



Uplatnění projektového řízení ve vybrané organizaci

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Bc. Jan Vorlíček

Vedoucí práce:

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.

Katedra informatiky





Zadání diplomové práce

Uplatnění projektového řízení ve vybrané organizaci

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Vorlíček**
Osobní číslo: E17000316
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra informatiky
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce.
2. Zásady a důvody zavádění projektového řízení
3. Implementace projektového řízení pomocí případové studie
4. Návrh opatření a zlepšení projektového řízení

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

KERZNER, Harold. 2013. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken. 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.
DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha. ISBN 978-80-247-5620-2.
HIGHSMIT, Jim. 2010. *Agile project management*. Addison-Wesley, 2010. ISBN 078-53-426-5839-2.
SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Projektový management – systémový přístup k řízení projektů*. Praha. ISBN 978-80-247-3611-2.
PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Aror, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-10-15].
Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
Konzultant Ing. Petra Brožová

Vedoucí práce: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
Katedra informatiky

Datum zadání práce: 31. října 2019
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

22. prosince 2021

Bc. Jan Vorlíček

Uplatnění projektového řízení ve vybrané organizaci

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou projektového řízení ve vybrané společnosti. Je zde obsažena teoretická problematika projektu a projektového řízení s důvody pro jeho uplatnění. Zároveň jsou v práci uvedeny metody pomáhající k úspěšnému řízení projektů. V další části dojde k seznámení s vybranou společností, která implementovala projektové řízení, seznámení se stylem řízení projektů. Práce je zakončena zhodnocením implementovaného projektového řízení a doporučeními pro jeho zefektivnění.

Klíčová slova

Projekt, projektové řízení, implementace, procesy, fáze projektu

Implementation of project management in organization

Annotation

The diploma thesis deals with the issue of project management in a selected company. It contains theoretical issues of the project and project management with reasons for its application. At the same time, methods helping to successfully manage projects are presented in the work. In the next part, there will be an introduction to a selected company that has implemented project management, an introduction to the style of project management. The work ends with an evaluation of the implemented project management and recommendations for its streamlining.

Keywords

Project, project management, implementation, processes, project phases

Poděkování

Poděkování patří doc. Ing. Kláře Antlové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a nesmírnou trpělivost vedoucí k přispění na dokončení této práce. Rovněž poděkování patří všem, díky kterým byla tato práce dokončena, zejména rodině.

Obsah

Seznam obrázků	14
Úvod	15
1 Projektové řízení	16
1.1 Historie projektového managementu	16
1.1.1 Období před rokem 1958	16
1.1.2 První softwarové nástroje projektového řízení.....	17
1.1.3 Produkční centrum lidských zdrojů	18
1.1.4 Tvorba nového prostředí.....	18
1.2 Standardizace projektového řízení.....	18
1.2.1 Individual Competence Baseline	19
1.2.2 PMBoK.....	19
1.2.3 ISO 21500:2012	20
1.2.4 Certifikace projektových manažerů	20
1.3 Agilní projektové řízení	21
1.4 Důvody užívání projektového řízení.....	22
2 Projekt.....	25
2.1 Projektový trojimperativ	26
2.2 Životní cyklus projektu	28
2.2.1 Předprojektová fáze projektu.....	30
2.2.2 Projektová fáze.....	31
2.2.3 Poprojektová fáze.....	33
2.3 Cíle projektu	33
2.4 Personální rozložení projektu	34
2.4.1 Projektový manažer	34
2.4.2 Projektový tým	35
2.4.3 Sponzor projektu	35
2.4.4 Řídící výbor	35
3 Metody řízení projektových procesů	37
3.1 Zahajovací procesy	37
3.1.1 Zakládající listina projektu.....	37
3.1.2 Předběžná definice předmětu projektu	38
3.2 Plánovací procesy.....	38
3.2.1 Definice předmětu projektu	39
3.2.2 Plán projektu	39

