mělo být dosaženo vytyčených cílů projektu tak, že ukazuje na produkty, aktivity a zdroje potřebné pro jejich dosažení. V procesní metodice PRINCE2 jsou pro Plán projektu definovány tři úrovně plánování: projekt, etapa a projektový tým. Prvním bodem této šablony je popis plánu, který bude vyplněn projektovým manažerem. Tento stručný popis zahrnuje cíl projektu, rozpis etap, rozsah projektového týmu a přístup k řešení projektu. Dalším bodem jsou předpoklady, které jsou nutné k úspěšnému dokončení projektu dle nastaveného plánu. Dále v tomto dokumentu je potřeba vyplnit detaily o způsobu monitorování a kontrole tohoto plánu v průběhu projektu. Plán projektu dále obsahuje bod, který se věnuje rozpočtům projektu. V něm musí projektový manažer popsat rozpočty, které zahrnují čas, který je na projekt vyhrazen, finanční náklady a případné rezervy určené pro rizika změny v průběhu projektu. Posledním bodem tohoto dokumentu je definování odchylek od plánu projektu a to jak časových, tak i rozpočtových a ostatních odchylek.

V procesním modelu pak následuje opět paralelní brána, která sdružuje činnosti nastavení kontroly projektu a úpravu dokumentu Cíl obchodního případu. Při úpravě tohoto dokumentu vychází projektový manažer právě z nově vytvořeného dokumentu Plán projektu.

Tok procesu Nastavení projektu se pak dále sbíhá v činnosti sestavení dokumentu PID. Tento dokument se skládá již z výše popsanych bodů, ke kterým jsou pak ještě na závěr připojeny tyto body:

- výtah z dokumentu Projektový plán, tedy popis jak a kdy bude dosaženo projektových cílů, prostřednictvím plánování jednotlivých činností, produktů a zdrojů k jejich dosažení a popis jednotlivých etap projektu po jejich jednotlivých fázích,
- stručný popis Cíle obchodního případu, zejména odůvodnění projektu na základě odhadnutých nákladů, rizik a přínosů,
- definice volby řešení, která bude v projektu použita na základě činnosti stanovení projektového postupu.

Další činností tohoto procesu projektového manažera je předložit požadavek jednatelem společnosti UBK s.r.o. na schválení fáze Zahájení projektu, ke které předkládá právě vytvořený souhrnný dokument PID. V rámci této činnosti by si měl projektový manažer zaznamenat všechny podstatné události v rámci tohoto procesu do svého Deníku projektového manažera.

Proces se pak po této činnosti přesouvá zpět do dráhy jednatele společnosti, kde následuje brána, ve které se jednatel rozhoduje, zda je předložený dokument PID projektovým manažerem vyhovující.

V případě, že tento dokument obsahuje dle jednatele nějaké nedostatky, následuje v procesním modelu činnost, ve které jednatel definuje, co by mělo být doplněno do dokumentu PID tak, aby byl považován za vyhovující. Po této činnosti se procesní tok vrací do dráhy projektového manažera do činnosti sestavení dokumentu PID.

Pokud je však dokument PID předložený projektovým manažerem považován za vyhovující, pokračuje proces Nastavení projektu do poslední činnosti jednatele, ve které schválí a ukončí tuto fázi Nastavení projektu. Tato činnost dle metodiky PRINCE2 opět formálně spadá do činností procesu Řízení projektu. Proces nastavení projektu je ukončen událostí, kdy je fáze Nastavení projektu úspěšně ukončena.

BPMN graf tohoto procesu je namodelován a přiložen v příloze E této diplomové práce.

### 6.1.3 Kontrola etapy

Následující tři procesy (Kontrola etapy, Řízení dodání produktu, Řízení přechodu mezi etapami) jsou označovány jako cyklické, protože se neustále opakují do doby, než je projekt připraven k přechodu do posledního procesu Ukončení projektu.

Činnosti v rámci tohoto procesu:

- předání dokončené práce ke kontrole,
- přijetí a kontrola odvedené práce,
- definování požadovaných změn v rámci procesu Řízení dodání produktu,
- schválení dokončené práce a vytvoření zprávy o dokončení etapy,
- informování jednatele o dokončení etapy,
- přijetí informace o dokončení procesu kontroly dokončení etapy,
- rozhodnutí o přechodu do dalšího procesu.

Dokumenty použité v rámci tohoto procesu:

- Balík prací (příloha J),
- Plán projektu (příloha N),
- Shrnutí dokončených prací.

Proces Kontrola etapy začíná v události, kdy byly práce v aktuální etapě dokončeny. Tyto práce jsou pak projektovým týmem předány v rámci první činnosti tohoto procesu ke kontrole. Tato činnost zahrnuje dokument Balík prací.

V rámci tohoto dokumentu vyplňuje projektový manažer práci, která má být provedena. Dalším bodem pro vyplnění je popis technik a postupů, které jsou potřebné pro vývoj a dokončení prací. Následuje bod o společných dohodách, které byly v rámci daného Balíku prací nasmlouvány. Dále je potřeba vyplnit bod tolerance pro daný balík prací a to jak z hlediska časových tak i finančních nákladů. Předposledním bodem dokumentu je určení osoby, která bude schvalovat dokončené práce v rámci pracovního balíku. V praxi v UBK s.r.o. to bude nejčastěji projektový manažer, každopádně posledním bodem tohoto dokumentu je tabulka, kde je osoba pro schvalování jmenována a přidán datum schválení tohoto balíku prací.

Další činností, která už se nachází v procesním modelu v dráze projektového manažera, je přijetí a kontrola předané odvedené práce v rámci dokumentu Balík prací. Po této činnosti přichází logicky brána, která rozděluje pokračování procesního toku dle

odpovědi, zda je vše v rámci provedených prací v pořádku či nikoliv. Pokud je potřeba ještě pozměnit a dokončit nějaké práce v rámci aktuálního balíku prací, definuje je projektový manažer v rámci další činnosti a vytvoří seznam požadovaných změn. Poté tento směr procesního toku směřuje do události, která se promítne v procesu Řízení dodání produktu, v jehož rámci se práce dokončí dle požadovaných změn a poté se předají zpět ke kontrole projektovému manažerovi.

Pokud jsou práce považovány projektovým manažerem za dokončené, pokračuje procesní tok do činnosti schválení dokončené práce a vytvoření zprávy o dokončení etapy. Shrnutí dokončené práce se promítne v aktualizování dokumentu Plán projektu. Samotné shrnutí dokončených prací je pak souhrnným dokumentem informujícím, co bylo v rámci etapy dokončeno. Poslední činností projektového manažera v rámci tohoto procesu Kontrola etapy je informování jednatele o dokončení etapy.

Proces se přesouvá následně do dráhy určené pro jednatele společnosti, kde pokračuje činností přijetí informace o dokončení procesu kontroly dokončení etapy projektovým manažerem, na základě přijatého upraveného dokumentu Plán projektu a Shrnutí dokončených prací. Poslední aktivitou v rámci tohoto procesu je rozhodnutí jednatele o přechodu do dalšího procesu. Tato činnost opět spadá do procesu Řízení projektu.

Proces Kontrola etapy končí v procesním modelu událostí, kdy je etapa zkontrolována a může se přejít do dalšího procesu dle názvu metodiky PRINCE2 Řízení přechodu mezi etapami.

BPMN graf tohoto procesu je namodelován a přiložen v příloze F této diplomové práce.

#### **6.1.4 Řízení dodání produktu**

Dalším procesem je Řízení dodání produktu, který je taktéž, jak již bylo v úvodu předchozího procesu Kontrola etapy zmíněno, procesem opakujícím se do dokončení všech prací na projektu.

Činnosti v tomto procesu:

- akceptace balíku prací,
- definování dodatečných informací k balíku prací,
- zpracování a doplnění požadovaných dodatečných informací,
- vykonání balíku prací,
- předání prací ke kontrole.

Dokumenty použité v rámci procesu:

- balík prací (příloha J),
- dodatečné informace k balíku prací,
- shrnutí dokončených prací.

Proces řízení dodání produktu je ve své podstatě základem každého projektu, bez něho by nemohlo být dosaženo kýženého cíle projektu prostřednictvím produktu projektu. V projektové metodice PRINCE2 jde tak o cyklický a opakující se proces, dokud nejsou dokončeny všechny etapy a práce na projektu.

Procesní model tohoto procesu začíná událostí přijetí pracovního balíku. Tento pracovní balík obsahuje seznam prací, které mají být vykonány v rámci dané etapy. První činností projektového týmu je tak akceptace právě obdrženého balíku prací pro aktuální etapu projektu. V procesním modelu pak následuje brána, která se ptá, zdali jsou všechny informace o plánovaných pracích v rámci aktuálního balíku prací jasné.

Pokud jsou nějaké požadavky na provedení prací nejasné, definuje projektový tým prostřednictvím další činnosti v procesním modelu dodatečné informace potřebné k úspěšnému dokončení prací na daném balíku prací. Proces se pak přesouvá do dráhy jednatele, který musí zpracovat tyto požadavky na dodatečné informace a zkompletovat odpovědi, které pak předá zpět projektovému týmu a procesní tok tak směřuje zpět do činnosti projektového týmu akceptace balíku prací.

