



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

SROVNÁNÍ METODIK PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ V PROSTŘEDÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

COMPARISON OF PROJECT MANAGEMENT METHODS IN ENVIROMENT OF SELECTED
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JAN PISAROVSKÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. et Ing. PAVEL JUŘICA, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pisarovský Jan, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Srovnání metodik projektového řízení v prostředí vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Comparison of Project Management Methods in Environment of Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

HELDMAN, K. PMP: výukový průvodce přípravou na zkoušku. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2013, 672 s. ISBN 978-80-251-3799-4.

JEŽKOVÁ, Z. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.

MURRAY, A. a kol.. Managing Successful Projects With PRINCE2 2009 Edition. 5. vyd. Norwich : The Stationery Office, 2009. 328 s. ISBN 978-0113310593.

Vedoucí diplomové práce: Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku projektového řízení. Představuje a porovnává dvě nejrozšířenější metodiky řízení projektů. V rámci vybraného podniku poté analyzuje zpracovávaný projekt a na základě poznatků zjištěných v předchozích částech navrhuje řešení optimalizující jeho průběh. V závěru práce jsou prezentovány ekonomické benefity řešení a jeho praktické využití v budoucích projektech podniku.

Abstract

Master's thesis focuses on matters of project directing. It presents and compares two most used project management methods. Then it analyses current project in selected company and based on output from first part an optimizing proposal is created. In the end practical added value and economical benefits of proposal are presented.

Klíčová slova

Projektové řízení, projektový management, projekt, IPMA, PRINCE2.

Key words

Project Directing, Project Management, Project, IPMA, PRINCE2.

Bibliografická citace

PISAROVSKÝ, J. *Srovnání metodik projektového řízení v prostředí vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 82 s.

Vedoucí diplomové práce Ing. et Ing. PAVEL JUŘICA, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 29.5.2015

.....

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Ing. et Ing. Pavlu Juřicovi, Ph.D. za vedení diplomové práce a za cenné rady a připomínky v oblasti projektového řízení.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 Základní pojmy	12
2.1.1 Projekt.....	12
2.1.2 Projektové řízení.....	12
2.1.3 Nevhodné užití.....	14
2.2 Metodika IPMA	15
2.2.1 Historie.....	15
2.2.2 Charakteristika	16
2.3 Metodika PRINCE2	19
2.3.1 Historie.....	19
2.3.2 Projektové prostředí	20
2.3.3 PRINCE2 Principy.....	21
2.3.4 PRINCE2 Témata	24
2.3.5 PRINCE2 Procesy.....	31
2.4 Porovnání metodik IPMA a PRINCE2.....	34
2.4.1 Systémový přístup.....	34
2.4.2 Procesní pojetí.....	35
2.4.3 Životní cyklus projektu.....	36
2.4.4 Silné a slabé stránky	39
2.4.5 Certifikace.....	40
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	42
3.1 Profil společnosti	42
3.2 Popis projektu	43
3.3 Předprojektová fáze	44
3.3.1 Zahájení projektu	44
3.3.2 Řízení projektu.....	46
3.4 Fáze nastavení projektu	47

3.4.1	Nastavení projektu	47
3.4.2	Řízení přechodu mezi etapami.....	54
3.5	Realizační fáze	55
3.5.1	Přechod mezi fázemi.....	56
3.6	Fáze ukončení	59
3.6.1	Řízení dodání produktu.....	59
3.6.2	Ukončení projektu.....	59
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	60
4.1	Správa projektové dokumentace	60
4.1.1	System Sharepoint	61
4.1.2	Přehled	62
4.1.3	Úkoly	64
4.1.4	Sledování otevřených bodů.....	68
4.1.5	Správa dokumentů	70
4.2	Ekonomický přínos návrhů řešení	74
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK	80
	Seznam obrázků.....	80
	Seznam grafů	81
	Seznam tabulek	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Projektové řízení je v současnosti nedílnou součástí mnoha prosperujících společností bez ohledu na obor jejich podnikání. Nutnost řídit mnohdy unikátní projekty s vysokou komplexností umožňuje podniku držet krok v mnoha aspektech konkurenčního boje a hájit tak své místo na trhu. To je patrné již z průběhu minulého století, kdy se postupně utvářely ověřené a stanovené postupy vycházející z praktických zkušeností. Tyto se s postupem času definovaly do projektových metodik, jak je známe dnes.

Nejen pro podniky pohybující se v sektoru mobilních komunikací je projektové řízení cenným nástrojem. Toto odvětví můžeme bez váhání považovat za velmi progresivní a neustále se měnící. Technologické pokroky nabízejí pravidelně nové možnosti pro zlepšení a dodání stále výkonějších a modernějších produktů na trh. Vývoj nového přístroje, změna designu i úprava servisních služeb pak představuje v globálním měřítku událost zásadního rozsahu, jejíž uskutečnění bychom si bez projektového řízení dnes jen těžce představovali.

Společnost Catalyst, s.r.o. byla sama v průběhu své existence častým inovátorem v oboru výzkumu a vývoje. Schopnost držet krok s vyvíjejícím se trhem a konkurencí má za důsledek vedoucí post společnosti na globálním trhu v oblasti mobilních komunikací. Neopomenutelný podíl na tom má i sofistikované projektové řízení společnosti, díky kterému toho bylo možné dosáhnout.

Diplomová práce ve své první části představí teoretické poznatky, kdy popíše dvě nejrozšířenější metodiky projektového řízení a provede jejich srovnání. V další, analytické části, se poté práce soustředí na rozbor nedávno proběhlého projektu společnosti. Poslední část je návrhová a zaměří se na aplikaci zjištěných výstupů na projekt s ohledem na jeho optimalizaci a zlepšení průběhu.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je porovnání dvou rozdílných metodik projektového řízení a na základě zjištěných poznatků aplikovat návrh na zlepšení průběhu zvoleného projektu v daném podniku.

Mezi dílčí cíle práce patří:

- Srovnání metodik a nalezení nejlepších prvků každé z nich pro zvolené projektové prostředí
- Zjištění potenciální úspory na nákladech při použití nejlepších prvků zkoumaných metodik
- Přezkoumání kooperace projektového týmu a nalezení možnosti pro zlepšení
- Navržení řešení vhodných pro zvýšení efektivity práce projektového týmu při řešení budoucích projektů

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Projekt

Národní standard kompetencí projektového řízení charakterizuje projekt (Project) jako jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky (Pitaš, 2012, s. 19).

Lamming a Bessant (1995) projekt chápou jako operaci s definovaným začátkem i koncem, k jejíž včasnému dokončení i udržení rozpočtu je nutné speciální řízení.

Newton (2008, s. 20) popisuje projekt jako specifickou práci, způsob organizace lidí podílejících se na projektu a způsob řízení úkolů. Jeho zaměření je na samotný výsledek a projekt přestává být nutný ve chvíli, kdy je výsledku dosaženo. To je v kontrastu s jinými podnikovými činnostmi, které zpravidla nemají daný koncový bod a probíhají kontinuálně.

Doležal a kol. (2013 s. 9) mluví o projektu jako o akci, která je:

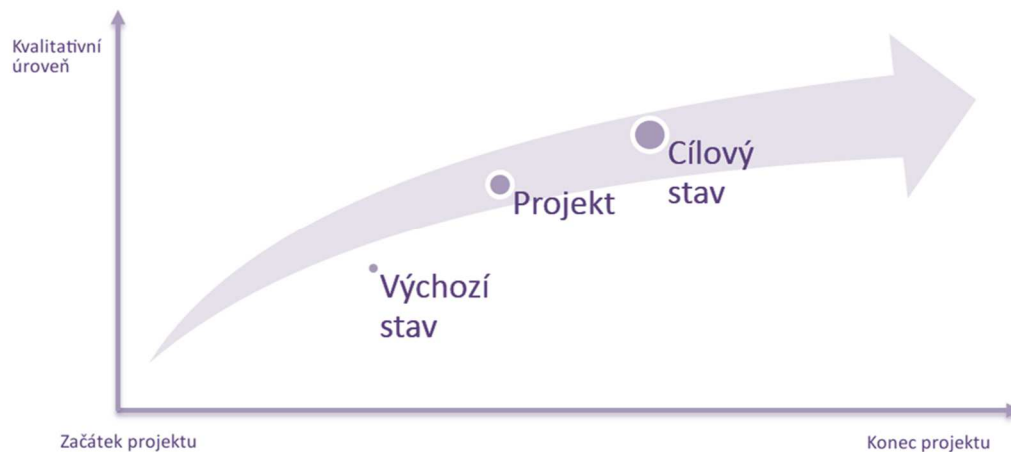
- Jedinečná – nedochází k opakování v rámci procesu, ale jedná se o něco nového
- Vymezená – existují jasně daná věcná, časová, finanční a podobná ohraničení
- Různorodá – k dosažení stanoveného cíle je nutná skupina lidí disponujících různými dovednostmi
- Komplexní – dodané řešení je sofistikované
- Riziková – vyplývá z předchozích charakteristik, jedná se o jejich kombinaci. Čelíme něčemu novému, komplexnímu, co ještě nebylo uskutečněno a při realizaci máme stanovený limit na finanční, časové, lidské a jiné prostředky.

2.1.2 Projektové řízení

Projektové řízení je činnost, která má za úkol zvládnout plánování a realizaci zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu a v určitém rozsahu nákladů (Ježková, 2013, s. 14).

Projekt je tedy prováděn za cílem určité změny ze stavu výchozího (nevyhovujícího) do stavu konečného, který přináší zlepšení na kvalitativní, resp. kvantitativní úrovni (Ježková, 2013, s. 14).

Změna se nerealizuje přímo, dochází k ní prostřednictvím výstupů – produktů projektu. Cílem projektu není změna zanedbatelná, nýbrž podstatná a zratelná. Projekt se snaží dosáhnout změny skokovou formou (Ježková, 2013, s. 15).



Obrázek 1: Schématické znázornění projektu (Zdroj: Ježková, 2013, s. 14)

Jiný výklad hovoří o projektovém managementu jako o disciplíně vyvinuté za účelem řízení projektů v mnoha oblastech lidských činností a to ačkoliv se mohou diametrálně lišit ve znalostech nutných k jejich praktikování. Pro všechny je ovšem společné, že jejich výstup může být dodán pomocí projektu (Newton, 2008, s. 21).

Pomocí projektového řízení je vhodné řešit např. následující problematiku:

- Vývoj nových produktů
- Návrh a zavádění informačního systémů
- Inovace a rekonstrukce stávajících výrobku
- Zpracování a realizace podnikatelských záměrů
- Realizace zakázek v kusové výrobě (Ježková, 2013, s. 15).

Mnohé společnosti realizují tyto zadání bez užití projektového řízení, nicméně s jeho užitím by jistě dosáhli lepšího dodržování termínů a nákladů, využití zdrojů a hlavně dosažení vytyčených cílů (Ježková, 2013, s. 16).

2.1.3 Nevhodné užití

Projektové řízení není vhodné pro periodicky se opakující úkony. Např. pravidelná kontrolní činnost nebo opakované určování výrobního plánu (Schwalbe, 2011).

Dále je zbytečné použít projektové řízení pro jednoduché a bezrizikové akce. Nevhodné je také užití v případech nečekaných, tedy technických selhání, přírodních katastrof a jiných krizí. Na řešení takových situací je lépe uzpůsoben krizový management (Řeháček, 2013b).

Dlouhodobé akce přesahující působnost i několika let také není vhodné řídit jako projekty (Svozilová, 2011).

Otázka, zda-li se opravdu jedná o projekt musí být zodpovězena hned na počátku, jelikož jinak bychom se mohli snažit o použití projektové metodiky například v běžném provozu. Vzorem pro projekt může být návrh nového designu výrobku, v tom případě se jedná o projekt. Samotná výroba je již opakovaný proces a jedná se o provoz (Heldman, 2013, s. 55).

2.2 Metodika IPMA

Řízením projektů se zabývá mnoho světových organizací s mnohdy mezinárodním přesahem. Jednou z takových organizací je i IPMA, tedy International Project Management Association. Z původního sídla v Evropě se stala celosvětovou organizací a sdružuje přes 50 zemí z celého světa. Standard je nazýván jako ICB (IPMA Competence Baseline) (Ježková, 2013, s. 343).

Standard ICP je stavěn na kompetencích projektového manažera. Funkčnost projektového řízení tedy odvisí od jeho schopností a znalostí (Ježková, 2013, s. 343).

2.2.1 Historie

Společnost vznikla v roce 1965 ve Švýcarsku jako výsledek kolaborace několika evropských manažerů pod prvotním názvem IMSA (International Management Systems Association). Tehdejší lokace se jevila jako nejvhodnější místo vzhledem k probíhající studené válce (Šochová a Kunce, 2014).

V roce 1967 byl přizván i tým československých vědců aby se podílel na uskutečnění konference zabývající se „metodami síťové analýzy“ v Praze.

Ve stejném roce se podobná konference odehrála i ve Vídni. Důvodem pro takovou duplicitu byla tehdejší politická situace v Evropě, která byla rozdělena na západ a východ (Šochová a Kunce, 2014).

2.2.2 Charakteristika

Metodika IPMA se soustředí na realizaci projektů skrze efektivní postupy. Takových postupů dosahuje skrze kompetenční pojetí projektového řízení. V rámci kompetencí tak testuje a ověřuje zkušenosti a znalosti projektových manažerů na několika úrovních. Tomuto ověřování se říká certifikace. Certifikace probíhá v několika stupních a pokrývá všechny druhy kompetencí (Máchal a kol., 2015, s. 18).

IPMA rozlišuje tři typy kompetencí:

- Technické kompetence – představují 20 základních elementů kterými jsou projekt řízeny
- Behaviorální kompetence – 15 kompetencí popisujících elementy osobnostního charakteru projektových manažerů, jako jsou postoje a dovednosti. Tyto kompetence jsou uplatnitelné zejména při vedení projektových týmů a jejich motivování
- Kontextové kompetence – charakterizují 11 elementů způsobilostí projektového manažera v oblasti řídicích vztahů v podniku, elementární znalosti legislativy a schopnosti řízení programů, portfolií a projektů v projektově orientované společnosti (Máchal a kol., 2015, s. 18).

Jednotlivé kompetence jsou vypsány v následující tabulce:

Tabulka 1: Přehled kompetencí

1	Technické kompetence	Technical competences
1.01	Úspěšnost řízení projektu	Project management success
1.02	Zainteresované strany	Interested parties
1.03	Požadavky a cíle projektu	Project requirements and objectives
1.04	Rizika a příležitosti	Risk and opportunity
1.05	Kvalita	Quality
1.06	Organizace projektu	Project organisation
1.07	Týmová práce	Teamwork
1.08	Řešení problémů	Problem resolution
1.09	Struktury v projektu	Project structures
1.10	Rozsah a výstupy (dodávky) projektu	Scope and deliverables
1.11	Čas a fáze projektu	Time and project phases

1.12	Zdroje	Resources
1.13	Náklady a financování	Cost and finance
1.14	Obstarávání a smluvní vztahy	Procurement and contract
1.15	Změny	Changes
1.16	Kontrola, řízení a podávání zpráv	Control and reports
1.17	Informace a dokumentace	Information and documentation
1.18	Komunikace	Communication
1.19	Zahájení	Start-up
1.20	Ukončení	Close-out
2	Behaviorální kompetence	Behavioural competencies
2.01	Vůdčovství	Leadership
2.02	Zainteresovanost a motivace	Engagement and motivation
2.03	Sebekontrola	Self-control
2.04	Asertivita	Assertiveness
2.05	Uvolnění	Relaxation
2.06	Otevřenost	Openness
2.07	Kreativita	Creativity
2.08	Orientace na výsledky	Results orientation
2.09	Výkonnost	Efficiency
2.10	Diskuse	Consultation
2.11	Vyjednávání	Negotiation
2.12	Konflikty a krize	Conflict and crisis
2.13	Spolehlivost	Reliability
2.14	Porozumění hodnotám	Values appreciation
2.15	Etika	Ethics
3	Kontextové kompetence	Contextual competences
3.01	Orientace na projekt	Project orientation
3.02	Orientace na program	Program orientation
3.03	Orientace na portfolio	Portfolio orientation
3.04	Implementace projektu, programu a portfolio	Project, programme and portfolio implementation (PPP implementation)

3.05	Trvalá organizace	Permanent organisation
3.06	Byznys	Business
3.07	Systémy, produkty a technologie	Systems, products and technology
3.08	Personální management	Personnel management
3.09	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	Health, security, safety and environment
3.10	Finance	Finance
3.11	Právo	Legal

(Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 29)

2.3 Metodika PRINCE2

2.3.1 Historie

Vychází z metod PROMPTII a PRINCE s původem na území Velké Británie. Tyto metody byly vyvinuty v Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) a sloužily nejdříve k řízení IT projektů. Jejich následné spojení v roce 1989 dalo za vznik metodice PRINCE2 (Murray, 2009).

PRINCE2 je metodikou projektového řízení, která vznikla pod dohledem Office of Government Commerce (OGC). Tento úřad spadá pod britskou vládu a je zodpovědný za administraci a pravidelnou aktualizaci této metodiky (Murray, 2009).

Tato metodika vychází z poznatků získaných v praxi. Z ní derivuje osvědčené postupy a vytváří přístup řízení projektů aplikovatelný v širším obecném měřítku. Metodika zakládá na své obecnosti, kdy je poté možné ji použít na projekt jakékoliv velikosti, typu a zaměření, bez ohledu na geografickou a demografickou různorodost (Murray, 2009).