3.3	Vykonávací procesy	41
3.3.1	Řízení změn.....	42
3.4	Monitorovací procesy.....	43
3.4.1	Kontrolní systémy.....	43
3.5	Ukončovací procesy.....	44
3.5.1	Uzavření kontraktu	44
3.5.2	Uzavření projektu	45
4	Vybraná společnost.....	46
4.1	Historie	46
4.1.1	Knorr-Bremse Group	46
4.2	Obor činnost.....	48
4.2.1	Účetnictví.....	49
4.2.2	Nákup	49
4.2.3	Sloučení oddělení Účetnictví a Nákupu.....	50
4.2.4	IT	50
4.2.5	HR	51
4.2.6	Controlling.....	51
4.2.7	Podpůrné funkce	52
5	Analýza implementovaného projektového řízení ve vybraném podniku	53
5.1	Realizátoři projektů	53
5.2	Projektové role	53
5.2.1	Vlastník projektu	54
5.2.2	Projektová rada	55
5.2.3	Projektový manažer.....	59
5.2.4	Týmový manažer	59
5.3	Projektové fáze.....	60
5.3.1	Předprojektová fáze	61
5.3.2	Iniciační fáze	63
5.3.3	Prováděcí fáze	64
5.3.4	Doručovací fáze	65
5.4	Řízení portfolia projektů.....	68
5.4.1	Výběr projektů.....	68
6	Zhodnocení a návrh doporučení k implementovanému řešení projektového řízení	71
6.1	Ukončovací a poprojektové procesy	72
6.2	Software pro usnadnění správy projektů.....	72
6.3	Vnitropodniková směrnice	73

6.3.1	RACI matice s kontrolním bodem.....	74
Závěr		76

Seznam obrázků

Obrázek 1: Ganntův diagram	17
Obrázek 2: Silné a slabé stránky certifikací	21
Obrázek 3: Tradiční trojimperativ	26
Obrázek 4: Agilní trojimperativ	27
Obrázek 5: Highsmithův trojimperativ	28
Obrázek 6: Životní cyklus projektu.....	30
Obrázek 7: Podrobný rozpis prací	40
Obrázek 8: Produkty Knorr-bremse	48
Obrázek 9: Role v projektu KB.....	54
Obrázek 10: Timeline projektu	61
Obrázek 11: Balanced scorecard.....	69
Obrázek 12: Raci matice	75

Úvod

Tato práce se zabývá uplatněním projektového řízení ve vybrané společnosti.

Projektové řízení je spojeno s jakoukoliv lidskou činností, kde je nutné dosáhnout v určitém čase konkrétního cíle s určitými náklady, proto ho můžeme zaznamenat v celé historii lidstva, například při velkých stavbách jako jsou pyramidy. Avšak za tuto dobu se změnilo do dnešní podoby.

Cílem práce je zhodnocení a návrh doporučení implementace projektovému řízení ve sledované společnosti. Toto zhodnocení je vypracováno na základě reálného způsobu řízení projektů v Knorr-Bremse Business Europe nacházející se v Liberci. Následná doporučení jsou volena na základě analýzy implementovaného projektového řízení a porovnáním s teoretickými východisky. Tato doporučení jsou směřována k doplnění stávajícího projektového řízení.

V práci jsou v první části uvedeny teoretické poznatky o projektu, projektovém řízení a metodách řízení projektových procesů. Jsou zde zmíněny standardy a certifikace projektového řízení a důvody jeho užívání.

Druhá část práce popisuje vybranou společnost KBSE a její činnost. Analyzuje projektové řízení, které bylo ve společnosti implementováno z důvodů velkého objemu projektů ve společnosti prováděných. Popsáno je z hlediska rolí, které účastníci v projektu zastávají, jaké fáze a jaké nástroje jsou v těchto fázích užívány.

Závěrečná kapitola práce zhodnocuje současný stav projektového řízení ve vybrané společnosti zejména v oblasti slabých stránek a doplňuje ho autorovými doporučeními.