V opačném případě, kdy je balík prací schválen, následuje ona nejdůležitější činnost v projektu a to vykonání balíku prací v rámci dané etapy projektu. Poté, co jsou všechny činnosti v rámci onoho balíku prací pro tuto etapu vykonán, předává projektový tým dokončený balík prací ke kontrole. K tomuto balíku dokončených prací přikládá ještě Report o dokončených pracích, který je pouze popisem vývoje jednotlivých prací v rámci balíku prací.

Proces Řízení dodání produktu končí událostí předání dokončeného balíku prací ke kontrole. Po tomto procesu se přechází do následujícího procesu Kontrola etapy.

BPMN graf tohoto procesu je namodelován a přiložen v příloze G této diplomové práce.



### 6.1.5 Řízení přechodu mezi etapami

Řízení přechodu mezi etapami je posledním opakujícím se procesem v procesní skupině dle metodiky PRINCE2. Tento proces se opakuje po každé etapě a slouží jako jakýsi kontrolní mechanismus pro jednatele společnosti, aby věděl, jak projekt probíhá a co ještě zbývá k jeho dokončení, a mohl tak odpovídat na potenciální dotazy od zákazníka projektu.

Činnosti v procesním modelu:

- plánování další etapy,
- aktualizace Plánu projektu,
- aktualizace dokumentu Cíl obchodního případu,
- informování o ukončení etapy se žádostí o souhlas s pokračováním v projektu další etapou,
- kontrola ukončení etapy,
- definování potřebných změn v dokumentaci,
- odsouhlasení ukončení etapy.

Dokumenty použité v tomto procesu:

- Plán projektu (příloha N),
- Cíl obchodního případu (příloha K),
- Zpráva o ukončení etapy (příloha Q).

Proces Řízení přechodu mezi etapami začíná v události, kdy byla dokončena kontrolní fáze předchozí etapy. První činností projektového manažera je tak plánování další etapy projektu. Následuje činnost, kdy projektový manažer aktualizuje dokument Plán projektu, kam zapíše dokončené práce z předchozí etapy. Dalším aktualizovaným dokumentem je Cíl obchodního případu, který projektový manažer aktualizuje v další činnosti tohoto procesu.

Po aktualizaci výše zmíněných dokumentů následuje poslední činnost projektového manažera v rámci procesu Řízení přechodu mezi etapami projektu, a to informování jednatele o ukončení etapy spolu se žádostí o souhlas se začátkem etapy následující. Tato činnost obsahuje nově vytvořený dokument Zpráva o ukončení etapy.

V rámci tohoto dokumentu vyplňuje projektový manažer v prvním bodu shrnutí výkonu v rámci etapy. V dalším bodě popisuje dosažené přínosy k datu ukončení etapy.

Následuje popis zbylých očekávaných přínosů projektu. Dále musí projektový manažer popsat odchylky od schváleného obchodního cíle. Pro informování jednatele společnosti pak vyplňuje bod o přehledu výkonnosti projektového týmu a jeho jednotlivých členů. V posledním bodě tohoto dokumentu se pak projektový manažer musí pokusit předpovědět další etapu vzhledem k datu, plánovaným cílům, času, nákladům, kvalitě, rozsahu, přínosu a rizikům.

Procesní tok se poté přesouvá do dráhy jednatele společnosti, který si přebírá od projektového manažera aktualizované a vytvořené dokumenty, které musí zkontrolovat v rámci ukončení etapy.

Po této činnosti je v procesním modelu brána, která rozděluje procesní tok na případy kdy je a není vše v pořádku aktualizováno a vytvořeno.

Pokud není vše tak jak má podle jednatele být, následuje činnost, ve které jednatel definuje právě požadované změny a předá je projektovému manažerovi. Proces se tak vrací na začátek, kdy projektový manažer musí aktualizovat dané dokumenty dle připomínek jednatele.

V případě, že je však vše i podle jednatele společnosti v pořádku, následuje poslední činnost jednatele, který vydává souhlas s ukončením právě proběhlé etapy projektu a s pokračováním projektu. Tato činnost se dle projektové metodiky PRINCE2 řadí mezi činnosti spadající do procesu Řízení projektu, který je provázán se všemi ostatními procesy této metodiky. Po této činnosti končí proces událostí, kdy je Řízení přechodu mezi etapami ukončeno.

BPMN graf tohoto procesu je namodelován a přiložen v příloze H této diplomové práce.

#### **6.1.6 Ukončení projektu**

Jak již je z názvu tohoto procesu patrné, proces Ukončení projektu přichází na řadu ve fázi, kdy jsou všechny práce na projektu dokončeny a nezbývá už nic jiného, než celý projektu uzavřít.

Proces Ukončení projektu zahrnuje tyto činnosti:

- předání informace o dokončení poslední etapy projektu,
- rozhodnutí o ukončení projektu,
- souhlas s přechodem k ukončení projektu,

- definování výhrad k dokončení produktu projektu,
- příprava ukončení projektu,
- předání produktů zákazníkovi projektu,
- vyhodnocení celého projektu,
- dokončení ukončení projektu ze strany projektového manažera,
- ukončení projektu a uvolnění projektového týmu, jeho manažera a archivace všech dokumentů.

V procesu Ukončení projektu se pracuje s těmito dokumenty:

- Přehled přínosů projektu (příloha P),
- Plán projektu (příloha N),
- PID (příloha M),
- Zpráva o stavu produktu,
- Zpráva o zkušenostech z projektu (příloha R).

Dále se v poslední činnosti archivují pospolu všechny dokumenty, které byly v průběhu celého projektu vytvořeny.

Procesní model tohoto procesu může začít dvěma událostmi. První z nich je případ, kdy byla dokončena poslední etapa na projektovém produktu. Druhou možností je pak situace, kdy má být projekt ukončen z nějakých výjimečných příčin ještě před svým dokončením.

V případě řádného dokončení projektu pak projektový manažer v první činnosti tohoto procesu předává informaci o dokončení poslední etapy projektu. Následně se proces přesouvá do dráhy jednatele společnosti, který musí rozhodnout o ukončení celého projektu. Tato činnost jednatele spadá do skupiny činností, které formálně dle metodiky PRINCE2 patří do procesu Řízení projektu.

V procesu následuje brána, která rozděluje proces na dvě větve, a to na případ kdy bylo dosaženo cíle projektu a opačný případ, kdy je potřeba ještě něco v projektu dokončit.

V tomto případě pak jednatel definuje potřebné změny nutné k úspěšnému dokončení projektu a proces tak směřuje do průběžné události, ve které je nutné dokončit zbylé práce na projektu v rámci procesu Řízení dodání produktu, kde pokud jsou dokončeny, proces se vrací do činnosti jednatele společnosti o rozhodnutí o ukončení projektu. Tato činnost spadá také do skupiny činností procesu Řízení projektu.

V opačném případě proces pokračuje činností, ve které jednatel dává souhlas projektovému manažerovi k ukončení projektu. Projektový manažer pak v další činnosti tohoto procesu zahájí přípravu ukončení projektu. V rámci této činnosti sestaví dokument Přehled přínosů projektu, uzavře Plán projektu a PID.

V rámci tohoto reportu je potřeba vyplnit matici přínosů, která obsahuje popis přínosů, měření a zdroje těchto přínosů. Dalším bodem jsou poznámky o projektového produktu a jednotlivých přínosů.

Další činnost procesu Ukončení projektu provádí jednatel společnosti spolu s projektovým manažerem. Touto činností je předání produktu zákazníkovi projektu, spolu s dokumentem Zpráva o stavu produktu. Následně spolu vyhodnocují celý projekt, jehož přínosy a zkušenosti z něj zaznamenají do Zprávy o zkušenostech z projektu.

V tomto dokumentu vyplňují společně tyto body. Prvním bodem je celkový přehled o projektu, tedy co šlo dobře, co špatně a případné doporučení pro zlepšení v podobných projektech. Druhým bodem tohoto dokumentu je pak přehled užitečných opatření, které byly v rámci projektu uskutečněny k zlepšení jeho průběhu.

Poslední činností tohoto procesu je ukončení projektu a uvolnění projektového týmu, manažera projektu a archivace všech dokumentů spojených s projektem, kterou provádí sám jednatel společnosti. Tato poslední činnost spadá formálně dle metodiky PRINCE2 opět do skupiny činností procesu Řízení projektu. Proces končí událostí, kdy je projekt ukončen.

BPMN graf tohoto procesu je namodelován a přiložen v příloze I této diplomové práce.

### **6.1.7 Řízení projektu**

Tento poslední proces zasahuje v průběhu celého projektu do všech jeho částí, jak je viditelné na obrázku Seskupení procesů PRINCE2. Jednotlivé činnosti tohoto procesu tak byly v rámci doporučené implementace metodiky přímo zahrnuty do procesních modelů jednotlivých procesů. V rámci řízení projektu jde vždy o činnosti, které provádí sám jednatel společnosti a rozhoduje v nich tak o všech důležitých meznících a krocích v projektu.