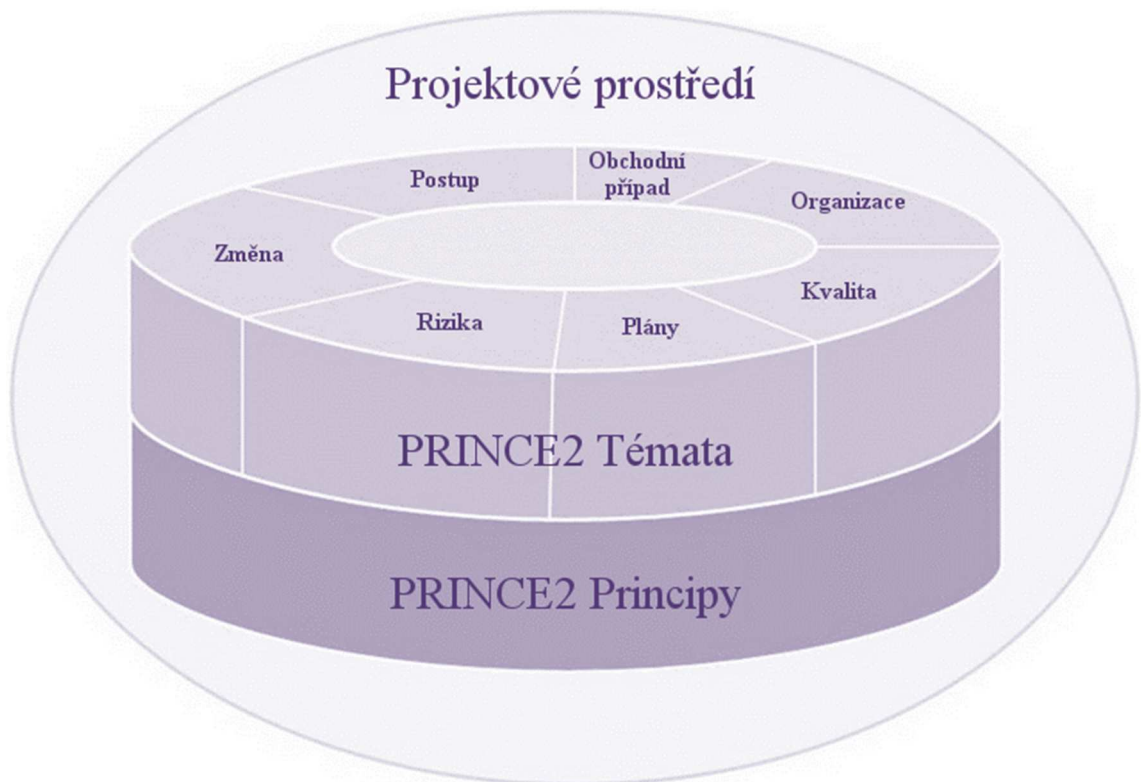
Vzhledem k rozsáhlosti metodiky a jejím možnostem je vhodnější metodiku využít na středně velké až velké projekty (Murray, 2009).

Hlavní charakteristikou je orientace na procesy. Z těchto poté vznikají postupy pro řešení různých problémů a jsou dále provázány se vznikem dokumentace a osob za ně zodpovědných (Bentley, 2010).

2.3.2 Projektové prostředí

Celá metodika je postavena na modelu projektového prostředí (viz Obrázek 2), které se dále dělí na základní disciplíny:

- Principy – definuje postupy a principy které je nutné splnit aby se jednalo o projekt říditelný za využití PRINCE2 metodiky
- Témata – popisují jednotlivé aspekty projektu, které musí mít projektový manažer neustále pod dohledem a být schopen je spravovat a vést správným směrem
- Procesy – uvádí doporučené procesy které je vhodné do projektu implementovat za účelem optimální říditelnosti (OGC, 2009).



Obrázek 2: PRINCE2 projektové prostředí
(Zdroj: OGC, 2009, s. 6)

2.3.3 PRINCE2 Principy

Projektová metoda PRINCE2 je založena na principu poskytnutí možnosti vést projekty jakéhokoliv rozsahu a typu bez ohledu na druh společnosti, geografickou polohu a kulturní rozdílnosti. Je toho dosaženo za pomoci principů které jsou charakterizovány jako:

- Univerzální, aplikovatelné pro každý projekt
- Ověřené, skrze mnoholetou praxi
- Posilující, jelikož dodávají svým vykonavatelům sebevědomí a možnost ovlivňovat a měnit přístup k vedení projektu (OGC, 2009, s. 11).

Principy vznikly na základě poznatků z proběhlých projektů. Berou poznatky jak dobré, tak i ty špatné a učí se z nich. Pokud se projekt neřídí těmito principy, nemůžeme mluvit o projektu řízeném metodou PRINCE2, jelikož principy jsou její nedílnou součástí (OGC, 2009, s. 11).

Rozlišujeme těchto sedm principů:

2.3.3.1 Kontinuální obchodní zdůvodnění

Nutností pro PRINCE2 projekt je mít jasné zdůvodnění pro započnutí projektu, které zůstane validní i v jeho průběhu. Toto zdůvodnění je zdokumentováno a schváleno (OGC, 2009, s. 11).

2.3.3.2 Učit se ze zkušeností

Projektový tým se učí z přechozích zkušeností. Poučení vyhledává, zaznamenává a využívá v průběhu práce na projektu.

Zkušenosti nachází v těchto fázích projektu:

- Na jeho počátku – kontroluje se podobnost s jinými, již ukončenými projekty, které by mohly přinést cenné zkušenosti a informace. Obzvláště pokud takový typ projektu je pro zadávající společnost prvním svého druhu.
- V průběhu projektu – při nalezení zlepšení je důležité jej uplatnit již v rámci probíhajícího projektu a dbát na správný reporting zainteresovaným osobám.
- Při ukončení projektu – projekt by měl přinášet zkušenosti a tyto hlavně předávat dále (OGC, 2009, s. 12).

2.3.3.3 Definování rolí a zodpovědností

PRINCE2 projekt má definované a odsouhlasené role a zodpovědnosti v rámci organizační struktury projektového týmu. Všechny projekty mají tyto stakeholdery:

- Business sponsors, kteří podporují úkoly a zajišťují návratnost projektu v rámci finanční hodnoty
- Uživatele, kterým budou po ukončení projektu sloužit jeho produkty
- Dodavatele, kteří zajistí zdroje a zkušenosti nutné pro projekt, ať už v externí nebo interní podobě (OGC, 2009, s. 12).

Všechny tři skupiny musí být v rámci projektu vyváženě prezentovány a musí mít sladěny své dílčí cíle směrem k naplnění cíle projektu. Pro jednotlivé zainteresované účastníky projektu tak jasně definovaná struktura projektového týmu poskytuje odpověď na otázku „Co se ode mne očekává?“ (OGC, 2009, s. 12).

2.3.3.4 Řízení po částech

Řízení po částech poskytuje top managementu společnosti informace o průběhu projektu. Na konci každé části je projekt zhodnocen a porovnán s Business case a jednotlivými plány abychom si byli jisti, že i nadále probíhá podle stanovených předpokladů a bude se v něm pokračovat (OGC, 2009, s.13).

Takové rozdělení umožňuje top managementu širší kontrolu projektu a následné reakce na případné změny priorit, rizik či složitosti. Délka jednotlivých částí by měla být stanovena tak aby top managementu umožňovala dostatečně frekventovanou kontrolu a zároveň jej příliš nezatěžovala (OGC, 2009, s. 13).

2.3.3.5 Řízení podle odchylek

Metodika se soustředí na řízení a zvládnutí odchylek, které se mohou v průběhu projektu objevit. Klade tedy důraz na kontrolu v rámci těchto kvantifikovatelných cílů:

- Čas
- Cena
- Kvalita
- Rozsah
- Riziko
- Benefit (OGC, 2009, s. 13).

U jednotlivých cílů určujeme tolerance a limity, ve kterých je možné se pohybovat a které není možné překročit. Pokud jsou tyto porušeny, je nastalá situace komunikována vyššímu managementu a tím zaručena informovanost a umožněno včas reagovat. Aplikace tohoto řízení umožňuje velmi efektivně využít času senior managementu v rámci projektu (OGC, 2009, s. 13).

2.3.3.6 Zaměření na produkty

Aby projekt byl úspěšný, musí být zaměřen na svůj výstup – tedy orientován na produkt. Účelem projektu je uspokojit jeho investory a toho dosáhneme pouze, když splníme produktové požadavky, které byly na počátku stanoveny. Ovšem interpretace těchto požadavků může být různá a tak je třeba se shodnout na pevně stanovených vlastnostech finálního produktu (OGC, 2009, s.14).

PRINCE 2 využívá k takovému stanovení Product Discriptions (produktový popis), který jasně definuje účel, složení, formát a kvalitativní kritéria a metody projektového produktu. Produktové zaměření je obsaženo ve většině aspektů metodiky (OGC, 2009, s. 14).

2.3.3.7 Přizpůsobení projektovému prostředí

Přidaná hodnota metodiky spočívá v její univerzálnosti za předpokladu že projekt upravíme pro naše dané potřeby. Důvodem je sladění projektových metod s projektovým prostředím a přizpůsobení rozsahu projektu (OGC, 2009, s. 14).

2.3.4 PRINCE2 Témata

Celým projektem nás provázejí zadaná témata, jejichž otázky testují hlavní aspekty projektu. Musíme si je pokládat a zároveň na ně musíme nacházet spolehlivé odpovědi (Bentley, 2013).

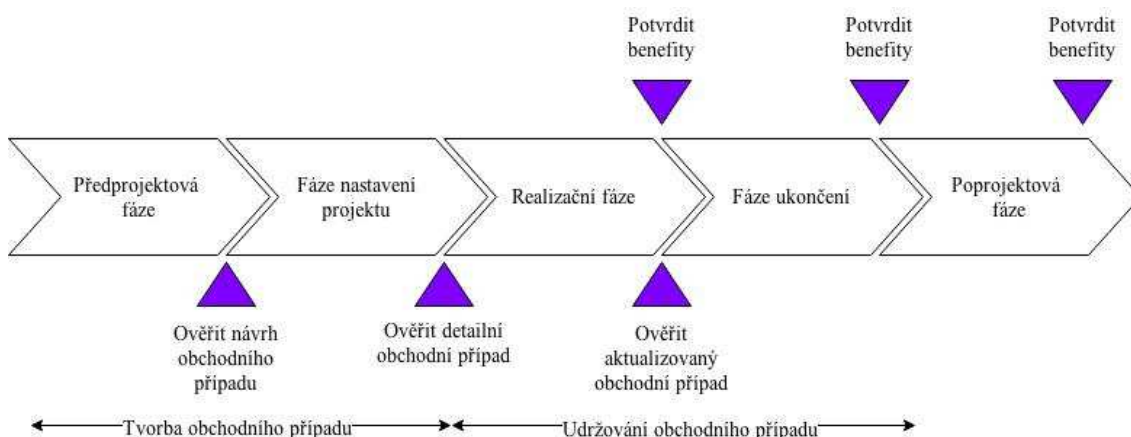
2.3.4.1 Obchodní případ

Otázka: Proč projekt dělat? Základní projektová otázka zjišťuje, zda bude mít projekt nějaký přínos. Podstatou obchodního případu je zajištění mechanismu, který určuje, zda je projekt žádaný, proveditelný a dosažitelný (OGC, 2009, s. 21).

V jeho rámci jsou popsány výstupy, výsledky a benefity. Na příkladu je můžeme chápat jako:

- Výstup – nový objednávkový systém.
- Výsledek – objednávky jsou zpracovávány rychleji.
- Benefit – rychlost zpracování objednávek se zvýšila o 15%, chybovost při zpracování se snížila o 5%, zisk se navýšil o 10% (OGC, 2009, s. 22).

Příprava obchodního případu spadá pod kompetence projektového manažera, ten jej pak předkládá svému nadřízenému pro schválení. Příprava probíhá v předprojektové fázi a pokračuje při zahájení projektu. Obchodní případ je poté nadále udržován a upravován až do konce projektu (OGC, 2009, s. 23).

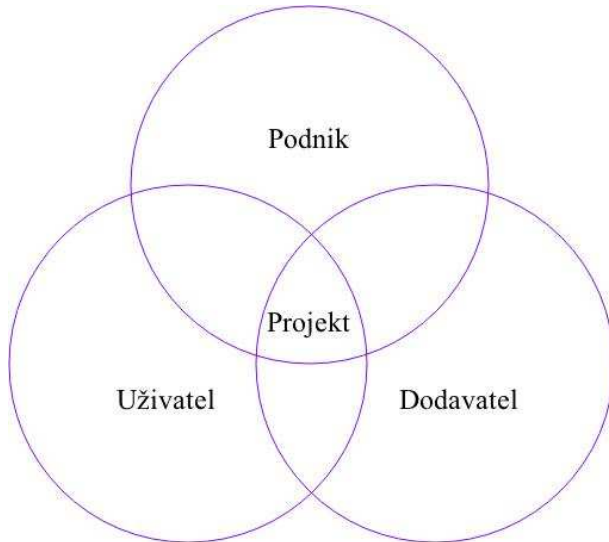


Obrázek 3: Význam obchodního případu

(Zdroj: OGC, 2009, s. 23)

2.3.4.2 Organizace

Otázka: Kdo se bude na projektu podílet? Popisuje strukturu projektového týmu a odpovědnosti nutné pro spolehlivé řízení. PRINCE2 projekt klade důraz na reprezentaci všech tří primárních kategorií stakeholderů (OGC, 2009, s. 32).



Obrázek 4: Projektový trojimperativ

(Zdroj: OGC, 2009, s. 32)

- Podnik – projektové produkty by měli naplnit potřeby podniku a opodstatnit tak vlastní existenci projektu. Projekt by tak měl poskytnout hodnotu oproti prostředkům do něj investovaných.
- Uživatel – PRINCE2 metodika klade důraz na požadavky uživatelů. Ať už budou výstupy projektu používat, spravovat či jimi budou jen ovlivněni, jsou jejich požadavky důležité pro zajištění adekvátních výstupů na konci projektu.
- Dodavatel – na základě projektového výstupu zajistí dodavatel zdroje v příslušné kvalitě. Projekt může vyžadovat dodavatele jak interního, tak externího původu (OGC, 2009, s. 32).

Projekty potřebují každodenní dohled, nicméně ne všechny složky zainteresované v projektu jsou schopny takovou pozornost poskytovat už vzhledem k časové náročnosti. PRINCE2 proto dělí strukturu managementu na čtyři úrovně:

- Korporátní nebo programový management – tato úroveň není součástí projektového týmu, ale je pověřena zadáním projektu a volí nadřízeného projektového manažera. Určuje také hodnoty akceptovatelných odchylek projektu ve kterých se projektová rada bude pohybovat.

- Řízení – projektová rada zodpovídá za celkový průběh a řízení projektu a tedy i za jeho úspěšné dokončení.
- Managing – Projektový manažer je zodpovědný za každodenní řízení projektu v rámci hodnot stanovených projektovou radou. Hlavní zodpovědností projektového manažera je řízení projektu tak, aby poskytl produkty, které splní požadovanou kvalitu.
- Dodání – členové projektového týmu pracují na tvorbě konkrétních projektových produktů v příslušném čase, nákladech a kvalitě (OGC, 2009).



Obrázek 5: Úrovně managementu projektu
(Zdroj: OGC, 2009, s. 33)

2.3.4.3 Kvalita

Otázka: Jak zajistit dostatečnou kvalitu? Kvalita je obecně definována jako souhrn vlastností a vlastních nebo přidaných charakteristik produktu, osoby, procesu, služby nebo systému, který je schopen dostát úrovně očekávání v oblasti specifikovaných potřeb (OGC, 2009, s. 47).

Management kvality je poté popsán jako soubor koordinovaných aktivit zaměřených na řízení a kontrolu společnosti s ohledem na kvalitu. Management kvality je pro organizaci komplexní sadou kvalitativních standardů, procedur a odpovědností (OGC, 2009, s. 47).

Metodika PRINCE2 přistupuje ke kvalitě již od počátku se zaměřením na produkty a dosahuje toho skrze tyto aktivity:

- Identifikujte všechny projektové produkty.
- Definujte je v popisu produktů. Popiště metody, kterými budou navrhovány, vyvíjeny a schvalovány a dále definujte osoby odpovědné za schvalování těchto aspektů.
- Začleňte metody kontroly kvality a v průběhu celého projektu s nimi pracujte (OGC, 2009, s. 49).

2.3.4.4 Plány

Otázka: Jak vytvořit kvalitní plán? Téma plánů poskytuje rámec ve kterém lze vytvořit, rozvíjet a udržovat projektové plány. PRINCE2 doporučuje užívání tří druhů plánů:

- Projektový plán – popisuje jak bude dosaženo projektové kvality, rozsahu, nákladů a časových omezení.
- Fázový plán – specifikuje aspekty podobně jako projektový plán, ovšem již v měřítku každodenních aktivit pro lepší kontrolu ze strany projektového manažera.
- Týmový plán – tvoří jej týmový manažer a s jejich pomocí se vykonávají jednotlivé pracovní balíčky (work packages). Jejich počet závisí na velikosti a složitosti samotného projektu a množství nutných zdrojů (OGC, 2009, s. 62).

Plány v rámci PRINCE2 se tvoří tak, že nejdříve je identifikován produkt a teprve na jeho základě se určí aktivity, vzájemné závislosti a zdroje nutné k jeho vytvoření. Plánování je tedy produktově orientované (OGC, 2009, s. 64).

Po vytvoření plánu dojde k jeho rozdělení na hlavní produkty, které se dále dělí dokud není dosaženo patřičné podrobnosti produktů. Produkt nižší úrovně má k sobě právě jeden produkt vyšší úrovně. Tomuto rozdělení produktů se říká „product breakdown structure“ (OGC, 2009, s. 65).

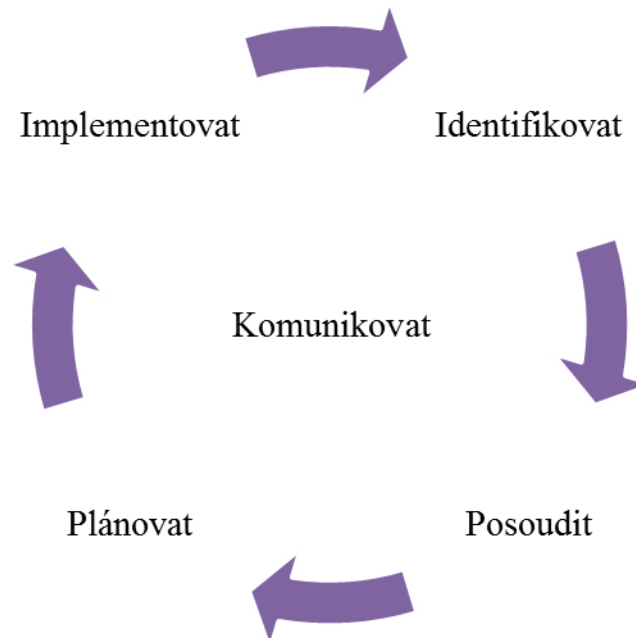
Produkty jsou poté seřazeny do sekvence ve které budou prováděny a jsou určeny vztahy mezi nimi. Na základě složitosti jednotlivých produktů jsou vytvořeny odhady na časovou a zdrojovou náročnost aktivit, které mají za cíl jejich produkci. Tyto aktivity jsou pak zaneseny do diagramu, ze kterého můžeme vyčíst délku trvání tvorby produktů např. za pomocí critical path method (OGC, 2009).