1 Projektové řízení

V této kapitole se práce zabývá teoretickým podkladem pro projektovým řízením od jeho definice, přes historii, po užívané standardy v projektovém řízení. V kapitole je zmíněno agilní projektové řízení a v neposlední řadě jsou zde zmíněny důvody pro užívání projektového řízení.

Projektové řízení je nástroj managementu, který udává zásady a postupy. Tyto postupy mají výrazný vliv a je možné pomocí nich dosahovat požadovaných výsledků projektu. (ISO 10006)

Avšak historie projektového řízení jako samostatného profesního oboru v oblasti managementu se datuje až po druhé světové válce. (Doležal, 2012)

Hlavní činnosti projektového řízení jsou plánování, organizování, řízení a kontrola se specifickými cíli a záměry. Ne vždy si všichni představí ve všech oblastech stejné věci, převážně u probíhajících projektů. To vede ke snížení potenciálního úspěchu, proto je zásadní mít kvalitně a opakovaně školený personál. Takový personál nebude dosahovat kvalitního výsledku s iluzí předem rozhodnutých činností pouze s notnou dávkou štěstí. (Kerzner, 2017)

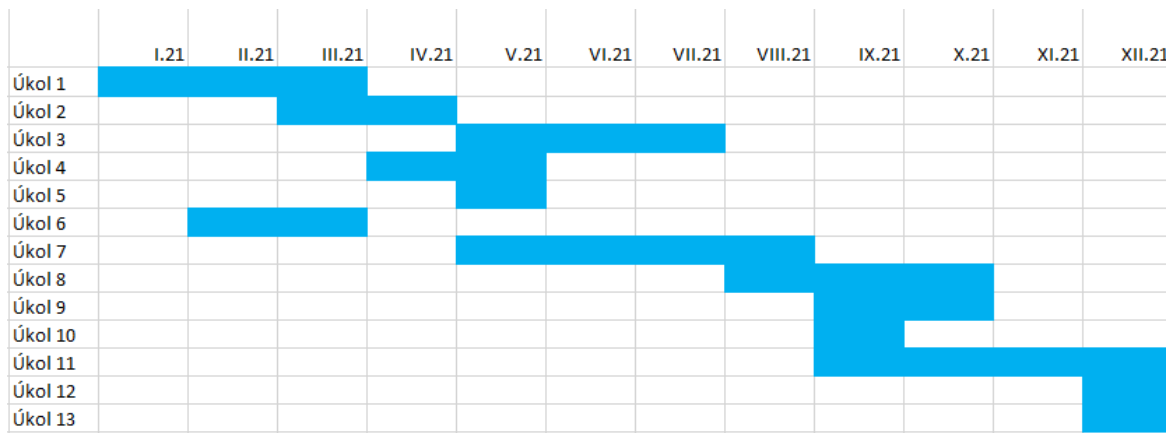
1.1 Historie projektového managementu

Projektové řízení se vyvinulo z několika různých oblastí, především ze stavebnictví, inženýringu, telekomunikací a obrany státu. O moderní éře projektového řízení můžeme mluvit od 50. let. Před 50. lety byly projekty řízeny pro jednotlivé nahodilé případy, většinou za pomoci Ganttova diagramu a jiných neformálních technik. (Azzopardi, 2014)

1.1.1 Období před rokem 1958

Díky stále rozšiřujícímu užívání technologického pokroku, jako například automobilů a telekomunikace, bylo nutné zkracovat i plánování jednotlivých projektů. Pro účely řízení

projektů se užívalo struktury WBS (Work Breakdown Structure), která byla později rozpracována v roce 1917 Henry Ganttem, dále nazývána Ganttův diagram, viz Obrázek 1.



Obrázek 1: Ganttův diagram

Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, 2016

Hlavními projekty řízenými těmito metodami byla například stavba Hooverovy přehrady, Manhattanský projekt na vývoj atomové bomby či stavba Pacifické železnice. (Azzopardi, 2014)

1.1.2 První softwarové nástroje projektového řízení

Období mezi lety 1958 a 1979 bylo ve znamení masivního rozmachu výpočetních technologií jako například automatické tiskárny od Xeroxu, osobní počítače a s nimi spojený software. S rozvojem těchto technologií byl nutný také rozvoj projektových metod, kde byly představeny metod CPM (Critical Path Method), PERT (Program Evaluation and Review Techniques) a MRP (Material Requirements Planning). S rozvojem technologií a systémů projektového řízení vznikaly také společnosti poskytující software pro tuto agendu jako například Oracle.