## 6.2 Shrnutí doporučení

V rámci této poslední kapitoly byly namodelovány procesy dle metodiky PRINCE2, které byly přizpůsobeny pro jejich použití v praxi ve společnosti UBK s.r.o. Dále byly vybrány šablony, které provází tyto procesy, a které by bylo vhodné využít v rámci této optimalizace podnikových procesů, týkajících se právě projektového řízení.

Očekávané výhody zavedení této metodiky v praxi ve společnosti UBK s.r.o. jsou následující:

- detailní a dokumenty podložený přehled o stavu projektu ve všech jeho fázích,
- úspora času při nejasném postupu v projektu,
- zapojení jednatele společnosti pouze v nutných případech a činnostech spadajících do procesu Řízení projektu, což byl v době mapování podnikových procesů asi největší problém,
- zprávy o zkušenostech z projektů lze využít napříč programátorskými týmy prostřednictvím společného sdílení.

## **Závěr**

Tato diplomová práce se zabývala analýzou a následnou optimalizací podnikových procesů, které se týkaly projektového řízení. Cílem práce bylo tedy analyzovat a následně optimalizovat procesy projektového řízení, za pomoci vybrané metodiky řízení projektů. K tomuto hlavnímu cíli práce vedly průběžné konzultace s jednatelem společnosti a následně přání o pomoc s aplikací projektového řízení pomocí metodiky PRINCE2, což by mělo vést k vyšší efektivitě a sjednocení řízení projektů.

V první kapitole došlo k obecnému popisu společnosti, jejím základním charakteristikám a specifikaci. V této kapitole byly také popsány hrozby a příležitosti v rámci SWOT analýzy.

Ve druhé kapitole této diplomové práce došlo k definování základních pojmů a postupů v mapování procesů, zejména pak nástroje, který byl vybrán pro modelaci podnikových procesů v konkrétní společnosti. Tento nástroj BPMN byl popsán se všemi svými nejdůležitějšími částmi tak, aby bylo z náhledů procesů pochopitelné, o co v daném procesu jde.

Třetí kapitola se pak věnovala praktické analýze současného stavu projektového řízení v dané společnosti. V této kapitole se došlo k závěru, že není stanoven žádný konkrétní standardizovaný postup v projektovém řízení. Z tohoto důvodu bylo zaměření této diplomové práce zúženo na analýzu a optimalizaci procesů projektového řízení.

Čtvrtá kapitola se věnuje popisu vybraných nejznámějších metodik pro řízení projektů. V této kapitole byly popsány metody, jejichž použití je v praxi na našem kontinentu a ve světě nejčastější.

Na základě předchozí kapitoly bylo provedeno porovnání vybraných metodik v kapitole páté. V této kapitole byly porovnávány metodiky, které dle předchozího popisu nejvíce vyhovovaly jednatelem společnosti, s kterým byly samozřejmě konzultovány.

V poslední kapitole byly navrženy procesy dle vybrané metodiky PRINCE2, které byly namodelovány a popsány včetně jednotlivých činností daných procesů. V rámci procesů byly také vybrány důležité šablony dokumentů metodiky PRINCE2, které byly upraveny a navrženy k praktickému využití právě ve společnosti UBK s.r.o.

V přílohách této práce jsou uvedeny procesní modely současného stavu projektového řízení ve společnosti v návaznosti na kapitulu 3.1 a jejím podkapitolám, dále pak procesní modely navrhovaného řešení řízení projektů dle projektové metodiky PRINCE2 ve vztahu ke kapitole 6.1 a jejím podkapitolám, stejně tak jsou v přílohách uvedeny vybrané šablony dle této metodiky přeložené z anglického originálu a upravené pro potřeby společnosti UBK s.r.o.

Cílem této práce bylo, na základě analýzy současného stavu řízení projektů ve společnosti, vybrat jednu z metodik řízení projektů a tu upravit pro její využití v praxi v konkrétní společnosti. Při provádění analýzy a následného modelování procesů pro projektové řízení bylo využito konzultací s jednatelem společnosti, jehož přání a připomínky byly poté přímo zapracovány do navržené optimalizace procesů týkajících se projektového řízení.

Tímto byly splněny cíle této diplomové práce na téma: *Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů.*

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Srovnání životní cyklů a jejich procesů v PRINCE2 a PMBOK.....	57
Tabulka 2 Srovnání témat a oblastí PRINCE2 a PMBOK .....	58
Tabulka 3 Shrnutí srovnání PRINCE2 a PMBOK.....	59



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura UBK s.r.o.....	13
Obrázek 2: Flow objecs .....	20
Obrázek 3 Prostředí PRINCE2 .....	28
Obrázek 4 Principy PRINCE2 .....	29
Obrázek 5 Témata PRINCE2.....	31
Obrázek 6 Procesní model PRINCE2 .....	33
Obrázek 7 Seskupení procesů PRINCE2.....	36
Obrázek 8 Procesní model PMBOK.....	40
Obrázek 9 Trojúhelník kategorií kompetencí dle IPMA .....	47
Obrázek 10 Procesní model životního cyklu projektu dle metodiky EPMS .....	52

## Seznam použitých zdrojů

1 VYSKOČIL, Vlastimil K a Ondřej ŠTRUP. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: (facility management)*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-45-2

2 BASL, Josef, Miroslav TŮMA a Vít GLASL. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-936-2

3 CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. *Workflow: řízení firemních procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0200-2

4 *Analýza procesů* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-procesu-procesni-analyza>

5 *Modelování podnikových procesů* [online]. Ostravská univerzita v Ostravě, 2014 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www1.osu.cz/~zacek/mopop/mopop.pdf>

6 *BPMN* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.ronnieweb.net/BPMN/BPMN.pdf>

7 *PRINCE2 wikipedie* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <https://en.wikipedia.org/wiki/PRINCE2>

8 KVÁČA, Lumír. *Implementace metodiky řízení projektů do konkrétní firmy*. Praha 2012. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra matematiky, statistiky a informačních technologií.

9 FORMAN, Jiří. *Implementace projektové metodiky s využitím PRINCE2 v prostředí IT organizace*. Brno, 2014. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta informatiky.

10 *PRINCE2 brochure* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: [https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Brochures/PRINCE2\\_Product\\_Brochure\\_Conference\\_Version\\_v1.pdf](https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Brochures/PRINCE2_Product_Brochure_Conference_Version_v1.pdf)

11 *Principy PRINCE2* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <https://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/PM-PRINCE2-/Principy-PRINCE2-.alej>

12 *What is PRINCE2* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>

- 13 *PRINCE2 tech academy* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://p2.tech-academy.co.uk/>
- 14 *Projektové řízení v praxi* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://prince-2.cz/>
- 15 *PRINCE2 Principy témata procesy 2.díl* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/prince2-principy-temata-procesy-2.-dil-1.htm>
- 16 *PRINCE2 Health check* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <https://www.prince2.com/eur/prince2-health-check>
- 17 *PRINCE2* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2>
- 18 *What is PMI* [online]. 2016 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-PMI.aspx>
- 19 *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. ISBN 9781935589679
- 20 *PMI Certification* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.pmi.org/Certification.aspx>
- 21 *IPMA uvolnila ICB4* [online]. 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/blog/ipma-icb4-uvolnena>
- 22 *NÁRODNÍ STANDARD KOMPETENCÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VERZE 3.2* [online]. Brno: Společnost pro projektové řízení, občanské sdružení, 2012 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/wp-content/uploads/2014/10/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>
- 23 PETER COESMANS .. [a kol.]. *ICB: IPMA competence baseline, version 4.0*. Version 4.0. Nijkerk: IMPA, International Project Management Association, 2006. ISBN 978-94-92338-01-3
- 24 *EPMS* [online]. 2016 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.equica.cz/epms>