2.3.4.5 Rizika

Otázka: Co dělat když...? Riziko je nejistá událost nebo soubor událostí, které pokud k nim dojde, mohou mít podstatný vliv na průběh našeho projektu. Skládá se z kombinace pravděpodobnosti a rozsahu dopadu hrozby nebo příležitosti, kdy:

- Hrozba je nejistá událost, která může mít negativní dopad na projekt.
- Příležitost je nejistá událost, která by mohla mít pozitivní efekt na projekt (OGC, 2009, s. 77)

Možnost vyskytnutí rizika se zvyšuje se složitostí projektu. PRINCE2 doporučuje používat rizikový management sestávající z těchto čtyř sekvenčních a jednoho paralelního kroku:



Obrázek 6: Procedura risk managementu
(Zdroj: OGC, 2009, s. 80)

- Identifikovat – v tomto kroku získáváme takové informace o projektu, které nám pomohou odhalit ohrožené projektové cíle. Na jejich základě formulujeme rizikový management, který popisuje jak bude s riziky během projektu nakládáno (OGC, 2009, s. 80).
- Posoudit – nejdříve se odhadují hrozby a příležitosti projektu s ohledem na jejich pravděpodobnost a možný dopad. Ty se dále zhodnotí a vyjádří se jejich celkový čistý dopad na projekt (OGC, 2009, s. 83).
- Plánovat – má za cíl připravit specifické reakce managementu na identifikované rizika ideálně tak, aby se minimalizovaly hrozby a maximalizovaly příležitosti (OGC, 2009, s. 83).
- Implementovat – zpracovává připravené plány do rizikového managementu tak, aby nabyly efektivity ihned nebo v případě potřeby (OGC, 2009, s. 85).
- Komunikovat – kontinuální krok v rámci risk managementu, který zajišťuje informovanost jak projektového týmu, tak stakeholderů (OGC, 2009, s. 87).

2.3.4.6 Změna

Otázka: Jaký je dopad? Změna v zadání projektu může nastat kdykoliv v jeho průběhu. Její dopad je třeba systematicky analyzovat. PRINCE2 se zavazuje zaznamenat události, které nastaly neplánovaně a vyžadují zásah managementu. Může se jednat o znepokojení, pochybnost, žádost o změnu, návrh nebo jinou specifikaci vyvolanou v průběhu projektu (OGC, 2009, s. 91).

Pro udržení projektu pod kontrolou jsou použity tyto nástroje:

- Configuration management strategy
- Configuration item records
- Product status accounts
- Daily log
- Issue register
- Issue reports (OGC, 2009, s. 92).

Procedury managementu změny se mohou měnit, v zásadě by ale měly obsahovat tyto aktivity:

- Plánování – rozhoduje o tom, jaká úroveň managementu změny bude nutná pro projekt
- Identifikace – specifikování a identifikace všech projektových produktů ve sledované úrovni kontroly
- Kontrola
- Sledování statusu
- Verifikace a audit (OGC, 2009, s. 94).

2.3.4.7 Postup

Otázka: V jaké fázi projektu se nacházíme? Kontrola postupu zahrnuje měření současného stavu v rámci dohodnutých veličin (čas, náklady, kvalita, rozsah, benefity, riziko) a jejich srovnání vůči stanoveným cílům. Na základě zjištění případných odchylek se poté přistupuje k patřičným nápravným krokům (OGC, 2009, s. 102).

PRINCE2 provádí kontrolu postupu skrze:

- Delegování odpovědnosti z úrovně vyšší na nižší
- Rozdělení projektu do etap a jejich následné oddělené schvalování
- Časem a událostmi řízené reportování a revize
- Zavádění výjimek (OGC, 2009, s. 102).

2.3.5 PRINCE2 Procesy

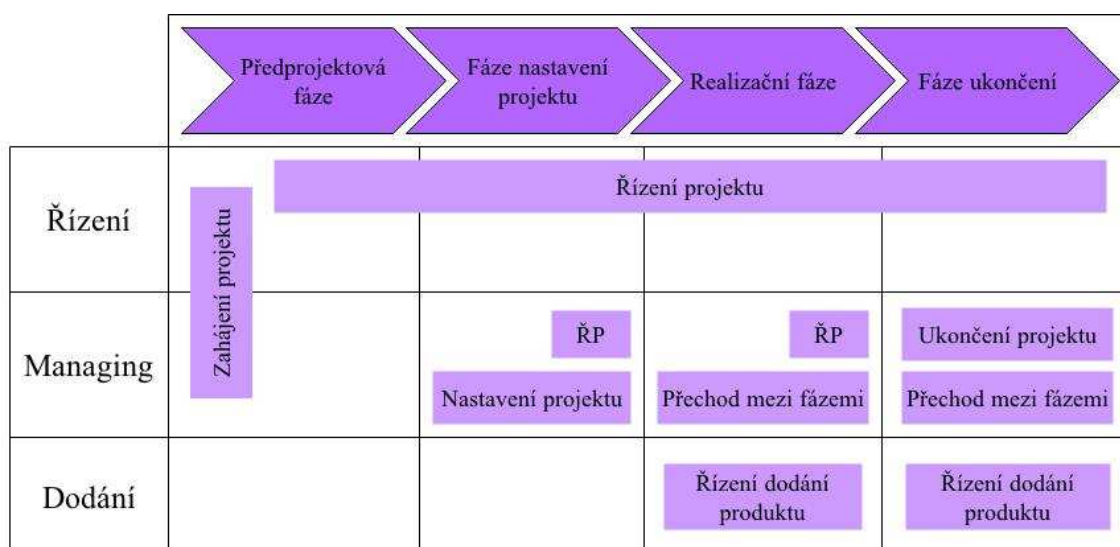
Metodika PRINCE2 je procesně orientovaný přístup k projektovému řízení. Proces je strukturovaný soubor aktivit vytvořených k dosažení zadaného cíle. Při procesu dochází ke přeměně vstupů na požadované výstupy (OGC, 2009, s. 113).

PRINCE2 používá těchto 7 projektových procesů:

- Zahájení projektu
 - Účelem procesu je ujištění, že projekt má všechny potřebné předpoklady pro zahájení a uskutečnění. Proces takto odfiltruje projekty, které nejsou ospravedlnitelné a zbylé mohou přejít ke svému zahájení (OGC, 2009, s. 122).
- Řízení projektu
 - Proces umožňuje projektové radě převzít zodpovědnost a provádět klíčová rozhodnutí pro úspěch projektu. Tato rozhodnutí jsou pak delegována na projektového manažera (OGC, 2009, s. 135).
- Nastavení projektu
 - Slouží ke stanovení pevných základů projektu a tím umožňuje společnosti porozumět, jaké projektové produkty budou dodány a jaké vstupy k jejich vytvoření budou nutné (OGC, 2009, s. 149).
- Přechod mezi fázemi
 - Pomocí tohoto procesu se zadává a kontroluje práce na projektu. Dále se zabývá otevřenými body projektu, reportuje postup projektové radě a také podniká opravné kroky k zajištění dodržení stanovených odchylek projektu (OGC, 2009, s. 167).
- Řízení dodání produktu
 - Kontroluje spolupráci mezi projektovým a týmovým manažerem a způsob jakým je přijímána, vykonávána a dodávána práce na projektu. Role týmového manažera je koordinovat práci, která následně dodá jeden nebo více projektových produktů (OGC, 2009, s. 186).

- Řízení přechodu mezi etapami
 - Proces umožňuje projektovému manažerovi dostatečně informovat projektovou radu tak, aby mohla rozhodnout o přechodu do další fáze projektu na základě zhodnocení proběhlé fáze. Dále se reviduje projektový plán a kontroluje obchodní zdůvodnění a přijatelnost rizik. (OGC, 2009, s. 193).
- Ukončení projektu
 - Uzavření projektu je závěrečný proces jehož cílem je poskytnout bod, ve kterém projektový produkt vyhovuje stanoveným požadavkům a potvrdit tak, že práce prováděná v rámci projektu byla úspěšně dokončena. (OGC, 2009, s. 205).

Vzájemná návaznost procesů je patrná v následujícím schématu:



Legenda:

ŘP = řízení přechodu mezi etapami

Obrázek 7: PRINCE2 procesy
(Zdroj: OGC, 2009, s. 113)

Témata a procesy metodiky PRINCE2 se vzájemně ovlivňují následujícím způsobem:

Tabulka 2: Vztah témat a procesů PRINCE2

	Investice	Organizace	Kvalita	Plány	Rizika	Změna	Progres
Zahájení projektu	X	X	X	X	X		
Směrování projektu	X				X		
Nastavení projektu	X	X	X	X	X	X	X
Kontrola etapy	X		X		X	X	X
Řízení dodávky produktu			X		X	X	X
Řízení přechodu mezi etapami	X	X	X	X	X	X	X
Ukončení projektu					X	X	

(Zdroj: Bentley, 2013, s. 25)

Procesy PRINCE2 jsou více přiblíženy v analytické části diplomové práce skrze zkoumaný projekt.

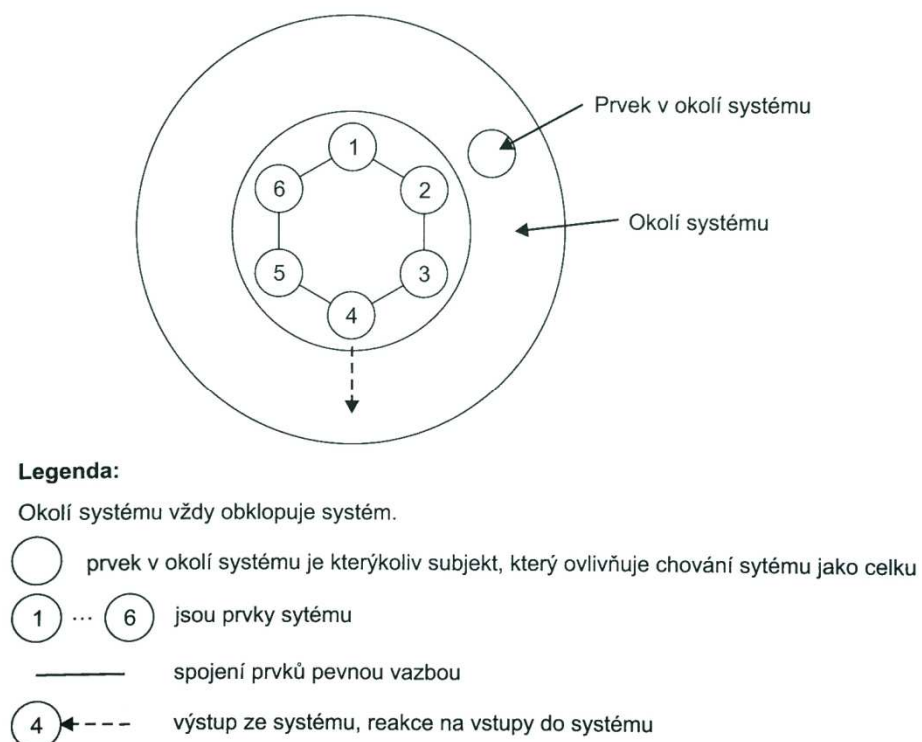
2.4 Porovnání metodik IPMA a PRINCE2

2.4.1 Systémový přístup

Obě metodiky volí systémový přístup při řízení projektů. Systémový přístup je komplexní způsob řešení problému, který nastal nebo nám byl zadán. Tento problém se zkoumá jako celek a nazývá se „systém“. Systém může dále obsahovat další subsystémy. K takovému dělení dochází kvůli lepší přehlednosti. Systémový přístup si žádá důkladný a propracovaný postup řešení, který zaručí splnění zadaného cíle při dodržení dohodnuté úrovně nákladů (Vlček, 1999).

Systémový přístup dále rozeznává „systém a okolí systému“. Systém existuje jako množina vzájemně propojených prvků, které sledujeme a hodnotíme. Při podnětu na systém z okolí tedy reagují všechny prvky systému právě kvůli vzájemným vazbám. Systém tedy při vnějším podnětu změní své chování. Stejný efekt sledujeme při řízení projektů, kdy je naše činnost a prvky které vytváříme a spravujeme ovlivňována vnějšími vlivy, se kterými se musíme potýkat (Máchal a kol., 2015, s. 100).

Graficky je toto znázorněno na následujícím obrázku:



Obrázek 8: Schéma systému a jeho okolí
(Zdroj: Máchal a kol., 2015, s. 101)

Systémy můžeme v rámci systémového přístupu dělit na tyto druhy:

- Uzavřené a otevřené – evidují případ kdy vzniká nebo nevzniká kontakt systému s okolím
- Deterministické a stochastické – rozlišuje systémy podle chování, zda je jednoznačné nebo náhodné
- Statické a dynamické – popisuje systémy jako v čase neměnné nebo naopak průběžně se měnící
- Spojité a diskrétní – rozeznává změnu hodnoty u prvků systému jako spojitou nebo skokovou
- Tvrdé a měkké – tvrdé systémy se vykazují dobře strukturovanými problémy, naopak měkké systémy mají mnoho problémů a postrádají přesnou definici struktury (Vlček, 1999).

2.4.2 Procesní pojetí

Proces je definován jako opakovaný sled aktivit, který má jasně definovaný začátek a konec a který vede k přeměně daných vstupů na žádané výstupy (produkty) (Rosenau, 2000).

Procesní řízení v organizaci se soustředí na procesy, které vytváří a přidávají hodnotu pro zákazníka. Procesní řízení pak sleduje organizace ne jako soubor různých funkcí, ale jako soubor vzájemně spolupracujících procesů (Staněk, 2003).

Obě zkoumané metodiky uplatňují procesní pojetí při řízení projektů. Tento přístup nabádá k logické návaznosti činností na sebe. Tím se odstraní místa ve kterých dochází k prostojům a zamezí se vzniku duplicitám. Procesním přístupem se tak zajistí optimální logistika celé akce a čerpání nákladů na projekt (Janíček a Marek, 2013).

Principy procesního pojetí se tedy projeví jako:

- Optimalizace doby pro přípravu projektu
- Racionalizace logistických cest
- Efektivní využití logistických kanálů (Máchal a kol., 2015, s 102).

Procesy pokrývají i přípravné práce týkající se projektu, které tak podpoří plynulost jeho zpracování. Při realizaci projektu se využívají standardy a normy, které jsou nezbytné například při mezinárodní spolupráci (Máchal a kol., 2015, s. 102).

2.4.3 Životní cyklus projektu

Obě metodiky pracují s pojmy „Čas“ a „Fáze projektu“, které dále využívají v životním cyklu řízení projektů. Čas přímo souvisí s rozvržením důležitých termínů a pracovních balíků projektu. Fází projektu pak rozumíme skupinu spolu logicky souvisejících činností v rámci projektu (Máchal a kol., 2015, s. 104).

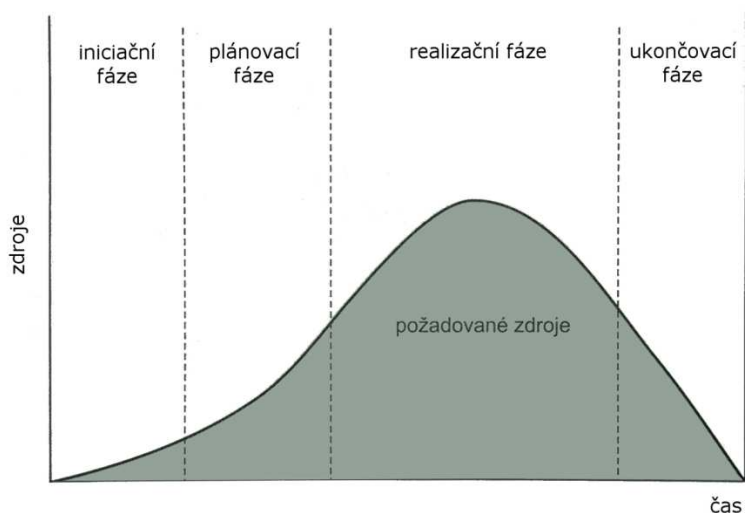
Projekt lze z časového hlediska a dle charakteru prováděných činností rozdělit na několik fází, které dohromady dávají „Životní cyklus řízení projektu“. Každá fáze je diskrétní období lišící se od těch ostatních svými specifiky řízení. Ukončení jedné fáze přechází v zahájení fáze další (Doležal a kol., 2012).

Standard IPMA rozděluje životní cyklus projektu na tyto čtyři fáze:

- Iniciační fáze
- Plánovací fáze
- Realizační fáze
- Ukončovací fáze (Máchal a kol., 2015, s. 104).

Výše uvedené fáze jsou univerzální, takto prezentovaný životní cyklus projektu je dále v různých organizacích upravován tak, aby následně co nejvíce vyhovoval stanoveným požadavkům (Máchal a kol., 2015, s. 104).

Následující obrázek popisuje náročnost průměrného projektu na zdroje, vzhledem k probíhající projektové fázi:



Obrázek 9: Životní cyklus projektu ve vztahu ke zdrojům
(Zdroj: Máchal a kol., 2015, s. 105)

Metodika PRINCE2 přistupuje k projektovým etapám obdobně jako standard IPMA, navíc ale specifikuje jednotlivé vazby a aktivity v rámci etap i mezi nimi (Máchal a kol., 2015, s. 106).

Při zahájení první etapy projektu je nezbytné zajistit pro hladký průběh prací tyto body:

- Seznámení pracovníků projektového týmu s obsahem prací na první etapě a se žádanými výstupy projektu
- Navržení a jmenování řídicího týmu, který bude zpracovávat celý projekt
- Seznámení projektového týmu s časovým rozpisem prací
- Zhotovení dokumentace nezbytné k provádění projektu (Máchal a kol., 2015, s. 107).

V případě užití metodiky PRINCE2 se také vedení projektu věnuje kontrole kvality prací v jednotlivých etapách. Týmovní manažeři reportují úroveň a kvalitu odvedených prací projektovému manažerovi, který v případě dodržení všech náležitostí a setrvání v mezích stanovených odchylek reportuje stav vedení společnosti a žádá o možnost přechodu do další fáze projektu. V případě nespokojenosti se stavem etapy vrací požadavek zpátky k týmovým manažerům se žádostí o nápravu do určité doby. Po odstranění nedostatků je opět vyrozuměno vedení společnosti (Máchal a kol., 2015, s. 107).

Metodika také vyžaduje průběžné zprávy o stavu prací na etapách. Tyto zprávy obsahují zejména:

- Časový harmonogram prací a jeho plnění
- Čerpání finančních nákladů vyhrazených pro projekt
- Velikost odchylek vzniklých vůči původnímu projektovému plánu
- Návrhy odstranění takto vzniklých odchylek
- Náklady spojené s odstraněním zmíněných odchylek (Máchal a kol., 2015, s.107).