(Azzopardi, 2014)

1.1.3 Produkční centrum lidských zdrojů

Období mezi lety 1980 a 1994 je známo masivním rozmachem osobních počítačů a komunikačních sítí, což zapříčinilo také rozvoj v oblasti infomačního řízení. Díky tomuto rozvoji se rozšířila dostupnost výpočetních technologií, která svou vysokou efektivitou a možností multi-taskingu, dovoluje snadno řídit a kontrolovat i velmi komplexní projekty. Ruku v ruce s rozvojem hardwaru docházelo také k rozvoji softwarových řešení pro projektové řízení, čímž bylo více dostupné a stalo se nedílnou součástí projektových technik. Typickým projektem pro toto období je stavba Eurotunelu mezi Francií a Velkou Británií, kde se pomocí výpočetních technologií podařilo lépe překonat bariéry v jazyce a měrných jednotkách. Dalším typickým projektem pro tuto éru je raketoplán Challenger, který následnou zkázkou přispěl větší pozornosti oblastem risk managementu, kvality, kontroly a skupinové dynamiky. (Azzopardi, 2014)

1.1.4 Tvorba nového prostředí

Vývoj v projektovém řízení od roku 1995 do současnosti byl spojen s masivním rozvojem internetu, kde je kladen ještě větší důraz na produktivitu, efektivitu a větší orientaci na zákazníka. Většina současného softwaru využívá internetového připojení, čímž je možné mít neustále aktuální data kdekoliv na světě. Možnosti jsou však širší než pouhá kontrola stavu na základě dat. Je současně možné měnit či doplňovat úkoly, okamžitě řešit případné problémy, čímž se efektivita projektového řízení ještě více zvyšuje. Typickým příkladem tohoto řešení je home-office, kdy je díky rozvoji internetu možné plně pracovat z domova. (Azzopardi, 2014)

1.2 Standardizace projektového řízení

Zásadním účelem standardizace je zajištění porozumění v dané oblasti co nejširšímu spektru osob bez rozdílů profese nebo příslušnosti, čímž se buduje spolupráce, která díky své efektivitě zvyšuje globální úspěch. Ale standardizace v oblasti projektového řízení se liší od běžně chápaného pojmu. Rozdílnost je dána především tím, že v jiných oborech lze pracovat s konstantou nebo pevnou normou, avšak projektové řízení pracuje především s

lidmi. Proto musíme na standardizaci projektového řízení nahlížet jako na soubor takzvaných „best practices“, tedy zkušeností jak manažerů, tak například vědců v této oblasti. Z toho vyplývá, že standardů pro projektové řízení nalezneme po světě několik založených převážně na geologickém aspektu. Vycházejících například z rozdílné mentality obyvatel Severní Ameriky, Evropy nebo Asie. (Doležal, 2012)

1.2.1 Individual Competence Baseline

Standardem ICB (Individual Competence Baseline) rozumíme soubor pravidel jak pro projektového manažera, tak pro jednotlivé členy projektových týmů, která vyžadují určitou dávku kompetence, schopností a dovedností. Byl založen v USA v šedesátých letech 20. století. Na rozdíl od většiny ostatních standardů není ICB založeno na definici procesů jako takových a jejich aplikace do projektů.