## Seznam zkratek

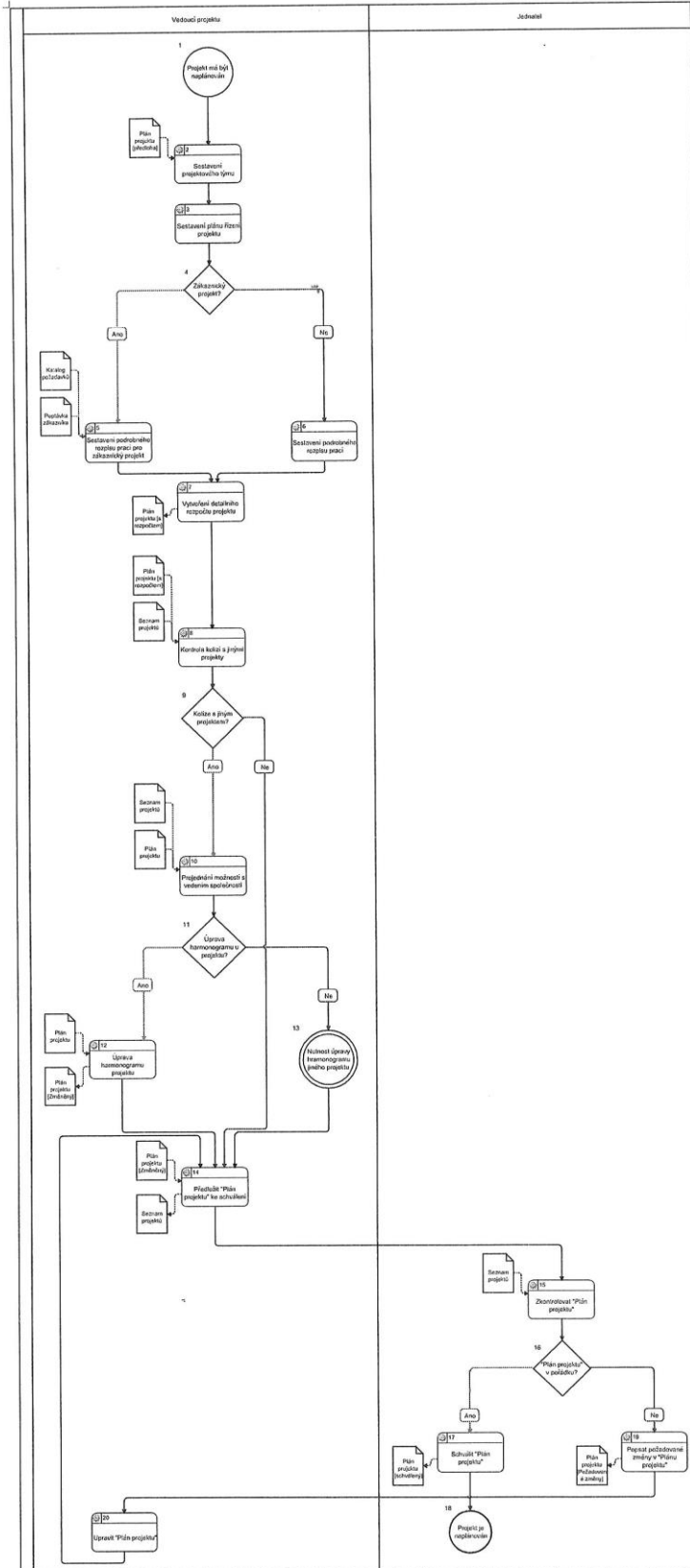
BPMN	procesní modelovací nástroj (Business Process Modelling Notation)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
PID	dokument se shrnutím nastavení projektu (Project initiation Documentation)
IPMA	organizace stojící za metodikou ICB (International Project Management Association)
ICB	metodika dle IPMA (IPMA Competency Baseline)
EPMS	česká metodika řízení projektů (Equilibrium – Project Management Solutions)
PMI	institut navrhující metodiku PMBOK (Project Management Institute)
PMBOK	metodika řízení projektu dle PMI (A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide))
CPM	metoda kritické cesty (Critical Path Method)
FMEA	metoda analýzy možných vad a jejich následků (Failure Mode and Effect Analysis)
VSM	mapování toku hodnot (Value Stream Mapping)
TOC	teorie omezení (Theory of Constraints)
UML	unifikovaný modelovací jazyk (Unified Modeling Language,
DFD	diagram datových toků (Data Flow Diagram)

## Seznam příloh

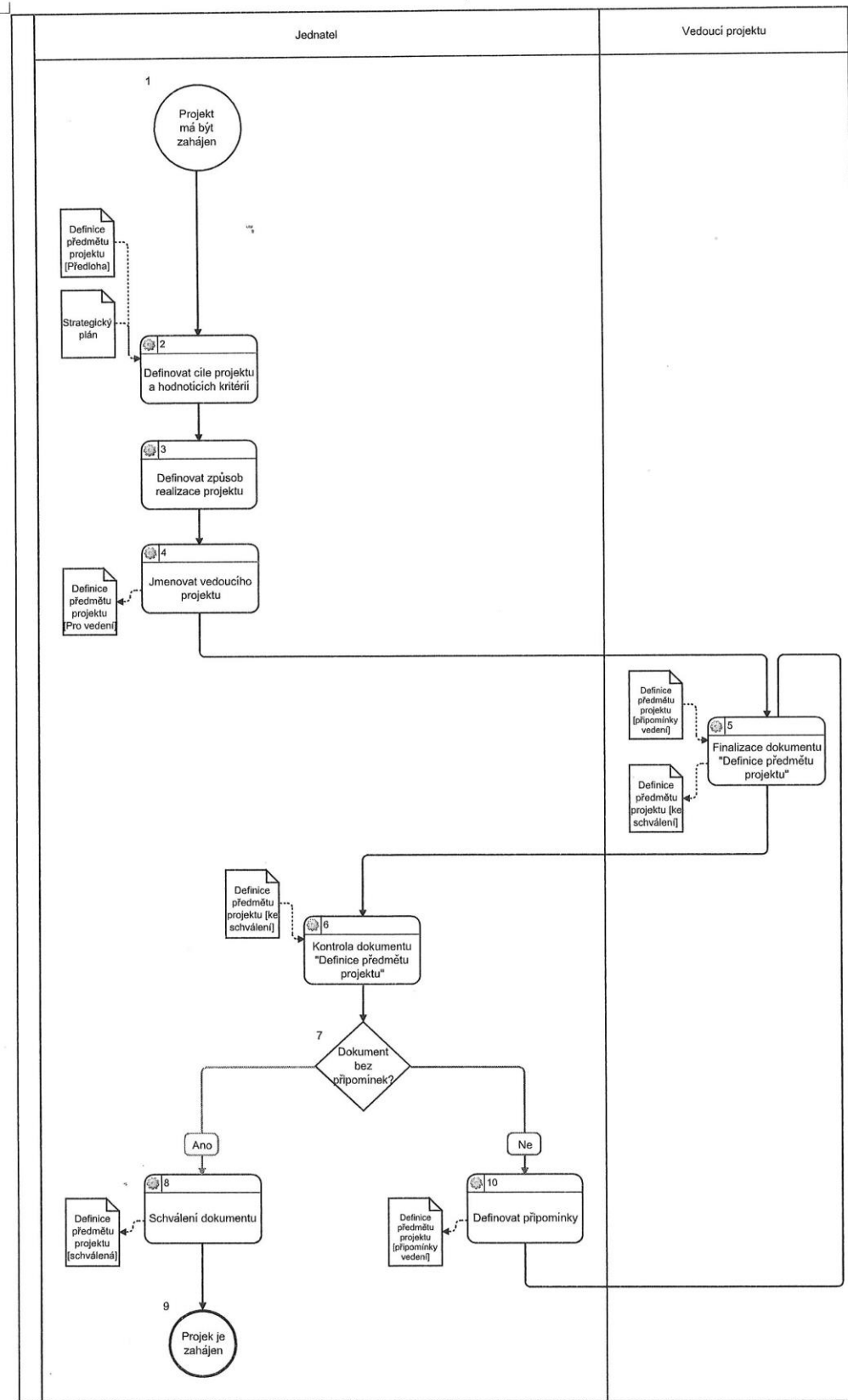
Příloha A	BPMN model Plánování projektu v UBK s.r.o.
Příloha B	BPMN model Zahájení projektu v UBK s.r.o.
Příloha C	BPMN model Ukončení projektu v UBK s.r.o.
Příloha D	BPMN model navrženého procesu Zahájení projektu
Příloha E	BPMN model navrženého procesu Nastavení projektu
Příloha F	BPMN model navrženého procesu Kontrola etapy
Příloha G	BPMN model navrženého procesu Řízení dodání produktu
Příloha H	BPMN model navrženého procesu Řízení přechodu mezi etapami
Příloha I	BPMN model navrženého procesu Ukončení projektu
Příloha J	Šablona PRINCE2 Balík prací
Příloha K	Šablona PRINCE2 Cíl obchodního případu
Příloha L	Šablona PRINCE2 Deník projektového manažera
Příloha M	Šablona PRINCE2 PID
Příloha N	Šablona PRINCE2 Plán projektu
Příloha O	Šablona PRINCE2 Projektová charta
Příloha P	Šablona PRINCE2 Přehled přínosů
Příloha Q	Šablona PRINCE2 Zpráva o ukončení etapy
Příloha R	Šablona PRINCE2 Zpráva o zkušenostech z projektu