Po průběžných zprávách metodika pracuje se zprávami o ukončení dané etapy projektu. Zprávy mají opět reportingovou hodnotu pro vyšší úroveň vedení a slouží ke kontrole.

Obsahují zejména:

- Cíle vytyčené pro etapu
- Naplnění harmonogramu prací
- Problémy, které bylo při zpracování nutné operativně řešit
- Způsob jakým byly problémy řešeny
- Vzniklé odchylky
- Návrh na jejich odstranění
- Návrh pro pokračování v projektu / pokračování v projektu po dílčích úpravách / ukončení projektu (Máchal a kol., 2015, s. 108).

Po ukončení všech naplánovaných činností a odstranění nedostatků zjištěných při kontrolách etap je projekt možné ukončit. O dokončení projektu vzniká zápis který je publikován pro všechny zainteresované strany. Vedení projektu na jeho základě rozhoduje o ukončení celého procesu zpracování projektu. Data a dokumenty nasbírané v průběhu realizace projektu se poté archivují pro případné využití v podobných budoucích projektech (Máchal a kol., 2015, s. 108).

2.4.4 Silné a slabé stránky

Následující tabulka porovnává silné a slabé stránky obou metodik:

Tabulka 3: Analýza silných a slabých stran metodik

Standardizace	Silné stránky	Slabé stránky
IPMA Kompetenční pojetí řízení projektů	<ul style="list-style-type: none">• Použitelná v jakémkoliv sektoru• Schopnosti projektového manažera jsou přesně a jasně vymezeny• Popisuje projektového manažera v několika úrovních v závislosti na jeho zkušenostech	<ul style="list-style-type: none">• Pracuje pouze se základní terminologií projektového řízení• Základní metody a techniky projektového řízení jen vyjmenovává a dále s nimi nepracuje• Detailní zaměření na jednotlivé metody a úkoly projektového řízení chybí
PRINCE2 Procesně zaměřená metoda řízení projektů	<ul style="list-style-type: none">• Použitelná na projekt jakéhokoliv typu• Metoda propracovaná do vysoké úrovně detailů• Možnost kombinace s jinými modely řízení projektů	<ul style="list-style-type: none">• Nekomplexní pojetí projektového řízení, nezodpovídá všechny otázky• Neobsahuje metody, techniky projektového řízení a nezabývá se dovednostmi projektového manažera

(Zdroj: Máchal a kol., 2015, s.112)

2.4.5 Certifikace

Jednotlivé metodiky mají své standardy pro ověření znalostí projektových manažerů. Rozlišují tak úroveň jejich znalostí v dané metodice a podávají vypovídací hodnotu ohledně schopností projektového manažera v oblasti teoretických znalostí řízení projektů (Doležal a kol., 2012).

2.4.5.1 Certifikace IPMA

IPMA používá čtyřstupňový systém certifikace A, B, C, D:

- Úroveň A – Certifikovaný ředitel projektů (IPMA Level A[®], Certified, Projects, Director)
 - Držitel certifikátu je schopen komplexně řídit složité projekty, portfolio nebo program s ohledem na odpovídající zdroje, metodologii a nástroje. Zvládá vedení manažerů projektů a využívá podporu expertů projektového řízení (Doležal a kol., 2012).
- Úroveň B – Certifikovaný projektový senior manažer (IPMA Level B[®], Certified Senior Project Manager)
 - Zvládá řízení komplexních projektů včetně jejich subprojektů a vedení jejich projektových manažerů. Úspěšně využívá elementů kompetencí v kritických situacích. Vede manažery a podporuje jejich osobní rozvoj s využitím elementů kompetencí (Doležal a kol., 2012).
- Úroveň C – Certifikovaný projektový manažer (IPMA Level C[®], Certified Project Manager)
 - Řídí projekty nevysoké komplexity a je schopen efektivně využívat elementy kompetencí (Doležal a kol., 2012).
- Úroveň D – Certifikovaný projektový praktikant (IPMA Level D[®], Certified Project Management Associate)
 - Je schopen pracovat v projektovém týmu a plnit zadávané úkoly s využitím elementů kompetencí (Doležal a kol., 2012).

Po splnění certifikace dostává uchazeč mezinárodně platný certifikát s platností na pět let. Poté se může nechat držitel přezkoušet a při opětovném splnění podmínek je mu platnost na dalších pět let prodloužena (Doležal a kol., 2012).

2.4.5.2 Certifikace PRINCE2

Certifikace metodiky PRINCE2 je dvoustupňová a dělí se takto:

- PRINCE2 Foundation®
 - Na této úrovni zvládá držitel certifikátu principy a terminologii metodiky PRINCE2 a je schopen působit jako kvalifikovaný člen projektového týmu v oblasti projektového řízení (OGC, 2009).
- PRINCE2 Practitioner®
 - Držitel certifikátu na této úrovni je schopen zvládnout vedení a řízení projektu při využití metodiky PRINCE2. Zvládá také aplikovat a přispůsobit metodiku patřičnému projektovému prostředí a dalším proměnným veličinám. Držitel má obsáhlou znalost principů, témat a procesů obsažených v metodice PRINCE2 a dokáže s nimi při řízení projektů pracovat (OGC, 2009).

Aby se zájemce mohl ucházet o certifikaci PRINCE2 Practitioner® musí již vlastnit certifikaci PRINCE2 Foundation®, případně některý z certifikátů IPMA Level A – D (OGC, 2009).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Analytická část se zaměřuje na analýzu projektu Zion, který proběhl ve společnosti Catalyst, s.r.o.. Projekt bude představen po jednotlivých částech a budou nastíněny jeho procesy podle kterých se ubíral.

Následovat bude návrhová část, kde za pomoci poznatků z metodik PRINCE2 a IPMA bude představeno řešení, které umožní zkrácení trvání projektu a urychlení vypracování jednotlivých projektových úkolů.

3.1 Profil společnosti

Společnost Catalyst, s.r.o. (dále jen Společnost) se již několik desetiletí pohybuje v oboru mobilních komunikací, kde působí jako dodavatel komplexních telekomunikačních a datových řešení pro velké, zpravidla globální, zákazníky.

Společnost byla založena na počátku minulého století ve Spojených státech amerických. Ve svých počátcích působila Společnost ještě pod jiným názvem, nicméně v té době byl nastaven směr, který během svého rozvoje a rozmachu už neopustila. Společnost se zpočátku orientovala výhradně na státní sektor, kterému dodávala radiokomunikační zařízení (v počátcích jednocestné, později dvoucestné). V polovině minulého století pak začala své produkty nabízet i pro komerční využití. Spíše než na koncového zákazníka se soustředila na větší zákazníky v podobě velkých společností.

V průběhu druhé poloviny minulého století Společnost rozšiřovala své produktové portfolio. Přibyly komerční přenosné dvoucestné vysílačky, mobilní telefony a pagery. Společnost se i nadále profilovala jak v sektoru státním tak i soukromém. Mezi poslední odvětví kam se svými výrobky zaměřila byl sektor zdravotnictví.

V současnosti je rozsah společnosti globální s pobočkami ve všech hlavních světových regionech. Do této sítě spadá i servisní středisko pro Evropu, Blízký východ a Afriku situované v Brně.

Na přání Společnosti byla použita fiktivní jména podniků.

3.2 Popis projektu

Impulzem pro vznik projektu byla akvizice společnosti Zion, s.r.o.. Společnost se pro tento krok rozhodla z důvodu podobného zaměření společnosti, jejího postavení na trhu a spektru zajímavých produktů. Z toho plynulo pro společnost rozšíření vlastní produktové řady o nové produkty a získání know how a tím tedy potenciální zvýšení své hodnoty a zlepšení pozice na trhu.

Při akvizici získala Společnost i prvky zákaznické podpory společnosti Zion. Vzhledem k odlišné formě této podpory u akvizované společnosti došlo v tomto směru k rozporu ve srovnání s dosavadní strukturou. Akvizovaná společnost měla svá servisní centra rozseta napříč evropským regionem.

Cílem projektu bylo tyto centra seskupit do jednoho již existujícího servisního střediska v Brně.

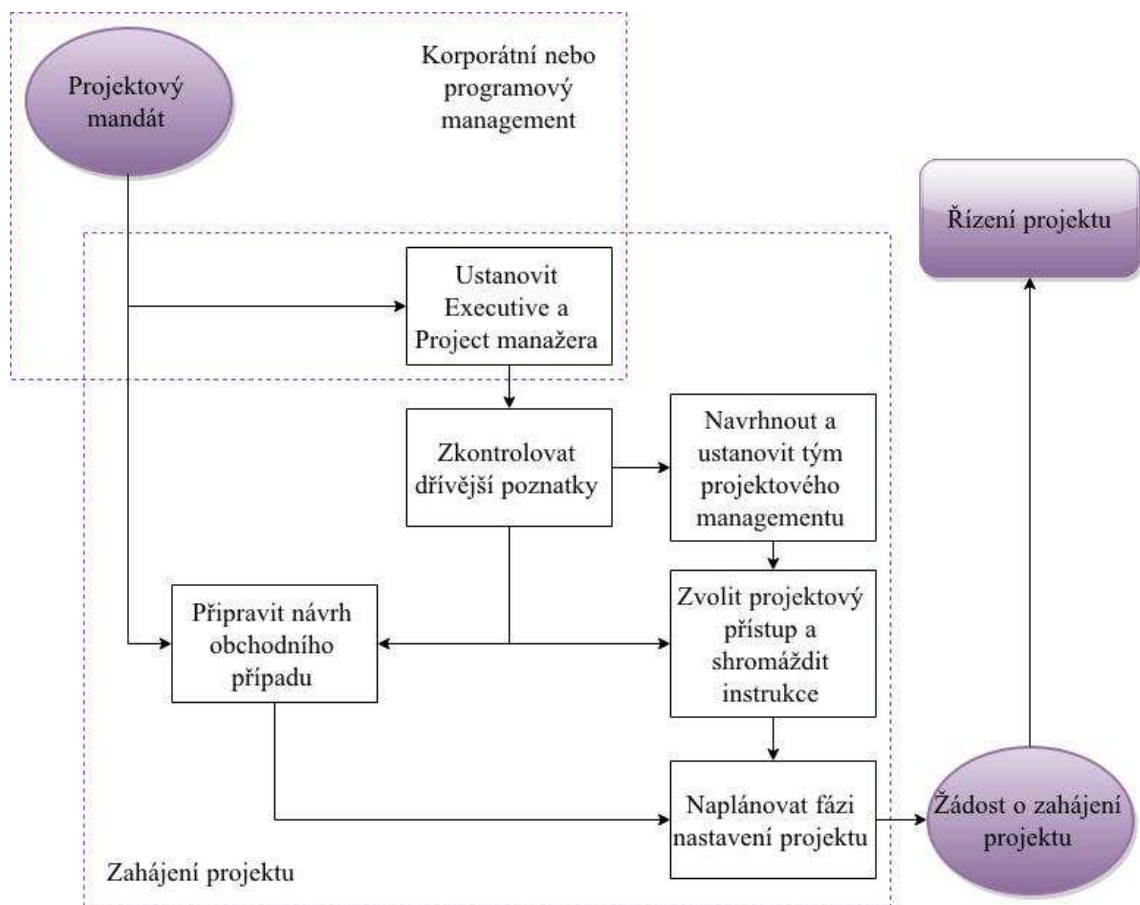
Projekt byl veden pomocí metodiky PRINCE2 a řídit se procesní strukturou rozpracovanou v následujících kapitolách.

3.3 Předprojektová fáze

První fáze projektu v sobě obsahuje proces zabývající se úspěšným odstartováním projektu a proces řízení projektu, který poté prochází všemi dalšími etapami.

3.3.1 Zahájení projektu

Cílem tohoto procesu bylo zajištění všech potřebných prerekvizit pro následující projektovou fázi a zajištění odpovědi na otázku, zda jsme se snažili odstartovat životaschopný a hodnotný projekt.



Obrázek 10: Schéma zahájení projektu

(Zdroj: OGC, 2009, s. 121)

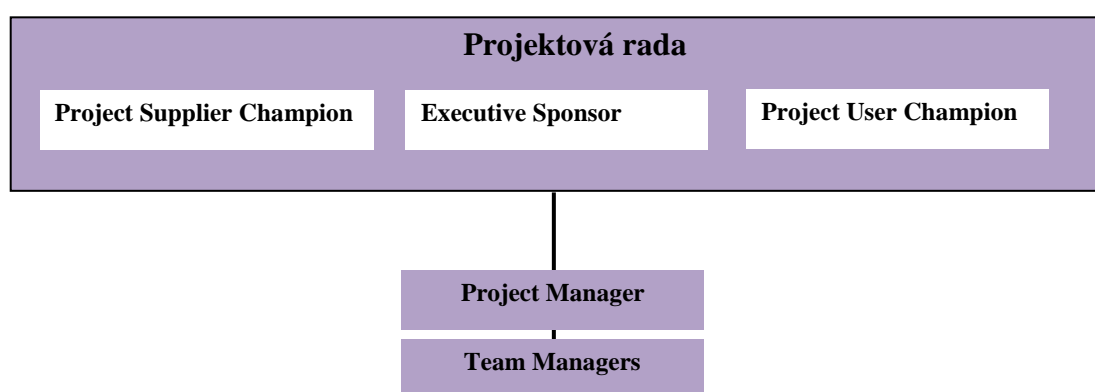
Na počátku vznikl projektový mandát, který vytvořil korporátní management dle strategických podnikových rozhodnutí a jehož cílem bylo:

- Vybrat Executive a Project manažera
- Připravit koncept pro obchodní případ

Executive manažer byl vybrán aby reprezentoval zájmy stakeholderů. Výběr Project manažera spadl do povinností Executive manažera a byl poté konzultován a schválen korporátním managementem.

Při zahajování projektu se hledaly také poznatky zjištěné při vedení dřívejších projektů. Šlo o takové, který by mohly odhalit přednosti a nedostatky v plánovaném projektu ještě před jeho zahájením a pomohly v hladším průběhu celého projektu. Případné relevantní poznatky by se zachytily do Lessons logu. V rámci tohoto projektu nebyly žádné užitečné poznatky z dřívějšíka objeveny.

Poté byl stanoven zbytek projektového týmu a byly jasně definovány role jednotlivých členů:



Obrázek 11: Struktura projektového týmu

(Zdroj: Projektová dokumentace)

Tabulka 4: Role a odpovědnosti členů projektového týmu

Role	Odpovědnost
Executive Sponsor	Poskytuje obchodní případ a projektový mandát
Project Supplier Champion	Reprezentuje operační, servisní a podpůrné zájmy v průběhu i po skončení projektu
Project User Champion	Reprezentuje zájmy uživatelů a zajišťuje, že benefity projektu jsou realizovány. V rámci tohoto projektu je jednalo o Service Product Managera
Project Manager	Zodpovídá za řízení projektu a dosažení jeho cílů.
Team Manager	Zajišťuje naplnění jednotlivých úkolů stanovených Project Managerem.

(Zdroj: Projektová dokumentace)

Vzhledem k typu žádaných aktivit byl zvolen přístup projektového řízení, konkrétně byla zvolena metodika PRINCE2 jako výchozí metodika užívaná ve Společnosti. Procesy a metody této metodiky byly využity a upraveny na míru tomuto projektu. Jako projektové nástroje byly použity standardní nástroje sady Microsoft Office a rozšiřující nástroj Microsoft Project, který se na projektové řízení specializuje.

3.3.2 Řízení projektu

Proces byl zahájen po dokončení předchozí procesu a byl spuštěn podáním žádosti o zahájení procesu nastavení projektu.

Proces postupoval od svého zahájení celým projektem až po jeho dokončení a jeho cílem bylo zajištění obousměrného toku informací mezi projektovou radou a projektovým manažerem. Cílem projektové rady bylo sledování odchylek a v případě nesrovnalostí s projektovým plánem eskalovat tento fakt ke korporátnímu managementu.

Aktivita projektové rady zahrnovaly:

- Autorizování zahájení
- Autorizování projektu
- Autorizování plánu fáze nebo výjimky
- Poskytování případných směrnic
- Autorizování uzavření projektu

3.4 Fáze nastavení projektu

Ve druhé fázi projektu se setkáváme s procesem Nastavení projektu a dále Řízení přechodu mezi etapami.

3.4.1 Nastavení projektu

Tento proces se soustředil na upevnění a rozvinutí dosavadních znalostí týkajících se projektu. Dále stanovoval strategie, kterými se bude projekt řídit a určoval co, kdy a v jaké kvalitě se bude provádět.

3.4.1.1 Strategie risk managementu

V první řadě byla stanovena strategie řízení rizik. Tato popisovala jak se v průběhu projektu vypořádat s potenciálními riziky. Risk management sestával z pěti kroků:

- Identifikovat
- Zhodnotit
- Plánovat
- Implementovat
- Komunikovat

Rizika byla identifikována průběžně v rámci projektových meetingů. Plánování, Implementace a Komunikace probíhala kontinuálně. Stejně tak byla Komunikace rizik součástí End project Reportu a Lessons reportu.

Jednotlivé role a odpovědnosti v rámci Risk managementu byly pro členy projektu stanoveny takto:

- Executive Sponsor – zodpovídá za všechny aspekty risk managementu a zajišťuje existenci strategie Risk managementu pro daný projekt
- Project Champion – zajišťuje, že rizika vztahující se k uživatelům a dodavatelům jsou identifikována, zhodnocena a kontrolována
- Project Manager – vytváří strategii risk managementu a registr rizik a stará se o identifikaci, zhodnocení a kontrolu rizik během celého projektu
- Team Manager – podílí se na identifikaci, zhodnocení a kontrole rizik

Stanovení strategie Risk managementu obnášelo zvolení způsobu charakterizace rizik. Byly popsány stupně jejich pravděpodobnosti a míry dopadu v následujících rozmezích:

Tabulka 5: Pravděpodobnost rizika

Pravděpodobnost	P	Popis
100% - Problém	1.00	Nejedná se o riziko, ale již o problém, který je třeba řešit.
Velmi pravděpodobné	0.90	Riziko má vysokou pravděpodobnost že nastane. Pravděpodobnost více než 80% a méně než 100%
Pravděpodobné	0.70	Riziko se nejspíše stane otevřeným bodem. Pravděpodobnost více než 60% a méně než 80%
Středně pravděpodobné	0.50	Riziko má průměrnou pravděpodobnost stát se otevřeným bodem. Pravděpodobnost více než 40% a méně než 60%
Neppravděpodobné	0.30	Riziko má malou pravděpodobnost stát se otevřeným bodem. Pravděpodobnost více než 20% a méně než 40%
Velmi neppravděpodobné	0.10	Riziko má velmi malou pravděpodobnost stát se otevřeným bodem. Pravděpodobnost více než 0% a méně než 20%
Pro sledování menších problémů	0.00	Slouží k označování vedlejších otevřených bodů, které jsou sledovány v rámci dokumentace.