Tento standard rozděluje kompetence do tří skupin, technické kompetence (techniky, nástroje, metody), behaviorální kompetence (kompetence v oblasti mezilidských vztahů), kontextové kompetence (znalost a dovednost pro zavedení a správu). Tyto jednotlivé kompetence jsou nadále rozpracovány na kroky daného procesu. (Doležal, 2012)

1.2.2 PMBoK

Na rozdíl od výše uvedeného standardu ICB založeného na kompetencích je PMBoK založeno na procesech. Vzniklo taktéž v USA v 70. letech dvacátého století, kde ho definoval Project Management Institute. Celým názvem je to Project Management Body of Knowledge. Základy tohoto standardu byly inspirovány projektovým řízením americké armády, avšak upraveny pro komerční užití. Systém řízení pomocí PMBoK je definován pomocí pěti skupin procesů (iniciace, plánování, realizace, monitoring, ukončení) a 10 oblastmi znalosti řízení projektu (integrace, rozsah, čas, náklady, kvalita, lidské zdroje, komunikace, rizika, obstarávání, zainteresované strany). (Doležal, 2012)

1.2.3 ISO 21500:2012

Standardizační norma ISO 21500, tak jako mnoho jiných ISO norem, udává základní pojmy a procesy pro projektové řízení. Nerozlišuje však jaký typ či pro jaký sektor je projekt určen, ani není vázána na určitou komplexnost a dobu trvání projektu. V praxi však není většinou uplatňována jednotlivými společnostmi z výše uvedených důvodů, kdy je častěji užíváno jednoho či více projektových postupů. Na tuto normu je nutné nahlížet jako obecný soupis, protože není možné ani získat certifikaci ISO 21500 na základě její plnění. (Vlach, 2012)

1.2.4 Certifikace projektových manažerů

Dostatečně kvalifikovaný personál je nezbytný pro řízení projektů, proto je na trhu nabízena spousta kurzů a certifikací. Tyto kurzy rozšíří, ověří a garantují kvalifikaci účastníka kurzu. Dle Armstronga (2015) hodnotí 72 % účastníků certifikačního kurzu, že se jedná o velký přínos v jejich projektové činnosti. Mezi nejčastější řadíme kurzy dle PRINCE2, PMI nebo IPMA. Každá z těchto organizací má několik stupňů certifikace. Úrovně dle PRINCE2 se dělí na:

- Foundation – jedná se o základní certifikát obsahující test skládající se z 75 otázek. Otázky ověřují znalost projektového řízení, terminologie a standardu PRINCE2, kde účastníkovi stačí zodpovědět více než 50 % otázek správně a získává tak doživotní certifikát;
- Practitioner – tento pokročilý certifikát obsahuje test z 8 případových studií a hodnotí, jaké postupy, vazby, procesy a témata řešil účastník v rámci těchto studií;
- Professional – nejvyšší certifikace PRINCE2, která v rámci assessment centra ověřuje schopnosti kandidáta vést kompletní projekt ve všech projektových fázích. (Prince2, 2021)

Stejně jako PRINCE2 nabízejí i ostatní organizace certifikace podle svých standardů rozdělených do několika skupin. Na Obrázku 2 můžeme vidět rozdělení těchto

nejčastějších certifikačních standardů a jejich silné a slabé stránky. Na jejichž základě lze snáze vybrat vhodný typ školení pro projektového manažera

Standardizace	Silné stránky	Slabé stránky
IPMA	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikovatelnost na jakýkoliv sektor. • Přesně stanoví hranice znalostí a dovedností projektového manažera. • Definiuje úroveň projektového manažera podle zkušeností. 	<ul style="list-style-type: none"> • Použití základní terminologie projektového řízení. • Vyjmenovává základní metody a techniky projektového řízení. • Nezaměřuje se detailně na jednotlivé metody a úkoly projektového řízení.
PMI	<ul style="list-style-type: none"> • Vhodné pro různé průmyslové odvětví v oblasti všech zemí světa. • Je zaměřen na procesy projektového řízení. • Aplikovatelný na jakýkoliv projekt. • Organizace jej využívají jako světovou příručku. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nespecifikuje jasný postup na řízení projektu. • Řeší obecné, vzorové příklady pro využívání nástrojů a technik projektového řízení.
PRINCE2	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikovatelný na jakýkoliv typ projektu. • Propracovaná metoda se slovníčkem pojmů. • Lze jej kombinovat i s jinými modely řízení projektů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neřeší problémy řízení komplexně a neodpovídá na všechny otázky. • Neobsahuje metody, techniky projektového řízení a nezabývá se dovednostmi projektového manažera. • Jeho implementace je administrativně náročná.