# Příloha A

Číslo úlohy: Různý projekt / Příloha A

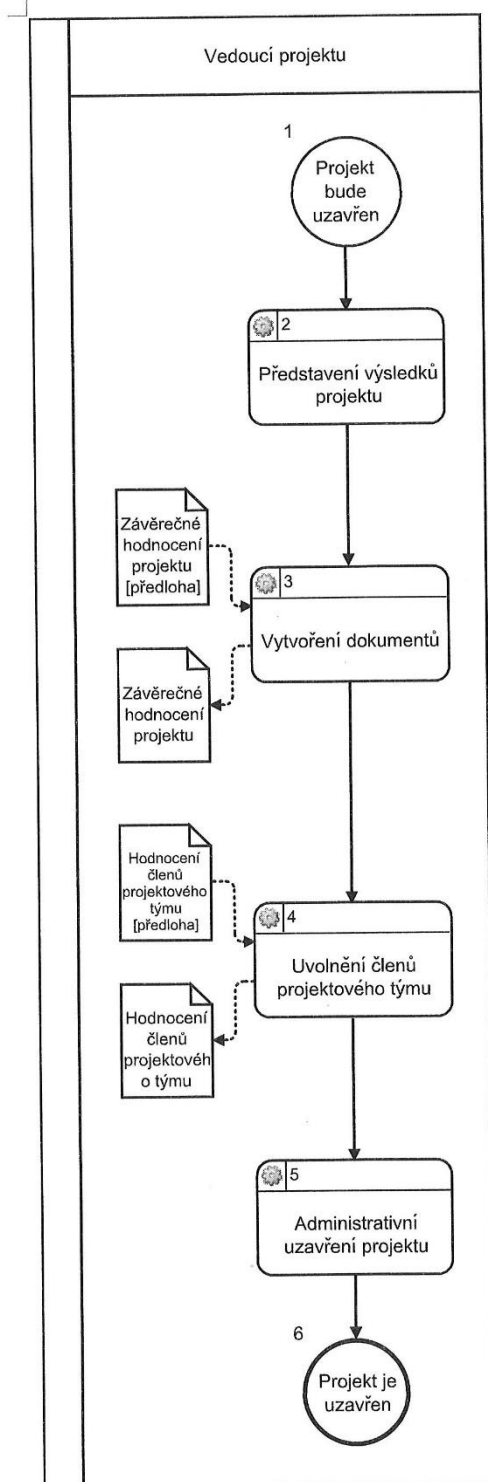


# Příloha B



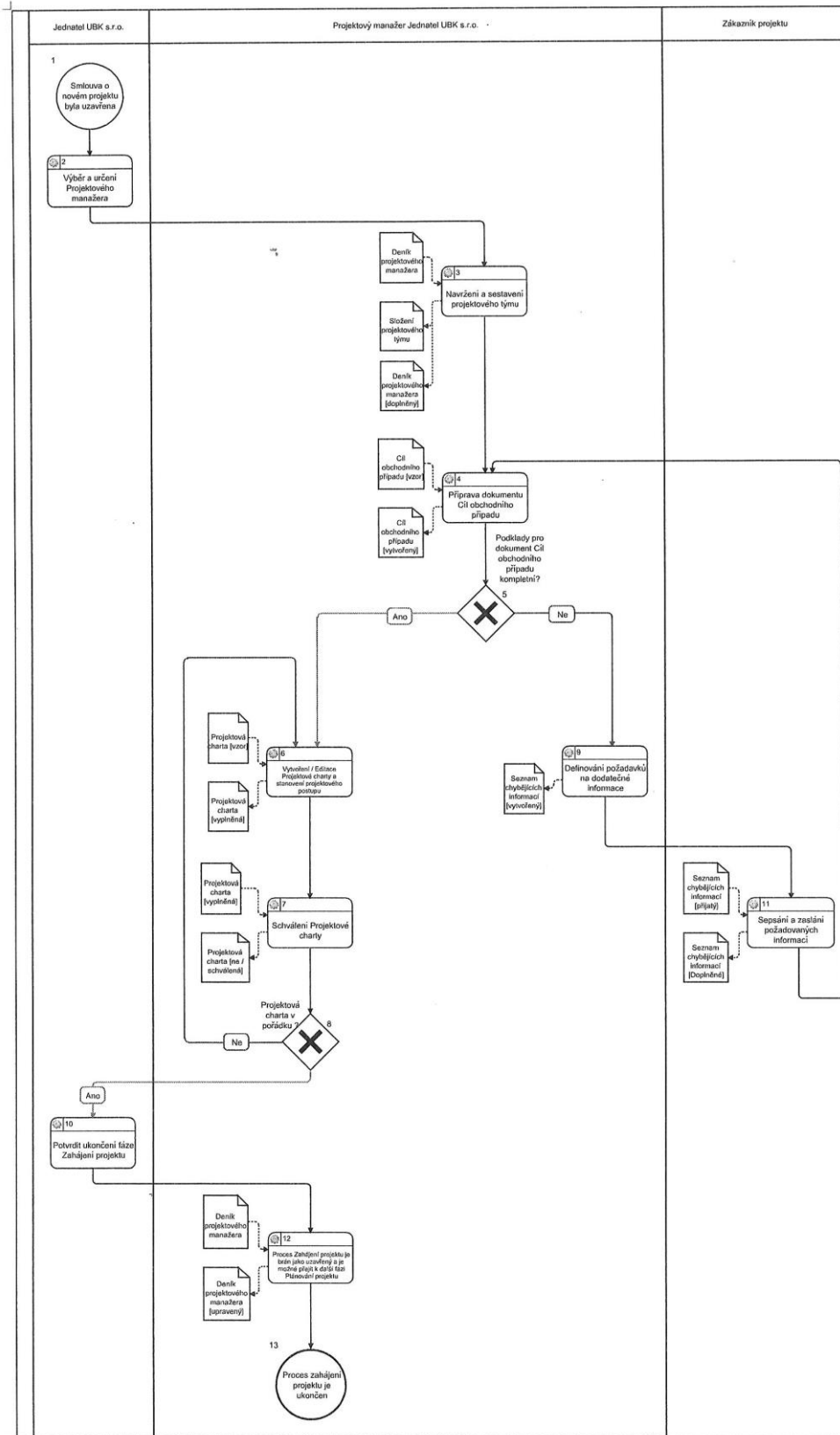
# Příloha C

/Database/Rizení projektů/Uzavření projektu



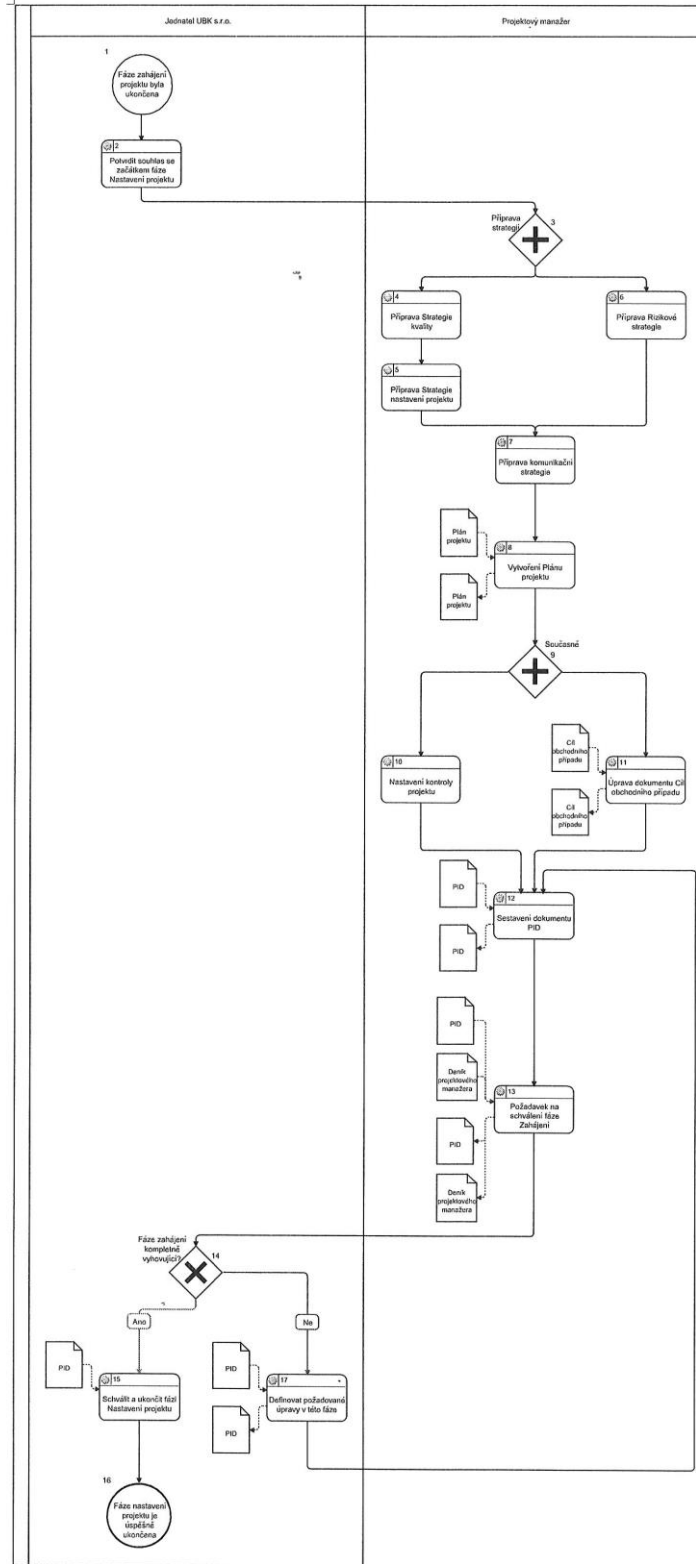


# Příloha D

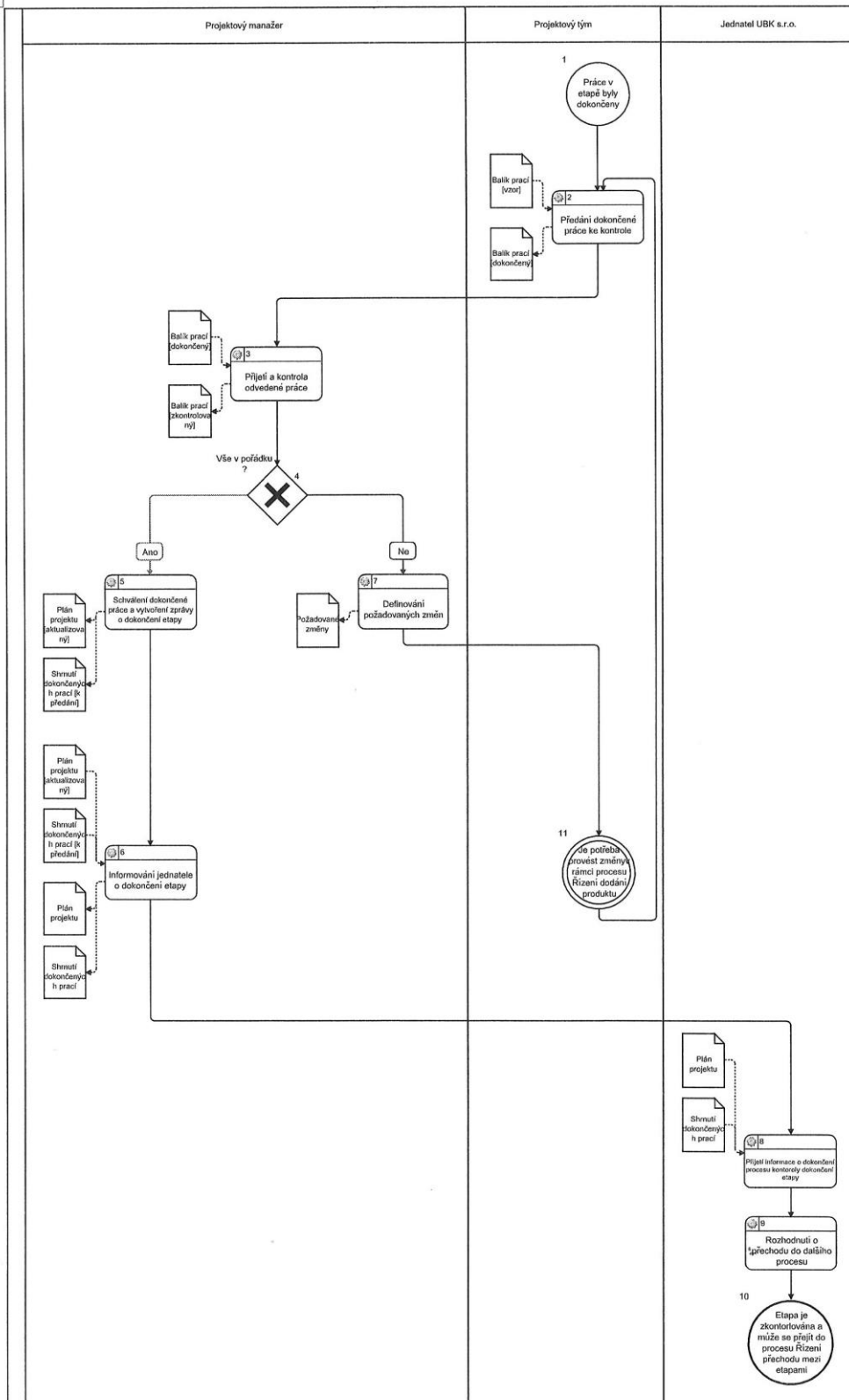


# Příloha E

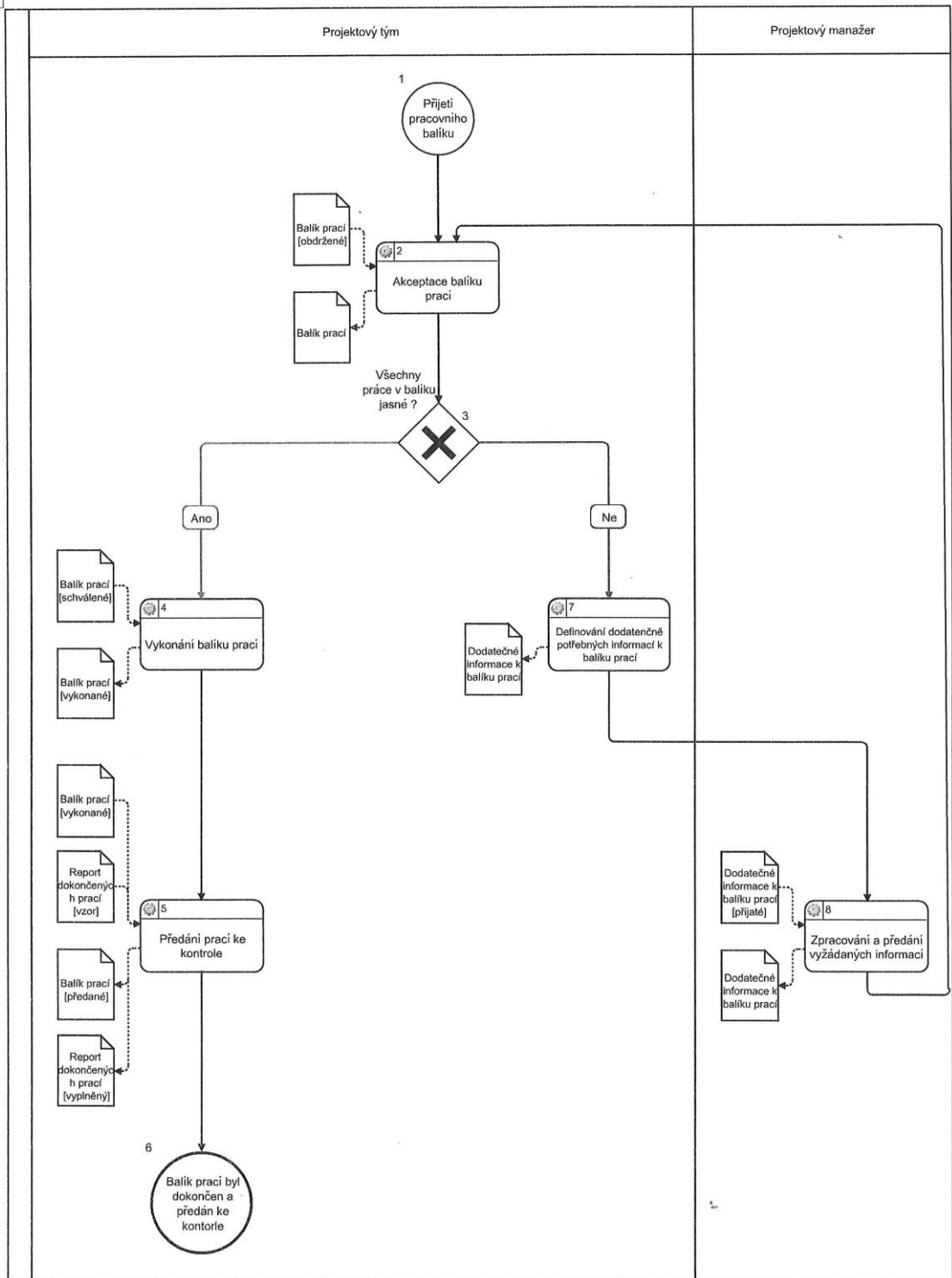
Database:Princa2BP



# Příloha F

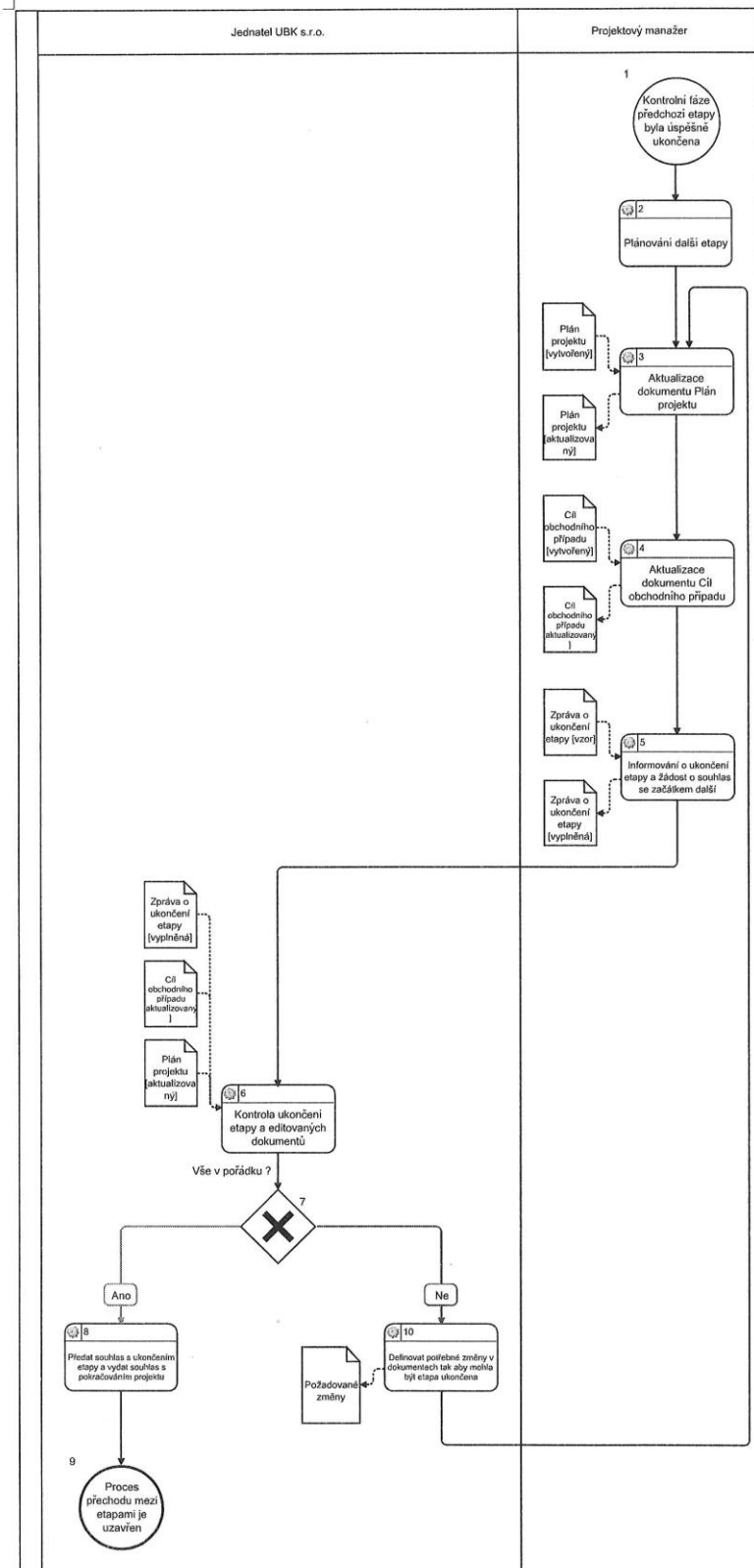


Příloha G



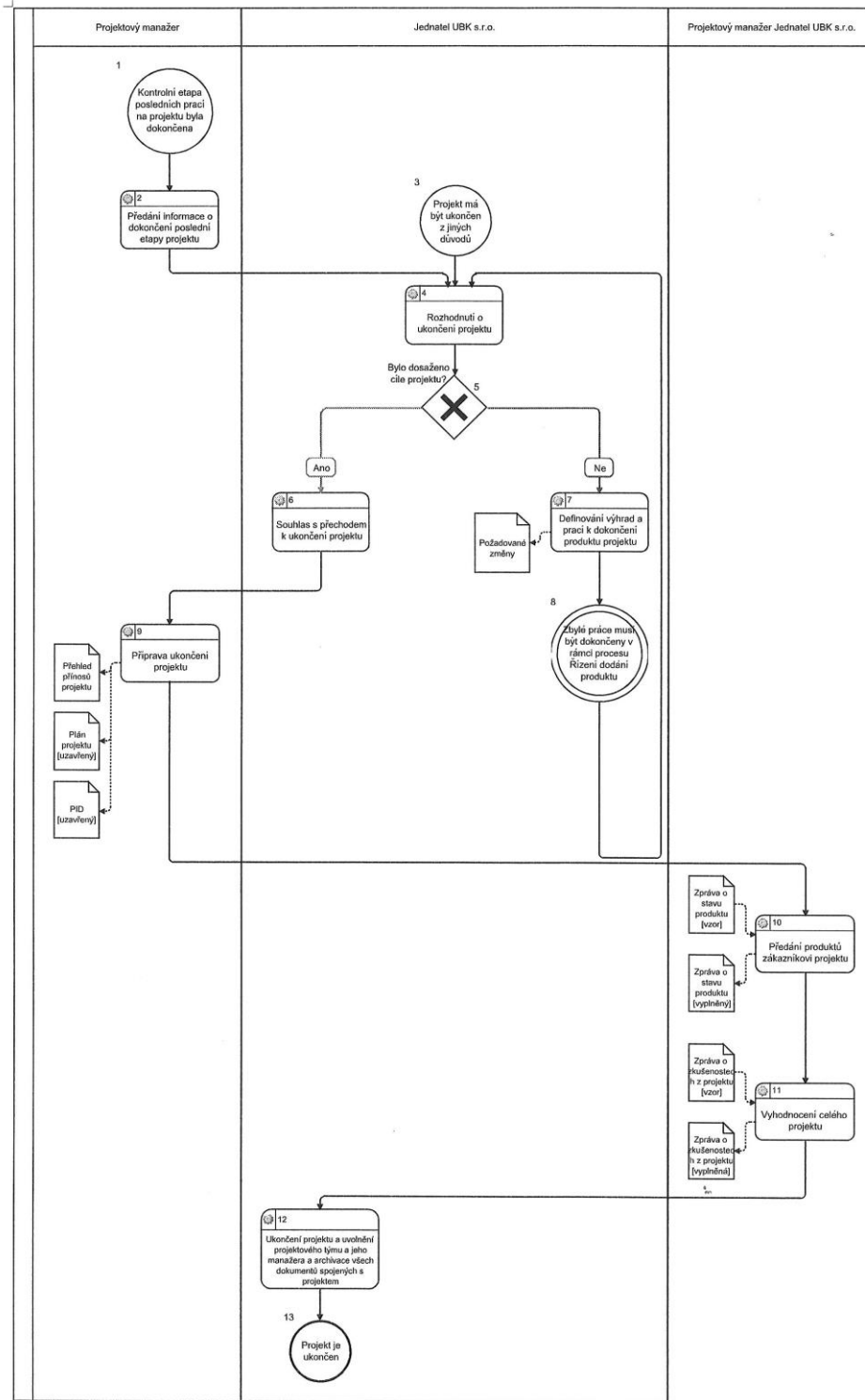
# Příloha H

/Database/Prince2/MSB



# Příloha I

/Database/Prince2/CP



# Příloha J

## PRINCE2™ - Balík Prací

Název Projektu:		Typ dokumentu:	Šablona/Finální
Datum:			
Autor:			
Zákazník projektu:			
Číslo dokumentu:			

### Historie úprav dokumentu

Datum korekce	Datum předchozí korekce	Shrnutí změn dokumentu	Datum příští kontroly / revise:

### Schválení

Jméno	Podpis	Pozice	Datum	Verze

### Distribuce

Jméno	Pozice	Datum	Verze

### Balík prací

#### Popis (Description)

(Popis práce, která má být provedena)

#### Techniky, procesy a postupy (Techniques, Processes and Procedures)

(Veškeré techniky, nástroje, standardy, procesy nebo postupy, které jsou používány při vytváření specializovaných produktů)

#### Společné dohody (Joint Agreements)

(Podrobnosti o dohodách, ceně, datu zahájení a ukončení, a klíčové milníky pro pracovní balíček)

#### Tolerance (Tolerances)

(tolerance finanční i časové odchylky)

#### Schvalování (Approval method)

(Osoba, role nebo skupina, která bude schvalovat hotový produkt v pracovním balíčku, poučení projektového manažera o ukončení produktů)

#### Akceptace pracovního balíčku

Akceptující osoba

Datum

# Příloha K

Cíl obchodního případu

## PRINCE2™ - Cíl obchodního případu

Název Projektu:		Typ dokumentu:	Šablona/Finální
Datum:			
Autor:			
Zákazník projektu:			
Číslo dokumentu:			

### Historie úprav dokumentu

Datum korekce	Datum předchozí korekce	Shrnutí změn dokumentu	Datum příští kontroly / revise:

### Schválení

Jméno	Podpis	Pozice	Datum	Verze

### Distribuce

Jméno	Pozice	Datum	Verze

Cíl obchodního případu

### Shrnutí projektu (Executive summary)

(Zdůraznění klíčových důvodů Cíle obchodního případu)

### Důvody (Reasons)

(Definice důvodů pro uskutečnění projektu a jejich provázání se strategickými cíli společnosti)

### Očekávané přínosy (Expected Benefits)

(Přínosy z realizace projektu – kvalitativní (rozšíření zkušeností zaměstnanců), kvantitativní (finanční přínosy).

### Očekávané nevýhody (Expected Dis-benefits)

(Mimořádné výdaje, přílišná časová náročnost apod.)