(Zdroj: Projektová dokumentace)

Pravděpodobnost společně s mírou dopadu tvoří RPN – Risk Priority number (prioritní číslo rizika). S jeho pomocí bylo možné identifikovat největší rizika ovlivňující projekt a na druhé straně pouze monitorovat rizika menšího významu pro případ jejich potenciálního zvýšení. Taková kategorizace umožnila vhodně rozdělit pozornost projektového týmu a využít optimálně prostředky na nápravu.

Míra dopadu je detailněji specifikována v tabulce na následující straně:

Tabulka 6: Míra dopadu rizika

Dopad	Míra	Popis
Katastrofický	80 - 100	Klíčový projektový cíl nebude naplněn. To může způsobit selhání ve snaze dostát závazku vůči zákazníkovi, v dodání důležité části produktu nebo nedosažení požadované návratnosti a ceny produktu. Možnosti nápravných řešení v případě, že taková situace nastane, jsou velmi omezené.
Vysoký	60 - 79	Klíčový projektový cíl nemusí být naplněn. Závazky budou ovlivněny bez ohledu na jakákoliv nápravná opatření. Například bude nutno odstranit část konečného produktu z projektového rozsahu z důvodu znovunastolení rovnováhy mezi projektovými prvky, jako je harmonogram, rozsah a zdroje. Schopnost nápravy v případě, že takové riziko nastane, je omezená.
Střední	40 - 59	Projektový cíl nemusí být naplněn. Pokud se riziko stane problémem, bude třeba využít externích vlivů (mimo projektový tým) k jeho zvládnutí. Ve snaze o jeho vyřešení budou ovlivněny některé elementy trojimperativu (tj. zdroje, rozsah nebo harmonogram). S patřičným úsilím může být riziko, stane-li se problémem, vyřešeno.
Nízký	20 - 39	Pokud se riziko stane problémem, může být vyřešeno interně v rámci projektu. Projekt se může vrátit do původního stavu bez potřeby alokace zdrojů navíc např. skrze úpravu harmonogramu, využitím rezervy nebo drobnou změnou ve strategii.
Zanedbatelný	0 - 19	Pokud se riziko stane problémem jeho efekt je tak zanedbatelný, že může být ignorován. V rámci tohoto hodnocení se obvykle zaznamenávají rizika menšího významu, která ovšem v průběhu času mohou narůst větších a podstatnějších rozměrů.

(Zdroj: Projektová dokumentace)

Identifikovaná rizika jsou popsána v tabulce na následující straně:

Tabulka 7: Identifikovaná rizika

Identifikace rizika					Analýza rizika		
č.	Datum identifikace	Popis	Příčina	Dopad	Pravděpodobnost (0 - 1)	Dopad (0 - 100)	RPN (Risk Priority Number)
1	9. leden 2014	Komplikace při práci s dokumentovým portálem	Vzhledem k častému pohybu dokumentů mezi společnostmi a jednotlivými odděleními dochází k časovým ztrátám v rámci organizování dokumentů	Práce na dokumentech vyžaduje více času, v některých případech jsou dokumenty i ztraceny nebo omylem přepsány za starší verze	Likely	40	28
2	15. leden 2014	Nesrovnalosti v dokumentové databázi společnosti Zion	Špatná organizace a struktura dokumentového portálu společnosti Zion	Negativní časový dopad na práci se Zion dokumenty	Moderately Likely	50	25
3	28. leden 2014	Špatný převod informací mezi společnostmi	Nekompatibilní nástroje správy dokumentů	Dokumenty jsou předávány v rámci emailové komunikace, snížená přehlednost	Moderately Likely	40	20
4	3. únor 2014	Zpomalení data transferu znalostní databáz PRT	Odchod několika pracovníků zákaznické podpory z regionu PRT způsobí zdržení	Větší pracovní zátěž pro brněnské pracovníky zákaznické podpory	Likely	10	7
5	11. únor 2014	Zpomalení data transferu znalostní databáz ESP	Odchod několika pracovníků zákaznické podpory z regionu ESP způsobí zdržení	Větší pracovní zátěž pro brněnské pracovníky zákaznické podpory	Likely	20	14
6	3. únor 2014	Omezená podpora při převodu pracovní zátěže regionu PRT	Větší část zákaznické podpory regionu PRT již opustila společnost	V případě většího počtu provozních komplikací se lze obrátit na omezený počet pracovníků v regionu PRT	100% - Problem	20	20
7	11. únor 2014	Žádná podpora při převodu pracovní zátěže regionu ESP	Zákaznická podpora regionu ESP již opustila společnost	V případě provozních komplikací se již pracovníci brněnského zákaznického centra nemohou obrátit na pracovníky v regionu ESP	100% - Problem	30	30

(Zdroj: Projektová dokumentace)

3.4.1.2 Řízení změny

Procedury kontroly změny a otevřených bodů zajišťovaly že všechny otevřené body a změny které mohly ovlivnit dohodnuté baselines (= reference, oproti kterým je projekt monitorován a kontrolován) byly identifikovány, zhodnoceny a odsouhlaseny, odmítnuty případně odloženy.

Otevřené body a změny byly evidovány v Registru otevřených bodů v rámci Project Workbooku.

Otevřeným bodem mohla být jakákoliv událost, která nebyla plánována a má přímý či nepřímý vliv na průběh projektu a tedy vyžaduje reakci managementu.

S ohledem na metodiku PRINCE2 byly v rámci projektu použity tyto tři typy otevřených bodů:

Tabulka 8: Typy otevřených bodů

Bod	Definice
Změnový požadavek	Návrh na změnu oproti baseline.
Odchylka od specifikace	Něco co mělo být v rámci projektu doručeno, ale není (nebo je předvídáno že nebude). Může se jednat o chybějící produkt nebo produkt neodpovídající specifikacím.
Problém/obava	Každý další bod, který musí projektový manažeř řešit, případně eskalovat.

(Zdroj: Projektová dokumentace)

Priorita popisuje dopad otevřeného bodu a klasifikovala se takto:

Tabulka 9: Priorita otevřených bodů

Priorita	Definice
Musíme mít	Změna je nezbytná pro další provádění projektu
Měli bychom mít	Změna je důležitá a při její absenci oslabujeme obchodní případ
Můžeme mít	Změna je užitečná, ovšem její absence neoslabuje obchodní případ
Nemusíme mít (zatím)	Změna není nutná ani důležitá a může počkat

(Zdroj: Projektová dokumentace)

Důležitost otevřeného bodu se určovala pomocí stupnice závažnosti. Na jejím základě bylo rozhodováno jaké body bude třeba eskalovat. Projektový manažer definoval pro svůj projekt závažnost takto:

Tabulka 10: Úroveň otevřeného bodu

Úroveň	Definice
Kritická	Body musí být eskalovány korporátnímu nebo programovému managementu
Závažná	Body musí být eskalovány projektové radě
Významná	Body musí být eskalovány k osobě odpovědné za změny
Malá	Body musí být eskalovány projektovému manažerovi

(Zdroj: Projektová dokumentace)

Změny, které v rámci projektu nastaly jsou zachyceny a popsány v realizační fázi.

3.4.1.3 Řízení konfigurace

Projekt pracoval s PRINCE2 procedurami řízení konfigurace, které sloužily ke tvorbě, údržbě a kontrole konfigurací v průběhu projektu.

Jako nástroje a techniky určené k zvládnutí problematiky řízení konfigurace byl zvolen Project Workbook, který obsahuje tyto podseky:

- Registr otevřených bodů
- Action log
- Change log

Role a odpovědnosti byly stanoveny takto:

Tabulka 11: Role a odpovědnosti při řízení konfigurace

Žádost	Navazující možné reakce v kompetenci projektové rady (Executive a Project Champions)
Změnový požadavek	Schvalují změnu Zamítají změnu Odkládají rozhodnutí Žádají o více informací Požadují plán realizace výjimky (v případě že žádost o změnu nespadá pod pravomoce změnové komise)
Odchylka od specifikace	Udělují ústupek Nařizují vyřešení odchylky od specifikací Odkládají rozhodnutí Žádají o více informací Požadují plán realizace výjimky (v případě že žádost o změnu nespadá pod pravomoce změnové komise)
Problém/obava	Poskytují směrnice Požadují plán realizace výjimky

(Zdroj: Projektová dokumentace)

Další role a povinnosti zainteresovaných osob byly stanoveny takto:

- Executive sponsor
 - Reaguje na žádosti Project managera o radu
 - Rozhoduje o eskalovaných otevřených bodech se zvláštním ohledem na kontinuální obchodní zdůvodnění projektu
- Project Champion
 - Reaguje na žádosti Project managera o radu
 - Rozhoduje o eskalovaných otevřených bodech se zvláštním ohledem na zabezpečení očekávaných benefitů
 - Rozhoduje o eskalovaných otevřených bodech se zvláštním ohledem na zabezpečení integrity celkového řešení

- Project Manager
 - Řídí procedury konfiguračního managementu
 - Řídí otevřené body a procedury změny
 - Vytváří a udržuje Project Workbook
 - Implementuje nápravná opatření
- Team Manager
 - Implementuje nápravná opatření

3.4.1.4 Řízení komunikace

Pro komunikaci projektového týmu byla zvolena metoda konferenčních telefonátů na týdenní bázi. Při těchto telefonátech probíhala výměna informací mezi projektovým manažerem a členy projektového týmu. Diskutovány byly aspekty právě probíhajících úkolů, jejich stav, výhled do budoucna či případné komplikace.

Výstupem z konferenčních telefonátů byly zápisy, které se po skončení telefonátu rozeslaly všem jeho účastníkům. Dále zápisy směřovaly také k účastníkům, kteří se na telefonát nemohli z nějakého důvodu dostavit, aby byla zaručena jejich informovanost o současném stavu projektu.

Mezi další komunikační nástroje patřila emailová korespondence zpravidla mezi projektovým manažerem a jedním nebo více členy projektového týmu. Vše se odehrávalo na základě potřeby diskuze ohledně zadaných a vypracovávaných úkolů. Součástí těchto emailů byly také dokumenty, které se poté archivovaly online pomocí nástroje využívaným Společností k tomuto účelu.

3.4.2 Řízení přechodu mezi etapami

Přechod mezi etapami podléhal schválení ze strany projektového výboru. Ke schválení docházelo v rámci projektových schůzek probíhajících ve formě konferenčních telefonátů. Rozhodnutí vycházelo z poznatků zjištěných v Project Workbooku. Dále mohlo docházet k úpravě a aktualizaci obchodního případu a k úpravě struktury projektového týmu. Na základě poznatků z proběhlé fáze bylo stanoveno, že se můžou přenést nedořešené otevřené body do další etapy nebo v návaznosti na jejich význam a postavení bylo požadováno ještě řešení v etapě současné.

3.5 Realizační fáze

Časový plán projektu byl stanoven takto:

Tabulka 12: Časový plán projektu

	Start	Konec
Zahájení projektu	13.1.2014	
Fáze 1 – Procesy	13.1.2014	7.2.2014
Milník 1	7.2.2014	
Fáze 2 – Převod do lokace Catalyst	10.2.2014	19.3.2014
Milník 2	19.3.2014	
Fáze 3 – Podpora po převodu	20.3.2014	17.4.2014
Milník 3	17.4.2014	

(Zdroj: Projektová dokumentace)

Projekt byl zahájen první fází, která spočívala v analýze a kompletaci procesů v aktuální formě v servisních střediscích regionů PRT (Portugalsko) a ESP (Španělsko). Aktivita této fáze se zabývala rozbořem procesů užívaných zákaznickou podporou společnosti Zion, tedy jejich mapováním, kompletací a převodem na procesy kompatibilní s procesy společnosti Catalyst. Délka první fáze byla stanovena na 20 dní. Druhá fáze projektu spočívala v samotném převodu pracovních aktivit do brněnského servisního střediska. Tomu předcházela příprava pracovních míst a nábor a trénink nových pracovníků zákaznické podpory. Po úspěšném zaškolení mohlo dojít k převodu znalostní báze obou regionů a posléze i pracovní zátěže. Délka druhé fáze byla stanovena na 28 dní.

Projekt v poslední fázi končil po-přechodovou podporou, která obnášela optimalizaci nově implementovaných procesů a identifikaci a vyřešení případných nedostatků. Fáze také sloužila jako výstup projektu pro projektovou radu, která skrze interní podnikové metriky šetřila funkčnost projektového produktu. Délka poslední fáze byla stanovena na 21 dní.

Příloha 1 obsahuje Ganttův diagram plánovaného průběhu projektu s rozepsanými činnostmi.

3.5.1 Přejchod mezi fázemi

V průběhu projektu a jednotlivých fází byly stěžejní činnosti projektového týmu kontrolovány projektovým manažerem a jejich výstupy byly prezentovány projektovému výboru. Klád se důraz na dodržení plánovaného harmonogramu projektu a v případě změn se řídil podle stanovených odchylek.

Jednotlivé fáze a úkoly byly specifikovány takto:

Fáze 1 – Procesy

- Analýza Zion procesů – prvotní analýza procesů užívaných společností Zion, zjištění úrovně jejich zpracování, stavu dokumentace, korekce chyb a doplnění údajů
- Dokončení rozpracovaných Zion procesů – kompletace rozpracovaných procesů a aktualizace starých procesů a pracovních postupů
- Shrnutí Zion procesů – zpracování stávajících, aktualizovaných a dokončených procesů do jednoho souboru
- Mapování rolí a zodpovědností – zjištění vnitropodnikových vztahů společnosti Zion vzhledem k převáděným procesům a srovnání s pracovním uspořádáním společnosti Catalyst
- Finalizace Zion procesů – příprava souboru procesů k převodu do společnosti Catalyst
- Konverze Zion procesů na Catalyst procesy – změna převáděných procesů dle vnitropodnikových legislativních a brandingových směrnic

Fáze 2 – Převod do lokace Catalyst

- Vypsání nabídek na nové pozice – zpracování pracovních nabídek personálním oddělením a jejich zveřejnění na trhu práce
- Příjímací pohovory – pohovory s uchazeči o vypsané pracovní pozice vedené zpravidla členem personálního oddělení a vedoucím týmu zákaznické podpory
- Nábor nových zaměstnanců – přijetí uchazečů o pozice do pracovního poměru dle podnikových a legislativních směrnic
- Alokace prostoru v budově – vymezení prostoru pro nové pracovníky zákaznické podpory
- Objednání počítačů

- Objednání telefonů
- Instalace a tvorba pracovních míst – kompletace a uvedení do provozu prvků předchozích tří úkolů
- Tvorba tréninku nových zaměstnanců – příprava výukových materiálů na základě existujících materiálů Společnosti s ohledem na konkrétní aspekty zákaznické podpory společnosti Zion
- Trénink zákaznické podpory – školení a výuka nových zaměstnanců na postech zákaznické podpory
- Převod znalostní báze regionu PRT – obousměrný převod zákaznických, manažerských a jiných kontaktů do nové lokace z regionu PRT
- Převod pracovní zátěže regionu PRT – postupné zahájení plnohodnotné zákaznické podpory regionu PRT ze servisního střediska v Brně
- Převod znalostní báze regionu ESP – obousměrný převod zákaznických, manažerských a jiných kontaktů do nové lokace z regionu ESP
- Převod pracovní zátěže regionu ESP – postupné zahájení plnohodnotné zákaznické podpory regionu ESP ze servisního střediska v Brně

Fáze 3 – Podpora po převodu

- Podpora po převodu – sledování a optimalizace zákaznické podpory po převodu a ukončení podpory v regionech PRT a ESP

Vlivem rizik zjištěných v průběhu projektu a popsanych v předchozí kapitole došlo k několika změnám oproti původně stanoveným baselines. Tyto jsou zobrazeny v Příloze 2.

Změny vůči plánovanému průběhu se týkaly těchto úkolů:

Tabulka 13: Změny v délkách úkolů

Úkol	Plánovaná délka (dny)	Reálná délka (dny)	Ovlivněno rizikem (č.)
Analýza Zion procesů	7	10	1; 3
Dokončení rozpracovaných procesů	3	5	1; 2
Mapování rolí a zodpovědností	3	4	2; 3
Převod znalostní báze regionu PRT	5	6	4
Převod pracovní zátěže regionu PRT	10	12	6
Převod znalostní báze regionu ESP	5	10	5
Převod pracovní zátěže regionu ESP	10	14	7

(Zdroj: Projektová dokumentace)

Změny oproti původní baseline byly předkládány projektovým manažerem projektové radě. Ta porovnávala reálné změny oproti odchylkám stanoveným na počátku projektu. Projekt se při svém průběhu neodklonil od obchodního případu ani neztratil v žádné z fází své odpodstatnění.

Časový posun v plánu projektová rada tolerovala vzhledem k prezentovaným rizikům a komplexnosti projektu.

3.6 Fáze ukončení

Fáze se soustředila na kontrolu dodaného produktu. V našem případě na převedení a fungování zákaznické podpory do brněnského střediska. Projektová rada v závěrečné fázi zkoumala a testovala dodaný produkt. Zjišťovala množství vyřízených dotazů, poskytlá řešení a zákaznickou spokojenost. Na základě svých zjištění shledala projekt za úspěšně provedený a umožnila jeho ukončení.

3.6.1 Řízení dodání produktu

Tento proces se soustředil na úzkou komunikaci mezi projektovým a týmovým manažerem za účelem kontroly probíhajících prací na projektu. Proces je součástí poslední ukončovací fáze a také fáze realizační.

Projektový manažer autorizuje práce na projektu a dává k nim svolení. Přitom kontroluje, zda práce probíhá v souladu s nastavením projektu, tedy zda je dodržena stanovená kvalita, zohledněna rizika a nejsou překročeny náklady.

V případě nesrovnalostí byl týmový manažer povinen tyto změny hlásit a zaznamenávat do projektové dokumentace.

Pokud byl úkol úspěšně splněn, projektový manažer autorizoval jeho dokončení a přechod k dalším činnostem.

3.6.2 Ukončení projektu

K uzavření projektu došlo po ukončení poslední fáze podpory po převodu. V této fázi byla sledovaná účinnost a funkčnost nově situované zákaznické podpory v Brně, poznatky byly zaznamenávány do projektové dokumentace.