Obrázek 2: Silné a slabé stránky certifikací

Zdroj: Máchal, 2015

1.3 Agilní projektové řízení

Agilní projektové řízení vzniklo ve společnostech zabývajících se informačními technologiemi v druhé polovině 20. století. Jak uvádí Krivánek (2019), je důvodem pro vznik projektového řízení nízká specifikace projektu. A to v oblastech délky projektu nebo potřebných prostředků na projekt. Ve většině případů se jedná o velmi inovativní projekty, a proto je nelze plně specifikovat. Proto je užíváno na tyto projekty agilních přístupů, které pružně reagují na změny prostředí projektu. Oficiálně agilní projektové řízení vzniklo v roce 2001, kdy jeho hlavní čtyři body sepsal Martin Fowler. Jedná se o tyto body:

- preference jednotlivce a jeho interakcí před procesy a nástroji, čímž rozumíme důraz na komunikaci uvnitř týmu i mimo něj, kdy projektové procesy a nástroje mohou nebýt použity;
- preference fungujícího produktu před dokumentací, kdy je pro zákazníka i pro ostatní členy možné i nedokončený produkt vyzkoušet, nežli o něm číst v produktovém popisu a dokumentaci;
- preference intenzivní spolupráce se zákazníkem od samého počátku, kde se rozumí hlavně komunikace případných změn a poznatků v projektu. Čímž je možné dodat kvalitnější produkt než se pevně držet zadání;
- preference reakcí na změny před pevným držetím se plánu. V průběhu projektu může dojít ke změnám požadavků, jak zákazníka, tak například v oblasti konkurence a je nutné na tyto změny pružně reagovat.

Z výše uvedeného výčtu je patrné, že tento způsob projektového řízení vychází původně z oblasti vývoje softwaru. (Šochová, 2014)

1.4 Důvody užívání projektového řízení

Projektové řízení je ve společnosti užíváno k zefektivnění činnosti podniku. Dle Kerznera (2017) dochází k zefektivnění následujících procesů:

- identifikace funkčních odpovědností k zajištění, že se vykonávají všechny činnosti bez ohledu na případnou personální fluktuaci;
- minimalizace potřeby průběžného reportingu;
- identifikace časových limitů pro plánování, identifikace metodologie pro analýzu kompromisů a měření plnění oproti plánům;
- včasná identifikace problémů tak, aby byla zajištěna náprava a s tím spojená zlepšená schopnost odhadů pro budoucí plánování;

Dále Kerzner (2017) uvádí zlepšení v následujících ukazatelích:

- finance, zejména lepší návratnost investic (ROI), vyšší produktivita, růst tržeb a lepší ekonomická přidaná hodnota (EVA);
- zákazníci, zlepšení v spokojenost zákazníků, vyšší podíl na trhu, lepší udržení stávajících a získávání nových zákazníků;
- procesy: analýza plnění požadavků, plnění plánu a plnění rozpočtu, sladění se se strategií, adekvátní čas uvedení na trh a dokončení se zkracuje, snižuje se počet procesních chyb a změn rozsahu
- učení a růst: vyšší spokojenost a produktivita zaměstnanců, nižší fluktuace zaměstnanců a optimalizované rozvržení školení.

Patah (2007) měřil pomocí Organizational Project Management Maturity Model, což je jeden z prvních standardů PMI pro určení úrovně projektového řízení ve společnosti, výsledky hospodaření firem. Z tohoto měření vyplynulo, že vyšší úroveň projektového řízení ve společnosti vede k výrazně vyššímu růstu tržeb a zisku společnosti, oproti společnostem s nižší úrovní projektového řízení.