### Časové období (Timescale)

(Období z kterého se vychází v Projektovém plánu, jak asi bude dlouho project trvat)

### Náklady (Costs)

(Shrnutí nákladů a všech předpokládaných výdajů na projektu)

### Hlavní rizika (Major Risks)

(Stručný výpis největších rizik projektu včetně jejich dopadu)





# Příloha M

PID

## PRINCE2™ - PID

Název Projektů:		Typ dokumentu:	Šablona/Finální
Datum:			
Autor:			
Zákazník projektu:			
Číslo dokumentu:			

### Historie úprav dokumentu

Datum korekce	Datum předešlé korekce	Shrnutí změn dokumentu	Datum příští kontroly / revise:

### Schválení

Jméno	Podpis	Pozice	Datum	Verze

### Distribuce

Jméno	Pozice	Datum	Verze

PID

**Definice projektu** (Project Definition)  
(Vysvětlení, čeho project potřebuje dosáhnout)

**Cíle projektu** (Project objectives)  
(plánovaný čas, náklady, rozsah, rizika a přínosy)

**Požadované výsledky** (Desired outcomes)

**Předpoklady a omezení** (Constraints and assumptions)

**Uživatelé a všichni účastníci projektu** (The user(s) and any other known interested parties)

# Příloha M

PID

**Projektový přístup (Project Approach)**  
(Definice volby řešení, která bude v projektu použita)

**Business Case**  
(Odůvodnění projektu na základě odhadovaných nákladů, rizik a přínosů)

**Struktura projektového týmu (Project Management Team Structure)**

**Popisy role (Role Descriptions)**

**Strategie řízení kvality (Quality Management Strategy)**  
(Popisování technik, aplikovaných standardů, které jsou použity a odpovědnosti pro efektivní dosažení požadované kvality)

PID

**Strategie řízení nastavení (Configuration Management Strategy)**  
(Popis tomu, jak a kým budou projektové produkty kontrolovány)

**Strategie řízení rizik (Risk Management Strategy)**  
(Popisování rizik a jejich případné ošetření)

**Strategie řízení komunikace (Communication Management Strategy)**  
(Definování zúčastněných stran projektu a četnost komunikace s nimi)

**Projektový plán (Project Plan)**  
(Popisování jak a kdy bude dosaženo projektových cílů, prostřednictvím plánování činnosti, produktů a zdrojů potřebných k úspěšnému dokončení. Dále popisuje etapy projektu fáze po fázi)

**Kontroly projektu (Project Controls)**  
(Sumarizování úrovně kontroly projektu, schvalování tolerance, monitorování a podávání zpráv)

# Příloha N

Plán projektu

## PRINCE2™ - Plán projektu

Název Projektu:		Typ dokumentu:	Šablona/Finální
Datum:			
Autor:			
Zákazník projektu:			
Číslo dokumentu:			

### Historie úprav dokumentu

Datum korekce	Datum předchozí korekce	Shrnutí změn dokumentu	Datum příští kontroly / revise:

### Schválení

Jméno	Podpis	Pozice	Datum	Verze

### Distribuce

Jméno	Pozice	Datum	Verze

Plan

### Popis plánu (Plan Description)

(Zahrnuje stručný popis všeho, co plán zahrnuje (projekt, etapa, tým, přístup))

### Předpoklady (Plan Prerequisites)

(Obsahuje předpoklady k úspěšnému dokončení projektu)

### Externí vlivy (External Dependencies)

(Vlivy které mohou mít dopad na plán)

### Monitorování a kontrola (Monitoring and Control)

(Info o detailech jak bude plán monitorován a kontrolováno jeho dodržování)

### Rozpočty (Budgets)

(Popis rozpočtů, které zahrnují čas, náklady a případné další rezervy pro rizika a změny v průběhu projektu)

### Odhylky (Tolerances)

(Časové, rozpočtové a ostatní odchylky od plánu projektu)

# Příloha O

## Projektová charta

### PRINCE2™ - Projektová charta

Název Projektu:		Typ dokumentu:	Šablona/Finální
Datum:			
Autor:			
Zákazník projektu:			
Číslo dokumentu:			

#### Historie úprav dokumentu

Datum korekce	Datum předchozí korekce	Shrnutí změn dokumentu	Datum příští kontroly / revise:

#### Schválení

Jméno	Podpis	Pozice	Datum	Verze

#### Distribuce

Jméno	Pozice	Datum	Verze

## Projektová charta

### Definice projektu (Project Definition)

(Co je cílem projektu, čeho má být dosaženo)

### Cíle projektu (Project objectives)

(časový výhled a přínosy)

### Omezení projektu (Constraints)

Koncoví uživatelé projektu a ostatní zúčastněné strany (The user(s) and any other known interested parties)

### Rozhraní (Interfaces)

(Programovací jazyk, technologie a nástroje)

### Cíl obchodního případu (Outline Business Case)

(Shrnutí důvodů proč je projekt realizován)

### Popis projektového produktu (Project Product Description)

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

### Projektový přístup (Project Approach)

(Definice zvoleného přístupu k projektu, sloužící k dosažení cíleného výstupu z projektu)

### Struktura projektového týmu (Project Team Structure)

(Kdo bude zapojen do projektu v rámci projektového týmu)

### Popis rolí (Role Descriptions)

(Popis rolí členů projektového týmu)

# Příloha P

## PRINCE2™ - Přehled přínosů projektu

Název Projektů:			
Datum:		Typ dokumentu:	Sablona/Finální
Autor:			
Zákazník projektu:			
Císlo dokumentu:			

### Historie úprav dokumentu

Datum korekce	Datum předchozí korekce	Shrnutí změn dokumentu	Datum příští kontroly / revise:

### Schválení

Jméno	Podpis	Pozice	Datum	Verze

### Distribuce

Jméno	Pozice	Datum	Verze

### Přehled přínosů projektu

#### Matice přínosů

Císlo	Popis přínosů	Měření		Zdroje
		Jak	Kdy	

### Produkt projektu (The Project's Product)

(Poskytnutí poznámek o tom, jaké jsou a budou jednotlivé přínosy projektu)

## Příloha Q

### PRINCE2™ - Zpráva o ukončení etapy

Název Projektu:		Typ dokumentu:	Šablona/Finální
Datum:			
Autor:			
Zákazník projektu:			
Číslo dokumentu:			

Historie úprav dokumentu			Datum příští kontroly / revise:
Datum korekce	Datum předchozí korekce	Shrnutí změn dokumentu	

#### Schválení

Jméno	Podpis	Pozice	Datum	Verze

#### Distribuce

Jméno	Pozice	Datum	Verze

#### Zpráva o ukončení etapy

**Zpráva projektového manažera** (Project Manager's Report)  
(Shrnutí výkonu etapy)

**Přínosy dosažené k datu** (Benefits achieved to date)

**Zbýlé očekávané přínosy** (Residual benefits expected)  
(ze zbývajících etap)

**Odchytky od schváleného obchodního případu** (Deviations from the approved Business Case)

**Přehled výkonnosti týmů** (Review of Team Performance)  
(Zejména poskytování uznání za dobře provedenou práci)

**Předpověď** (Forecast)

(Projektový manažer předpovídá další etapu projektu vzhledem k datu, plánovaným cílům, času, nákladům, kvalitě, rozsahu, přínosu a rizikům.)

# Příloha R

Zpráva o zkušenostech z projektu (Lessons Report)

## PRINCE2™ - Zpráva o zkušenostech z projektu

Název Projektu:		Typ dokumentu:	Šablona/Finální
Datum:			
Autor:			
Zákazník projektu:			
Číslo dokumentu:			

### Historie úprav dokumentu

Datum korekce	Datum přechodu korekce	Shrnutí změn dokumentu	Datum příští kontroly / revise:

### Schválení

Jméno	Podpis	Pozice	Datum	Verze

### Distribuce

Jméno	Pozice	Datum	Verze

Zpráva o zkušenostech z projektu (Lessons Report)

### Celkový přehled (Overall Review)

(Přehled o tom, co šlo dobře, co bylo špatně, případně doporučení pro podniku, zejména: Metody řízení projektů (včetně přizpůsobení PRINCE2), použité odborné metody, strategie projektu (řízení rizik, kvality, komunikace, konfigurace), kontroly projektu abnormální události způsobující odchylky)

### Přehled užitečných opatření (Review of Useful Measures)

(Opatření která byla použita k vylepšení průběhu projektu)



## **Abstrakt**

PEŠEK, Jaroslav. Analýza a následná optimalizace vybraných podnikových procesů. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 106 s., 2016

**Klíčová slova:** analýza procesů, BPMN, IPMA, PRINCE2, optimalizace, EPMS, projektové řízení

Tato diplomová práce se zabývá analýzou a následnou optimalizací vybraných podnikových procesů. Práce začíná představením společnosti, dále pokračuje vysvětlením základních pojmů procesního modelování s pomocí nástroje BPMN. Následně v práci dochází k zmapování procesů týkajících se projektového řízení. Dále jsou popsány metodiky projektového řízení. Jedna z metodik je vybrána pro aplikaci ve společnosti. Dle metodiky PRINCE2 jsou namodelovány a popsány procesy týkající se řízení projektu v praxi.

## **Abstract**

PEŠEK, Jaroslav. Analyse and subsequent optimization of business processes. Diploma thesis. Plzeň: Faculty of Economics UWB in Pilsen, 106 s., 2016

**Key words:** Process analysis, BPMN, IPMA, PRINCE2, optimization, EPMS, project management

This thesis is focused on the analysis and subsequent optimization of selected business processes. The work begins with a company description, then it continues with a description of the basic concepts of process modelling with a tool BPMN. Next in this thesis are mapped the business processes of project management. Next there is a description of the methods of managing the projects. One of these methods is chosen for application in a real company. According to PRINCE2 method are the business project processes modeled and described for praxis using.