Na základě interních podnikových metrik bylo shledáno, že dodaný produkt splňuje parametry stanovené v obchodním případě a případné odchylky jsou v tolerovaných mezích. Došlo tedy k úspěšnému předání produktu. Vše bylo zachyceno ve zprávě o ukončení projektu, kterou vytvořil projektový manažer.

V závěru byl projekt ohodnocen z pohledu kvality, rizik a změn. Vzniká přehled získaných poznatků, který slouží jako informační báze pro další projekty podobného typu.

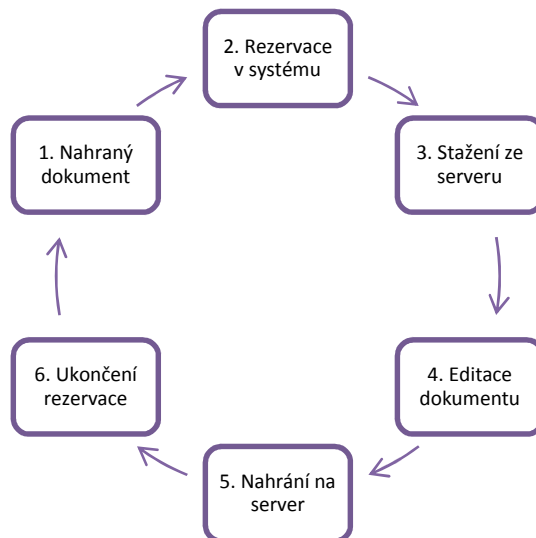
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1 Správa projektové dokumentace

V rámci projektu vznikalo velké množství projektové dokumentace, která byla nezbytná pro jeho fungování a zároveň důležitá pro projektovou radu jako zdroj informací o průběhu projektu.

V průběhu tohoto projektu byl používán online systém pro správu dokumentů. Skrze něj bylo možno zpřístupnit dokumenty celému projektovému týmu a jeho členy různě opravňovat k editaci dokumentů, jejich mázání a nahrávání novějších aktuálních verzí. Toto se ovšem projevilo jako problematické v okamžiku, kdy více členů pracovalo na stejném dokumentu a nezávisle na sobě nahráli své verze. V tu chvíli došlo k rozporu mezi novými verzemi a aktuální verze tak mohla obsahovat pouze data od jednoho z členů týmu.

Systém dokumentace tedy působil zdlouhavě (viz Obrázek 12) a práce s ním vzhledem k možnému výskytu chyb a nedorozumění nebyla nejspolehlivější. V rámci korekce dat docházelo k plýtvání zdrojů a zvyšování nákladů na projekt.



Obrázek 12: Schéma editace dokumentu
(Zdroj: Projektová dokumentace)

Projektový standard IPMA v rámci svých kompetencí uvádí důraz na systémové zpracování dokumentace způsobem přehledným a praktickým pro užití projektovým týmem. Dokumenty mají být spravovány takovým způsobem, který umožňuje snadnou editaci, dostupnost a změnu oprávnění k přístupu, za účelem zryhlení práce.

4.1.1 Systém Sharepoint

Jako vylepšení stávajícího stavu navrhuji použití programu Sharepoint. Jedná se o softwarový nástroj z rodiny Microsoft Office, který umožňuje podnikovou kolaboraci skrze prostředí internetového prohlížeče. Aplikace v sobě kombinuje a vzájemně propojuje několik funkcí. Jmenovitě:

- Intranetovou i externetovou komunikaci
- Správu obsahu
- Správu dokumentů
- Osobní cloud úložiště
- Podnikovou sociální síť
- Řízení prací a úkolů
- Statickou webovou prezentaci



Obrázek 13: Logo Sharepoint

(Zdroj: Intranet podniku)

Aplikace vyhovuje kompetencím projektového standardu IPMA v oblasti projektové dokumentace a splňuje požadavky kladené metodikou PRINCE2 na informovanost projektového týmu.

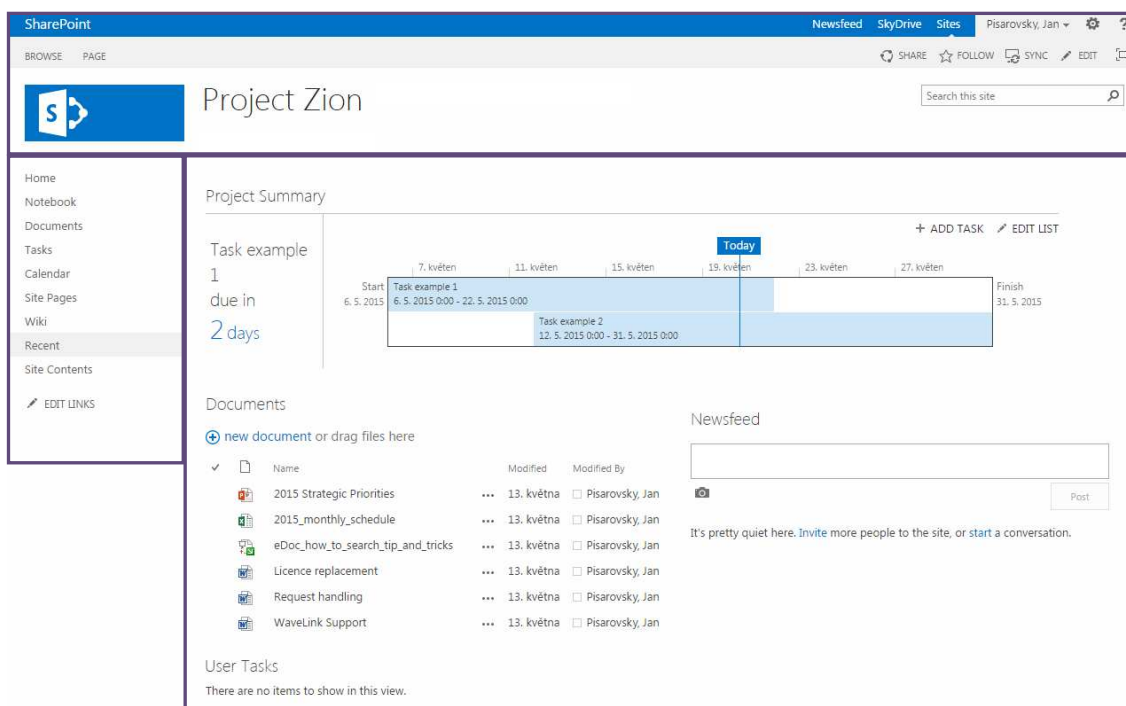
Předností aplikace je její modifikovatelnost. Sama se totiž skládá z jednotlivých subaplikací, které je možné přidat dle žádostí uživatele. Získáváme tedy nástroj přizpůsobitelný konkrétním požadavkům disponující přesně těmi funkcemi které požadujeme a nemusíme tedy v některých případech pracovat se zbytečně obsáhlou aplikací.

Další nepochybnou výhodou je provázanost s ostatními produkty softwarového balíčku Microsoft Office. Sharepoint při užívání plynule přechází v jeho další aplikace jako je textový editor Word, tabulkový editor Excel, či prezentační nástroj PowerPoint.

Pro potřeby projektu jsem zvolil nastavení aplikace prezentované na následujících stranách.

4.1.2 Přehled

Aplikace Sharepoint využívá webového rozhraní a je tak velmi kompatibilní napříč různými platformami. Využít ji mohou různá podniková oddělení, které si aplikaci upraví přesně na míru svých potřeb.



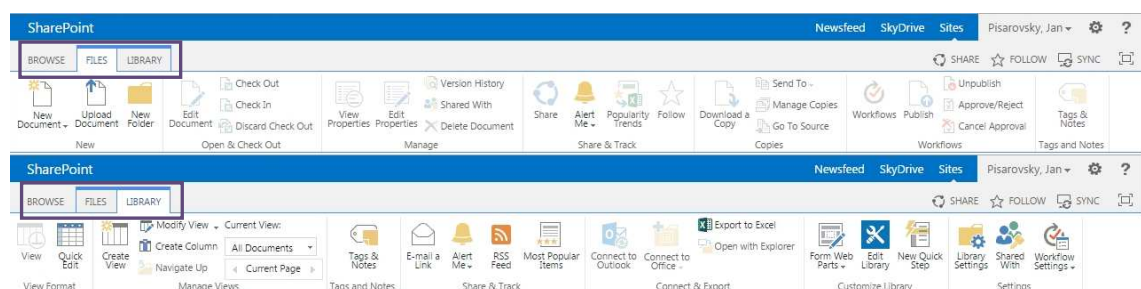
Obrázek 14: Úvodní stránka Sharepoint a její rozdělení
(Zdroj: Intranet podniku)

Na Obrázku 14 vidíme úvodní stránku Projektu Zion. Stránka má svou unikátní adresu a může být tedy sdílena mezi všemi členy projektového týmu. Vzniká tak centralizované pracovní místo dedikované pouze projektu a pracím k němu se vztahujícím.

Prostředí aplikace je podobné zažitému uspořádání internetových stránek. V levém sloupci nacházíme menu, skrze které se můžeme pohybovat mezi jednotlivými moduly aplikace a substránkami. V případě administrátorského přístupu pak máme možnost editace nebo mazání jednotlivých položek. Záhlaví poté poskytuje prostor pro nastavení samotné aplikace, přístup k nastavení uživatelského účtu, možnost volby a editace současného zobrazení a dále nabízí tlačítka pro tyto ovládací prvky:

- Share – umožňuje sdílení obsahu mezi další kolegy pomocí emailu, odkazu či podnikového komunikátoru
- Follow – sledování právě zobrazené stránky dává uživateli možnost dostávat pravidelně informace o změnách či aktivitách na jím sledované stránce
- Sync – synchronizuje data s ostatními Microsoft aplikacemi

Dále záhlaví ve své levé horní části poskytuje různé záložky (podle aktuálně zobrazeného modulu) pomocí kterých můžeme provádět operace jako přidání dokumentu, úkolu apod. Náhled takové záložky je na následujícím obrázku.



Obrázek 15: Typy záložek
(Zdroj: Intranet poniku)

Princip a použití je stejné jako u záložek například v textovém editoru Word. Nalzáme zde všechny editační nástroje.

Centrální plocha úvodní strany je poté věnována celkovému přehledu projektu. Vidíme průběh aktuálních úkolů na časové ose. Úkoly můžeme již z tohoto zobrazení přidávat či upravovat.

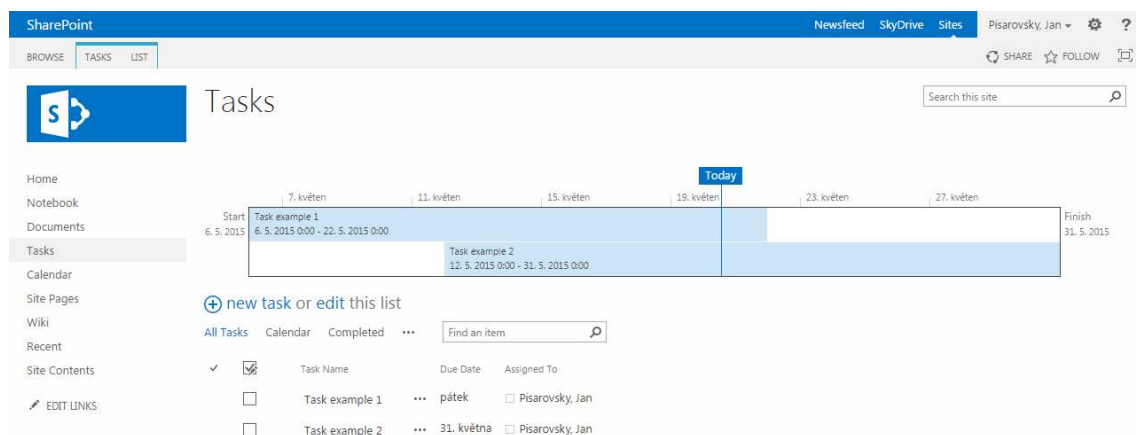
Dále je přítomen přehled posledních nahraných dokumentů. Kromě jména dokumentu získáváme přehled o tom kdy a kým byl dokument (případně jeho poslední verze) nahrán. Správě dokumentů v aplikaci Sharepoint se věnuji důkladněji o několik odstavců dále.

V pravé dolní části poté figuruje prostor pro vzkazy jednotlivých členů projektového týmu, zde je místo pro připomínky, krátké poznatky či případný brainstorming.

Opět v případě administrátorského oprávnění ke stránce je možné strukturu hlavní plochy úvodní stránky libovolně upravovat k potřebám týmu. Stránka tedy není statická.

4.1.3 Úkoly

Základním stavebním kamenem provádění projektu je tvorba a vypracovávání úkolů. Aplikace Sharepoint má pro tuto disciplínu přímo dedikovanou sekci.



Obrázek 16: Sekce úkolů

(Zdroj: Intranet podniku)

Sekce úkolů v sobě obsahuje časovou řadu prezentovanou již na úvodní stránce, ovšem dále poskytuje rozšířené zobrazení na úkoly obsažené v projektu.

Modul úkolů v Sharepointu umožňuje úkoly:

- Vytvářet
- Editovat
- Přidělovat konkrétním členům projektového týmu
- Uzavírat, případně mazat
- Nastavovat jim prioritu
- Exportovat do kalendáře

Propojení mezi dalšími aplikacemi je znatelné, skrze webové rozhraní je možné rychle se dostat do emailové komunikace a kontaktovat příslušného pracovníka s dotazem nebo požadavkem.

Přehlednost v aplikaci se neztrácí ani při vyšším počtu členů projektového týmu. Úkoly lze filtrovat podle vlastních nastavení, které mohou zohledňovat například regiony, oddělení či jen zaměření daného úkolu.

Obrázek 17: Vložení nového úkolu
(Zdroj: Intranet podniku)

Vložení nového úkolu poskytuje uživateli možnost nastavení mnoha parametrů. Kromě standardní volby názvu, počátku a konce můžeme úkol rovnou přiřadit pracovníkovi. Ve chvíli kdy začneme psát jeho jméno systém vyhledává podobná jména v podnikovém intranetu a automaticky je nabízí aby urychlil náš výběr. Ve chvíli kdy pracovníka vybereme prováže se úkol s jeho podnikovým účtem.

Dále můžeme na úkolu sledovat procento jeho plnění. To se dá libovolně upravovat podle aktuálního průběhu a stavu úkolu. Hodnota je poté graficky vyobrazena například v Ganttově diagramu.

Popis úkolu může obsahovat podrobnější informace k jeho plnění. Ideálním využitím je logování aktuálních činností probíhajících na úkolu.

K úkolu může být přiřazen i jeho předchůdce, Sharepoint nabízí k výběru již existující úkoly a umožňuje přiřadit libovolné množství předchůdců k úkolu. Tato funkce se opět projeví při použití Ganttova diagramu jako zobrazení. Výběrem priority můžeme rozhodnout s jakou naléhavostí má být úkol vypracován. Volit je možné ze 3 úrovní:

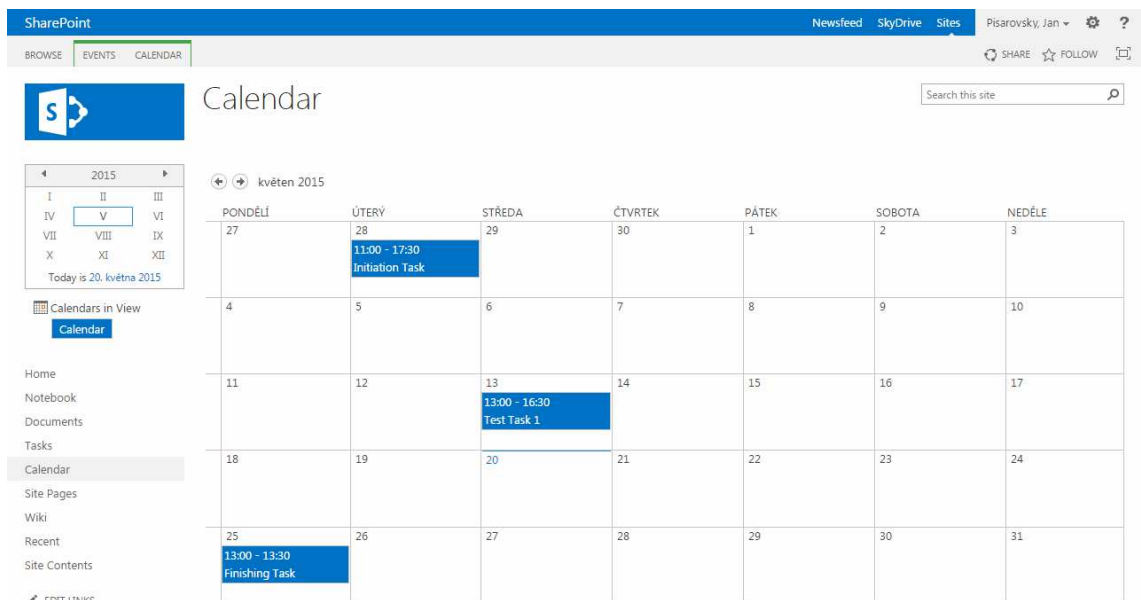
- (1) High
- (2) Medium
- (3) Low

Na závěr je úkolu třeba přiřadit jeho současný stav. Vybíráme z těchto možností:

- Not Started
 - Úkol je nastaven a připraven a nachází se v období před startem, který mu byl zadán
- In Progress
 - Úkol je vypracováván a jeho stav je sledován
- Completed
 - Úkol byl označen za dokončený a práce na něm byly ukončeny
- Deferred
 - Úkol se odchýlil od svých původních specifikací. Nyní se čeká na schválení jeho pokračování, případně bude vytvořen nový úkol s odpovídajícím popisem a tento bude ukončen
- Waiting on someone else
 - Úkol je nastaven a nyní čeká na dokončení předchůdce nebo na uvolnění zdrojů

Po dokončení nastavování úkolu jej můžeme uložit a poté sledovat v přehledu, případně editovat podle potřeb.