2 Projekt

Projektem rozumíme soubor úsilí vedoucím k dosažení výsledku v čase. Jedná se o jakékoliv množství úkolů, které je vedeno pomocí pravidel projektového řízení.

(Svozilová, 2011)

Dále lze projekt definovat jako soubor úkolů, které pomocí projektového řízení vedeme. Každý projekt má definované cíle, začátek, konec, finanční rámec a veškeré zdroje potřebné k dosažení cíle. Mezi potřebné zdroje řadíme zejména lidské, materiální a finanční zdroje, které většinou pocházejí z vícero oblastí (Kerzner, 2017)

Dle Doležala je projekt specifickým procesem v podniku, kde se výrazně liší od ostatních činností na pravidelné bázi. Proto sestavil seznam kritérií, která určují, zda se s danou činností má zacházet jako s projektem. Těmito pravidly jsou:

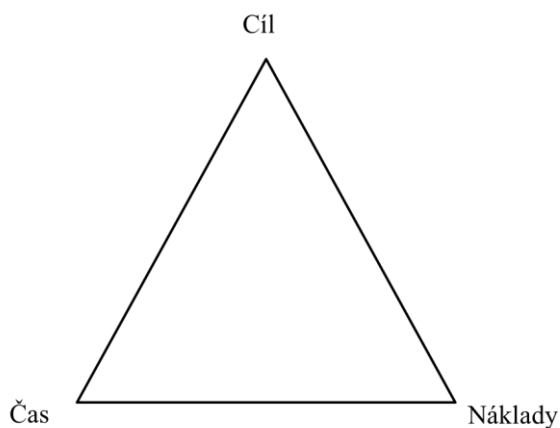
- jedinečnost, čímž se rozumí činnost, která se neopakuje pravidelně s různou odlišností od běžných procesů. Kvůli rozdílným vlivům zákazníků, rozsahu, lokality a personálních potřeb nejsou zpravidla projekty stejné, nanejvýše podobné;
- vymezenost, kdy je třeba projekt dokončit v určitém čase, za určitých nákladů a s určitou kvalitou. Dále popsáno v následující kapitole;
- potřeba projektového týmu. Na daném projektu může pracovat několik osob, které mohou být z odlišných oddělení s odlišným zaměřením. Některé projekty přímo spolupracují se zákazníkem a často jsou vypracovávány analýzy od auditorských společností (nejčastěji takzvaná Velká čtyřka). V důsledku toho je třeba projektového týmu s projektovým manažerem;
- komplexnost nad rámec běžných činností;
- rizikovost vyplívá z výše uvedených bodů. Projektu se účastní větší množství zainteresovaných osob, užívám se více zdrojů po určitý čas. Tím riziko, pokud by daný projekt selhal přináší potenciální náklady. Rizika mohou být jak interní, kdy

dojde k nedostatku času, financí nebo kvalitního personálu. Tak mohou vyplynout i rizika externí, kdy se může změnit situace v oblasti politiky, makroekonomie, nebo dojde k odstoupení zákazníka od projektu.

Na základě bodů uvedených výše vyplývá, že projektem není činnost, která je opakovaně prováděna, jsou na ni používány běžné postupy, operuje se s menšími riziky a jsou řízeny liniovým managementem. (Doležal, 2016)

2.1 Projektový trojimperativ

Projektový trojimperativ je soustava tří veličin, času, cílů a nákladů, které jsou součástí každého projektu. Tyto tři veličiny jsou vzájemně propojeny a v určité rovnováze, která byla předem stanovena. Platí tedy, že pokud dojde ke změně jedné veličiny, musí se odpovídajícím způsobem změnit další dvě veličiny, nebo pokud se druhá veličina nezmění, musí dojít ke změně třetí veličiny. Pouze tak je zachováno rovnováhy projektu. Tato rovnováha trojimperativu je aplikovatelná na projekt jako celek, tak na jednotlivé fáze projektu. (Doležal, 2016)