S modulem úkolů je velmi úzce spjat modul kalendáře, který úkoly zobrazuje:



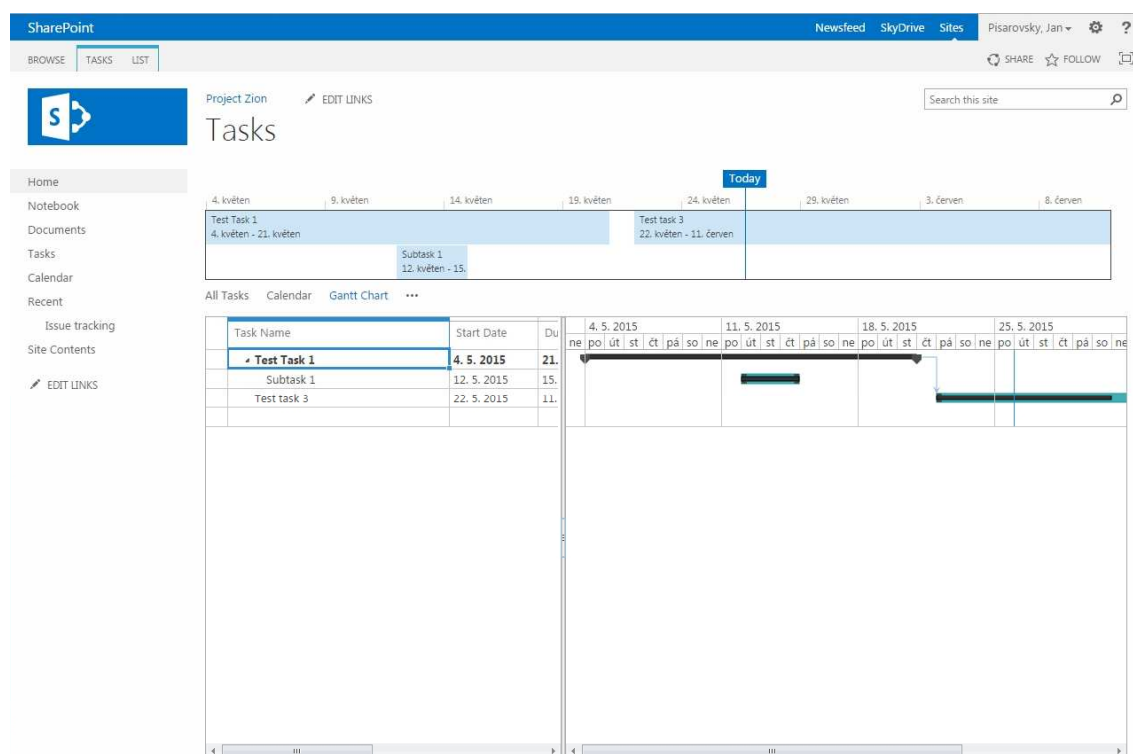
Obrázek 18: Sharepoint kalendář
(Zdroj: Intranet podniku)

Zde získává projektový manažer přehled o časovém rozsahu jednotlivých úkolů. Předností kalendáře je jeho možnost synchronizace například s emailovým klientem Microsoft Outlook.

Kromě samotných úkolů zobrazených v kalendáři je možné využít kalendář k organizaci meetingů, stanovení milníků v projektu a sledování průběhu projektu vůči stanoveným časovým odchylkám.

Projektový manažer také může položky kalendáře různě filtrovat např. podle zdrojů, časového rozsahu, koncových termínů nebo kolegů, kteří položku zadali.

Projektový manažer není omezen pouze na zobrazení úkolů v klasickém kalendáři. Může zvolit zobrazení úkolů v Ganttově diagramu.



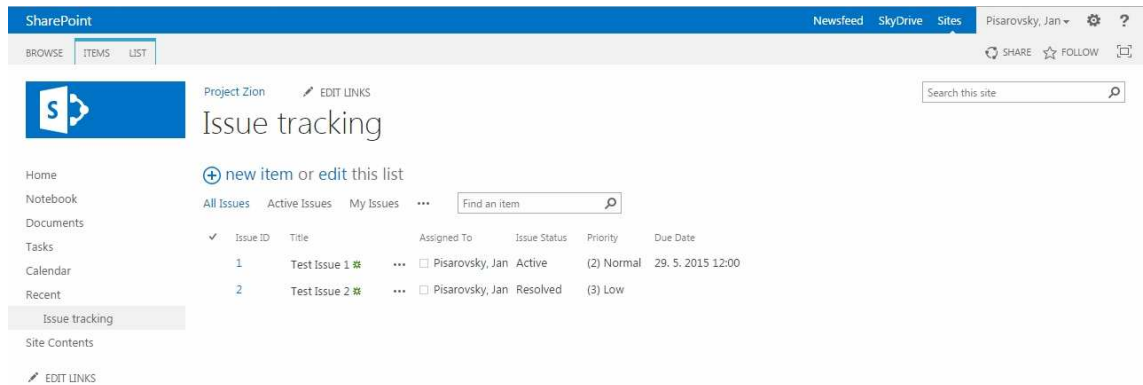
Obrázek 19: Ganttův diagram

(Zdroj: Intranet podniku)

Patrná je podobnost s Microsoft Project, způsob tohoto zobrazení z něj vychází, konkrétně kombinace Ganttova diagramu a hlavní časové osy nad ním. Projektový manažer si může vybrat, které úkoly na ni umístí pro lepší orientaci v zobrazení.

4.1.4 Sledování otevřených bodů

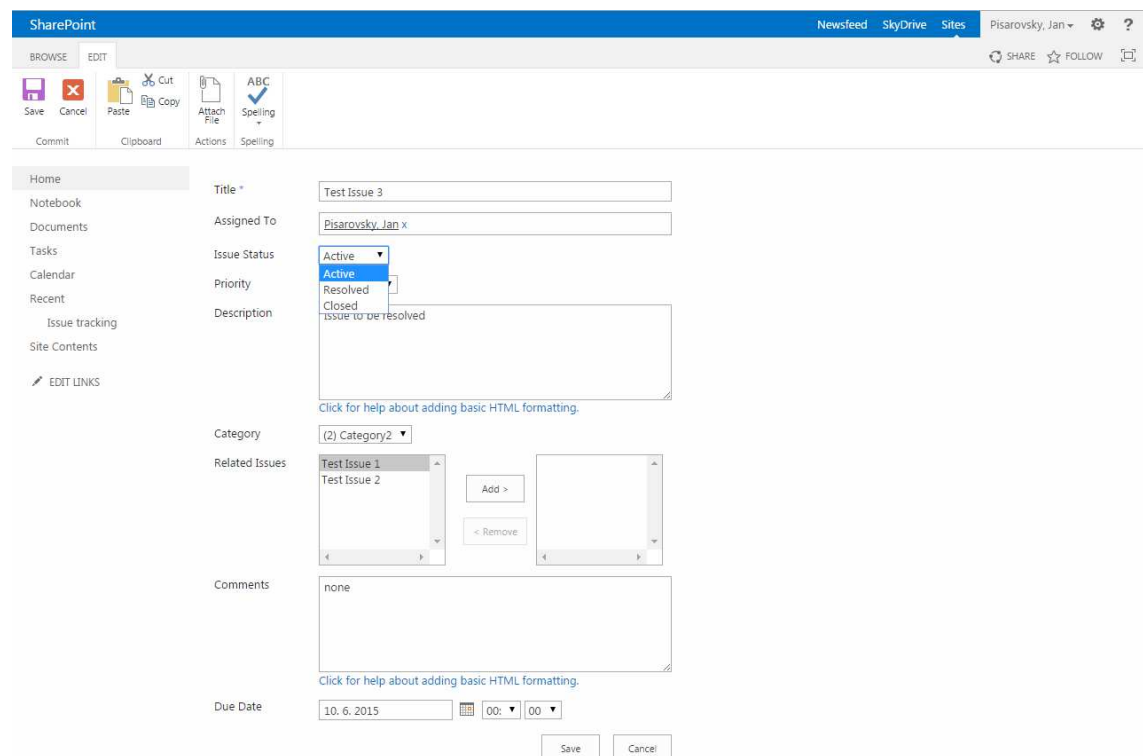
Sharepoint také nabízí modul pro sledování otevřených bodů.



Obrázek 20: Sledování otevřených bodů
(Zdroj: Intranet podniku)

Stránku je tedy možné využít jako registr otevřených bodů pro jejich průběžné sledování a editaci. Otevřené body pak můžeme různě filtrovat a volit zobrazení relativní například pro daný region.

Vložení nového bodu probíhá podobně jako vložení úkolu s několika malými změnami:



Obrázek 21: Vložení otevřeného bodu
(Zdroj: Intranet podniku)

Otevřený bod můžeme opět libovolně pojmenovat a přiřadit ho pracovníkovi. Otevřený bod poté má svůj vlastní status kdy vybíráme z možností:

- Active
 - Otevřený bod je aktivní a pracuje se na jeho vyřešení
- Resolved
 - Otevřený bod byl označen jako vyřešený a čeká se na potvrzení o jeho správném ukončení
- Closed
 - Otevřený bod byl shledán za vyřešený a byl ověřen, může být uzavřen

Popis otevřeného bodu specifikuje detailněji problematiku kterou se snažíme vyřešit. Dále je k dispozici dělení do tří kategorií pro přehlednost.

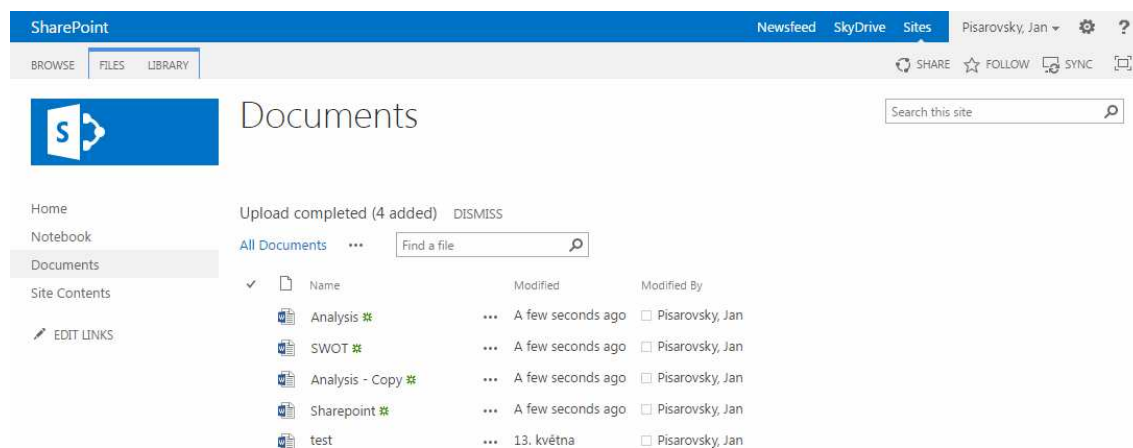
Oproti úkolům nyní nepřirazujeme předcházející úkoly, ale související otevřené body. Využitím můžeme shlukovat otevřené body s podobnými charakteristikami a případnými řešeními.

Sekce komentářů je ideální k logování jednotlivých činností probíhajících při řešení otevřeného bodu.

V závěru pak můžeme nastavit nejpozdější čas vyřešení otevřeného bodu. Vzhledem k množství nastavení je možné opět řadu z nich využít k filtrování a hledání, čímž se usnadňuje orientace v celém systému.

4.1.5 Správa dokumentů

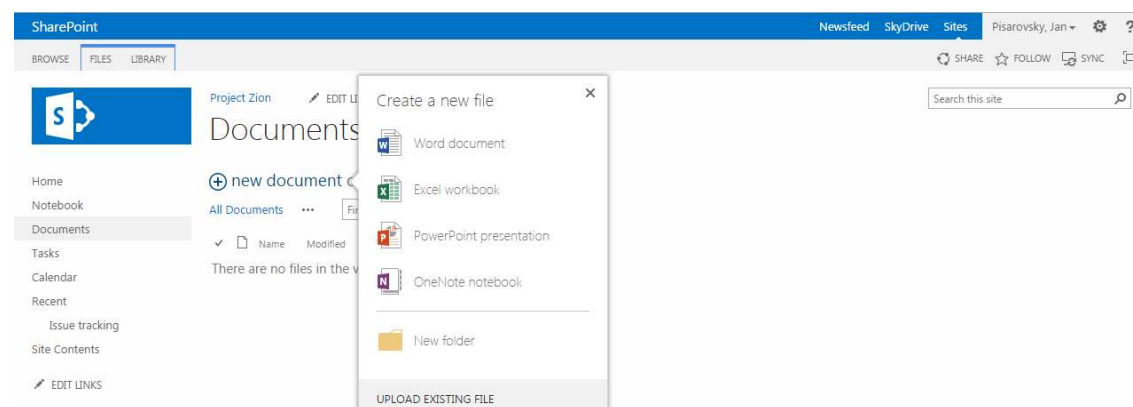
Za nejsilnější nástroj aplikace Sharepoint pro řízení projektového managementu považuji jeho sekci správy dokumentů.



Obrázek 22: Správa dokumentů

(Zdroj: Intranet podniku)

Na pohled jednoduchý nástroj neztrácí na přehlednosti ani při větší vytíženosti. Dokumenty lze opět filtrovat podle různých kritérií. Mohou se jim různě přidělovat oprávnění k přístupu a tím zamezit jejich nechtěné manipulaci. Nahrávání dokumentů může probíhat dávkově, jednotlivě pomocí jednoduchého přetažení ikony dokumentu do prostoru programového okna nebo je možné celý adresář synchronizovat se složkou na pevném disku uživatelova počítače.

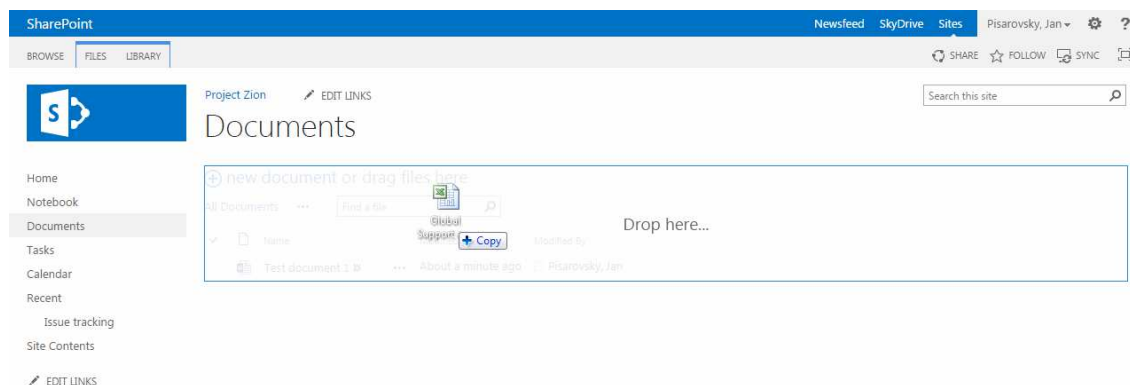


Obrázek 23: Vytvoření nového dokumentu

(Zdroj: Intranet podniku)

Při vložení nového dokumentu jsme vyzváni pro zvolení jeho typu. Nabízí se základní výběr z dokumentu Word, Excel a PowerPoint. Po výběru příslušného typu jsme vyzváni k pojmenování nového dokumentu a když toto splníme, spustí se již nový dokument ve webové verzi textového editoru Word. Ten nabízí většinu základních formátovacích funkcí, v případě že potřebujeme editovat v pokročilejší míře, můžeme dokument otevřít ve standardním editoru Word na našem disku.

V případě že nepotřebujeme vytvořit nový prázdný dokument ale nahrát již existující není problém jej nahrát přímo pomocí funkce „Upload existing file“. Pro urychlení tohoto procesu ovšem můžeme zvolit jednoduchý způsob nahrání dokumentu pomocí funkce „Drag & drop“, kdy dokument umístíme na Sharepoint pomocí tažení myši.



Obrázek 24: Funkce Drag & drop

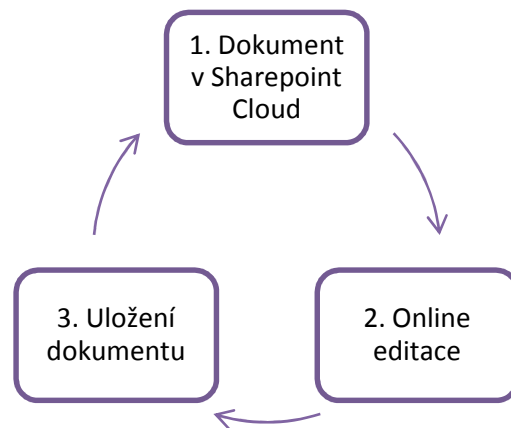
(Zdroj: Intranet podniku)

Největším krokem vpřed v rámci organizace dokumentů je možnost přímé editace bez nutnosti vyžadovaný soubor stahovat na pevný disk uživatele. Sharepoint je provázán se službou Office365, tedy online balíčkem kancelářských aplikací společnosti Microsoft. Při potřebě upravit soubor je tedy možné:

- Otevřít dokument skrze službu Office365 ve webovém rozhraní a provést žádané úpravy. Možnosti editace jsou v této verzi lehce omezené a takový způsob je doporučen jen pro základní úpravy bez nutnosti pokročilého formátování
- Otevřít dokument v plnohodnotné instalaci jednoho z programů Office na uživatelské počítači. Soubor se bez nutnosti jakékoliv akce uživatele spustí v novém okně příslušné Office aplikace a je v něm editován. Při ukládání úprav

dochází k uložení přímo v aplikaci Sharepoint a veškeré změny jsou tedy ihned k dispozici ostatním členům projektového týmu.

Užívání modulu dokumentů je intuitivní a zlepšuje orientaci v celém portfoliu dokumentů projektového týmu. Všechny změny jsou dohledatelné a systém ukládá i dřívější verze pro případ nutnosti obnovení ze zálohy.

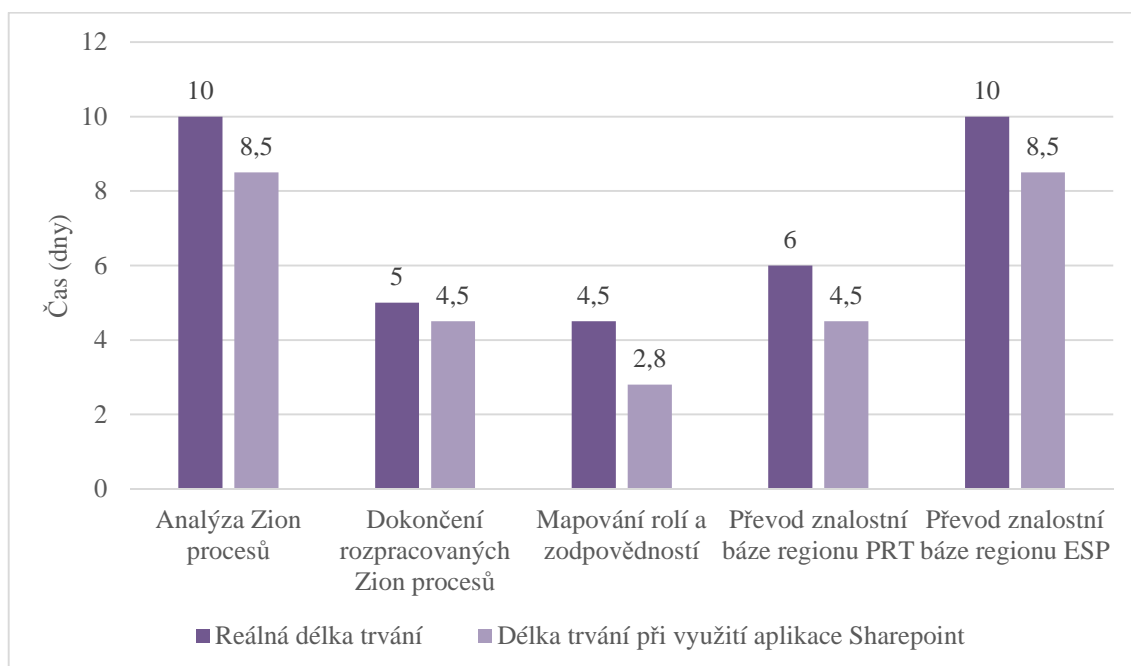


Obrázek 25: Schéma editace dokumentu v Sharepointu
(Zdroj: Intranet podniku)

S využitím dokumentového modulu aplikace Sharepoint také odpadá nutnost vytváření adresářové struktury. Moderní trend v současnosti vybízí ke tvorbě filtrů, pomocí kterých můžeme zobrazovat požadované soubory. K dispozici je poté mnoho charakteristik ze kterých můžeme vybírat a pomocí kterých celou dokumentovou databázi filtrovat.

Možnosti využití aplikace Sharepoint při projektovém řízení byly prezentovány projektovému manažerovi a na základě zjištěných poznatků by použití aplikace na projektu Zion způsobilo změny v časovém plánu projektu zobrazené v Příloze 3.

Úkoly přímo ovlivněné problematikou správy projektové dokumentace zaznamenají tyto změny oproti skutečnosti:



Graf č. 1: Rozdíly v trvání úkolů
(Zdroj: Interní konzultace)

Užití aplikace Sharepoint s dedikovanou stránkou pro projekt Zion by dále podle odborného odhadu členů projektového týmu mělo nepřímý pozitivní vliv na průběh projektu v časové úspoře v rozmezí 5 – 7 % na všech ostatních úkolech.

Tabulka 14: Délka trvání projektu

Celková reálná délka projektu	84 dnů
Přímá úspora po zavedení aplikace Sharepoint	4 dny
Celková délka projektu při zohlednění přímých úspor	80 dnů
Nepřímá úspora na dalších úkolech v rozsahu 5 – 7 %	2,75 - 3,85 dnů
Celková délka projektu při zohlednění přímých i nepřímých úspor	76,15 – 77,25 dnů

(Zdroj: Interní konzultace)

Zavedení a užívání aplikace Sharepoint při řízení projektu Zion zkrátí délku trvání projektu o 6,75 až 7,85 dnů.

4.2 Ekonomický přínos návrhů řešení

Z návrhové části vyplývá časová úspora na celkové délce projektu. Tato se pak dále promítá do nákladů na projekt. Konkrétní úsporu můžeme přepočítat na mzdu pracovníků projektu.

Celkový počet členů projektového týmu, kteří se aktivně na projektu podíleli, se rovnal 7 pracovníkům.

Standardní pracovní směna ve společnosti Catalyst čítá 8 pracovních hodin denně.

Vycházíme-li z faktu, že průměrná měsíční mzda v České republice činí 27 200,- Kč, můžeme uvést, že průměrná hodinová mzda při 160 odpracovaných hodinách za měsíc je 170,- Kč na hodinu.

Při počátečním plánování projektu byla jeho délka stanovena na 69 dnů.

Náklady na mzdy pracovníků podílejících se na projektu plánované délky tedy vypočteme jako:

$$69 * 8 * 7 * 170 = 656\ 880 \text{ Kč}$$

Ve skutečnosti měl projekt reálnou délku trvání 84 dnů. Náklady na mzdy tedy dosahovaly této výše:

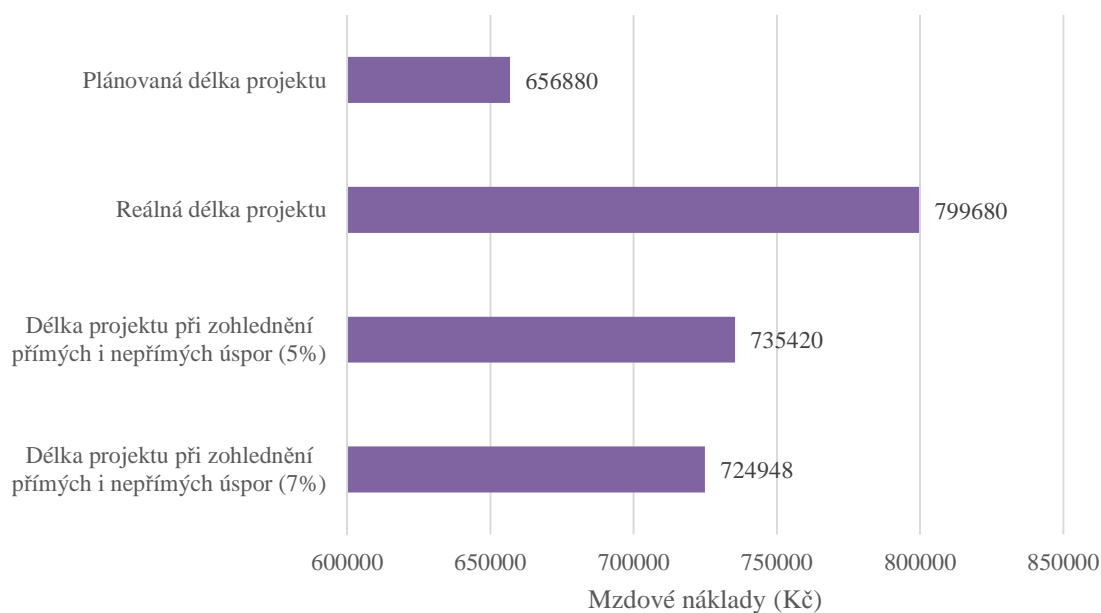
$$84 * 8 * 7 * 170 = 799\ 680 \text{ Kč}$$

Zavedení aplikace má za výsledek přímou úsporu 4 dnů z celkového trvání projektu díky přímým časovým úsporám a dalších 5 – 7 % v nepřímých úsporách. Celková délka projektu se tedy poté pohybuje v rozmezí 76,15 – 77,25 dnů.

$$76,15 * 8 * 7 * 170 = 724\ 948 \text{ Kč}$$

$$77,25 * 8 * 7 * 170 = 735\ 420 \text{ Kč}$$

Následující graf porovnává vývoj mzdových nákladů v různých verzích projektu:



Graf č. 2: Mzdové náklady v závislosti na délce projektu

(Zdroj: Interní konzultace)

Z grafu je patrný skok z plánovaného stavu na stav reálný. Při využití navrhovaných řešení se daří tento trend zmírnit a snížit celkové mzdové náklady a přiblížit je tak původním hodnotám.

Samotná časová úspora se neprojeví pouze ve mzdových nákladech. Sníží se také čerpání ostatních zdrojů a po dřívějším ukončení projektu je zdroje opět možné využít k dalším podnikovým činnostem.

ZÁVĚR

Diplomová práce představila dva nejrozšířenější zástupce projektového řízení a to konkrétně projektovou metodiku orientovanou na kompetence projektového manažera IPMA a procesně orientovanou metodiku založenou na principech, tématech a procesech PRINCE2.

Kombinace kompetenčního řízení IPMA a procesního přístupu PRINCE2 byla aplikována na konkrétním podnikovém projektu. Změny se týkaly formy spolupráce projektového týmu a přístupu ke správě projektové dokumentace. Navržený způsob řešení za použití systému Sharepoint pak ve výsledcích prezentoval zlepšení ve spolupráci jednotlivých členů projektového týmu. Návrhová část dále doporučila užití stejného systému pro správu projektové dokumentace, kde se přínosem stalo zjednodušení evidence projektové dokumentace a zrychlení celkové manipulace s dokumenty. Oba tyto faktory měly za výsledek zrychlení prací na projektu a tím tedy snížení délky jeho celkového trvání. Výsledkem byly úspory finančních i pracovních zdrojů.

Navržený způsob využití systému Sharepoint pak je možné aplikovat na budoucí podnikové projekty. Za využití principů přizpůsobení projektu jeho prostředí z metodiky PRINCE2, tak není možnost využití nijak významně omezena.

Diplomová práce se zabývala tematikou dvou rozdílných metodik projektového řízení a kombinací jejich nejvhodnějších prvků nabídla řešení, kterým se podařilo naplnit cíle práce a poskytnout podniku zlepšení jeho dosavadních praktik.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BENTLEY, Colin, 2010. *PRINCE2 pro řízení malých projektů*. Praha: EuroAnalysis, 84 s. ISBN 978-80-254-7236-1.
- BENTLEY, Colin, 2013. *Základy metody projektového řízení PRINCE2*. Bratislava: INBOX SK, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- DVOŘÁK, Drahošlav, Martin RÉPAL a Martin MAREČEK, 2011. *Řízení portfolia projektů: nejlepší praktiky portfolio managementu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 198 s. ISBN 978-80-251-3075-9.
- HELDMAN, Kim, 2013. *PMP: výukový průvodce přípravou na zkoušku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, , 672 s. ISBN 978-80-251-3799-4.
- JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- JEŽKOVÁ, Zuzana, 2013. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, . 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.
- KREJČÍ, Hana, 2014. *Specifika uměleckých projektů: pracovní sešit k publikaci Projektové řízení - jak zvládnout projekty*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 80 s. ISBN 978-80-7460-050-0.
- KRULIŠ, Jiří, 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- LAMMING, Richard a J BESSANT, 1995. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, , 293 s. ISBN 80-85603-47-0.
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, 138 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- MARTIN, Paula K a Karen TATE, 2005. *Management projektu Memory Jogger: kapesní průvodce pro projektové týmy*. Praha: Česká společnost pro jakost, viii, 176 s. ISBN 80-02-01732-3.

- MURRAY, Andy a kol., 2009. *Managing Successful Projects With PRINCE2 2009 Edition*. 5. vyd. Norwich : The Stationery Office. 328 s. ISBN 978-0113310593.
- NEWTON, Richard, 2008. *Úspěšný projektový manažer*. 1. vyd. Praha: Grada. 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4.
- OGC, 2009. *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed. London: TSO, xii, 327 s. ISBN 9780113310593.
- PITAŠ, Jaromír, 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, , 342 s. ISBN 978-80-260-2325-8.
- ROSENAU, Milton D, 2000. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, xiv, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- ŘEHÁČEK, Petr, 2013a. *Komentované vydání normy ČSN ISO 21500 pro management projektu*. Praha : Česká společnost pro jakost, 118 s. ISBN 978-80-02-02508-5.
- ŘEHÁČEK, Petr, 2013b. *Projektové řízení podle PMI*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 123 s. ISBN 978-80-86929-90-3.
- SCHWALBE, Kathy, 2011. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. 1. vyd. Brno: Computer Press,. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, , 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- STANĚK, Vladimír, 2003. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2014. *Agilní metody řízení projektů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, , 175 s. ISBN 978-80-251-4194-6.
- TATE, Karen a Cynthia STACKPOLE, 2008. *Memory Jogger pro pokročilý management projektu: kapesní průvodce pro zkušené odborníky v managementu projektu*. Vyd. 1. Praha: Česká společnost pro jakost, xv, 150 s. ISBN 978-80-02-02023-3.
- TAYLOR, James, 2007. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

VLČEK, Jaroslav. *Systémové inženýrství*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999, 291 s. ISBN 80-01-01905-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schématické znázornění projektu	13
Obrázek 2: PRINCE2 projektové prostředí	20
Obrázek 3: Význam obchodního případu	24
Obrázek 4: Projektový trojimperativ	25
Obrázek 5: Úrovně managementu projektu	26
Obrázek 6: Procedura risk managementu	28
Obrázek 7: PRINCE2 procesy	32
Obrázek 8: Schéma systému a jeho okolí	34
Obrázek 9: Životní cyklus projektu ve vztahu ke zdrojům.....	36
Obrázek 10: Schéma zahájení projektu	44
Obrázek 11: Struktura projektového týmu.....	45
Obrázek 12: Schéma editace dokumentu.....	60
Obrázek 13: Logo Sharepoint	61
Obrázek 14: Úvodní stránka Sharepoint a její rozdělení	62
Obrázek 15: Typy záložek	63
Obrázek 16: Sekce úkolů	64
Obrázek 17: Vložení nového úkolu	65
Obrázek 18: Sharepoint kalendář.....	66
Obrázek 19: Ganttův diagram.....	67
Obrázek 20: Sledování otevřených bodů	68
Obrázek 21: Vložení otevřeného bodu	68
Obrázek 22: Správa dokumentů.....	70
Obrázek 23: Vytvoření nového dokumentu.....	70
Obrázek 24: Funkce Drag & drop.....	71
Obrázek 25: Schéma editace dokumentu v Sharepointu	72

Seznam grafů

Graf č. 1: Rozdíly v trvání úkolů	73
Graf č. 2: Mzdové náklady v závislosti na délce projektu	75

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled kompetencí	16
Tabulka 2: Vztah témat a procesů PRINCE2	33
Tabulka 3: Analýza silných a slabých stran metodik	39
Tabulka 4: Role a odpovědnosti členů projektového týmu	45
Tabulka 5: Pravděpodobnost rizika	48
Tabulka 6: Míra dopadu rizika.....	49
Tabulka 7: Identifikovaná rizika.....	50
Tabulka 8: Typy otevřených bodů	51
Tabulka 9: Priorita otevřených bodů	51
Tabulka 10: Úroveň otevřeného bodu	52
Tabulka 11: Role a odpovědnosti při řízení konfigurace.....	53
Tabulka 12: Časový plán projektu	55
Tabulka 13: Změny v délkách úkolů	58
Tabulka 14: Délka trvání projektu	73

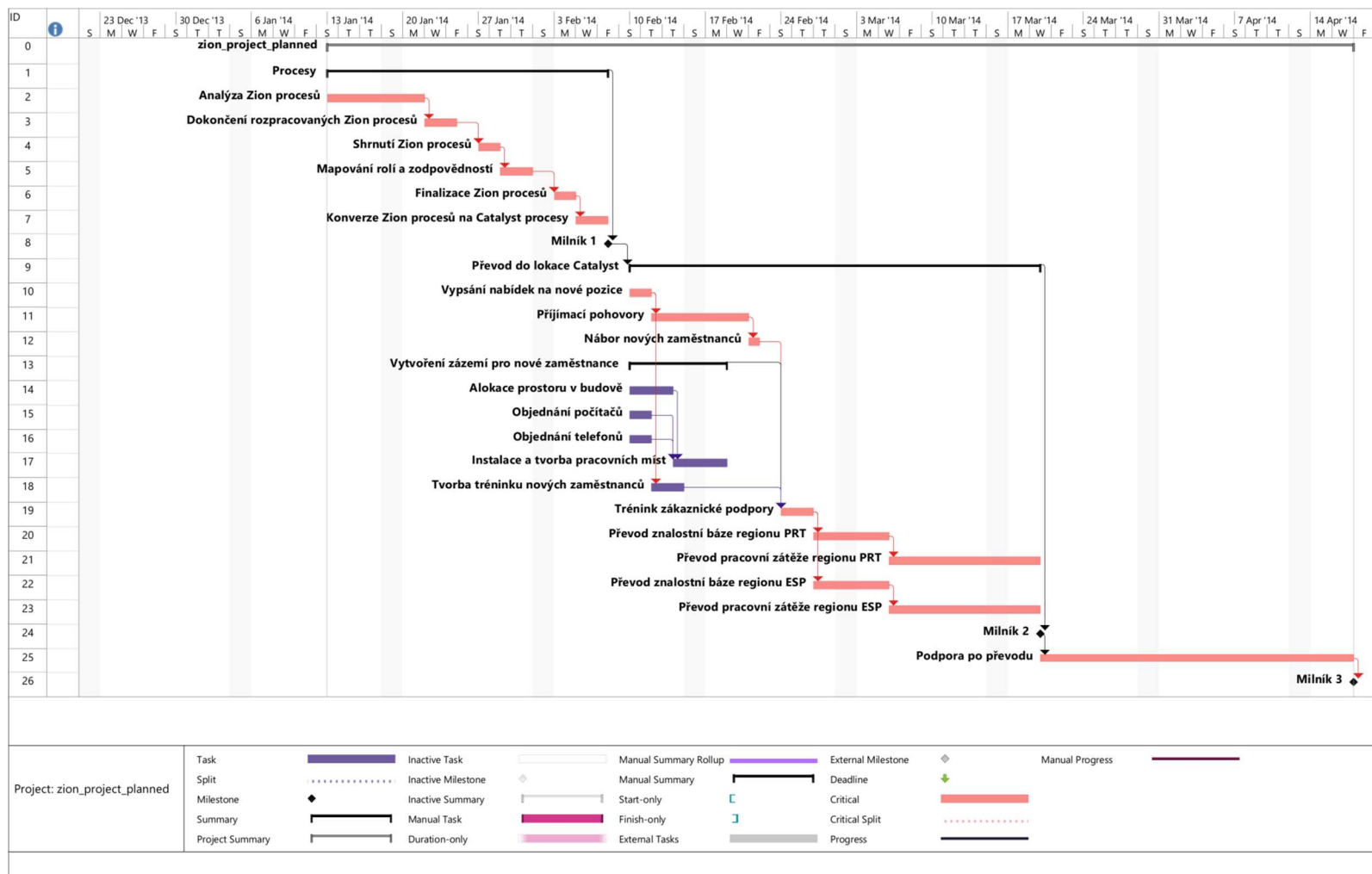
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Plánovaný průběh projektu (Zdroj: Projektová dokumentace)

Příloha 2: Reálný průběh projektu (Zdroj: Projektová dokumentace)

Příloha 3: Průběh projektu při využití aplikace Sharepoint (Zdroj: Interní konzultace)

Příloha 1: Plánovaný průběh projektu (Zdroj: Projektová dokumentace)



Příloha 3: Průběh projektu při využití aplikace Sharepoint (Zdroj: Interní konzultace)