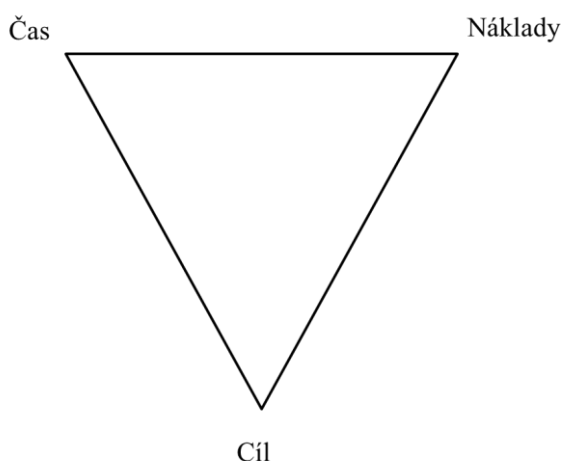
Obrázek 3: Tradiční trojimperativ

Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, 2016

Na Obrázku 3 můžeme vidět trojimperativ používaný v tradičním projektovém řízení, kde základna trojúhelníku s vrcholy Čas a Náklady tvoří hlavní část. Obě veličiny se snaží projektové řízení minimalizovat. Na vrcholu vidíme Cíle, kde je naopak snaha o jejich

maximalizaci. Tyto vrcholy jsou také popisovány jako Čeho chceme dosáhnout (Cíl), Kdy toho chceme dosáhnout (Čas) a Za kolik (Náklady). (Doležal, 2016)

Tradiční projektové řízení představuje pevně daný cíl, který je fixní a je známé, co je cílem projektu. Čas a náklady jsou se mohou v průběhu měnit pro dosažení potřebného cíle. Ve středu je často uváděna kvalita projektu, která je na třech vrcholových proměnných závislá.

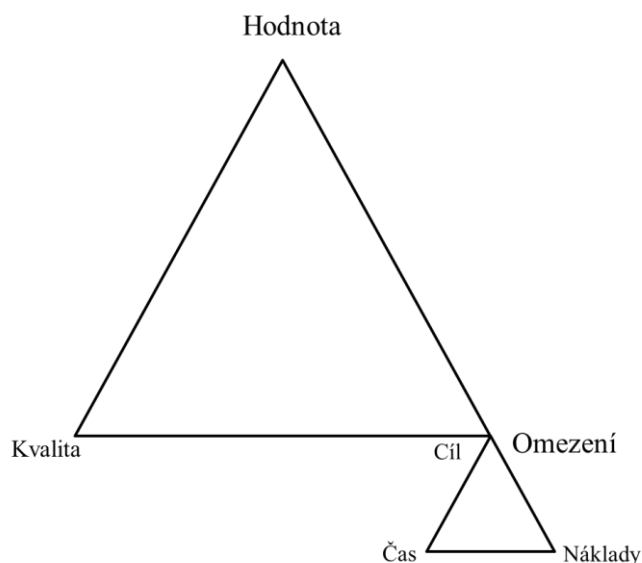


Obrázek 4: Agilní trojimperativ

Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, 2016

Na Obrázku 4 vidíme trojimperativ užívaný v agilním projektovém řízení. Kde je daný trojúhelník v opačné pozici než u tradičního projektového řízení. Z toho vyplývá, že je pro něj pevně dané množství nákladů a časový horizont, avšak cíl projektu se mění v průběhu projektu. Důvodem pro takto sestavený trojimperativ je, že agilní řízení pochází z IT prostředí, kde není často dopředu znám rozsah a nutná kvalita programování. (Doležal, 2016)

Highsmith (2010) definoval vlastní rozložení trojimperativu, které můžeme vidět na Obrázku 5. Jeho pojetí trojimperativu ještě více vystihuje agilní projektové řízení, kde vrcholy klasického trojimperativu nazývá omezeními. Dalšími vrcholy jsou hodnota pro zákazníka a kvalita spolehlivého a přizpůsobitelného produktu.



Obrázek 5: Highsmithův trojimperativ

Zdroj: vlastní zpracování dle Highsmith (2010)

2.2 Životní cyklus projektu

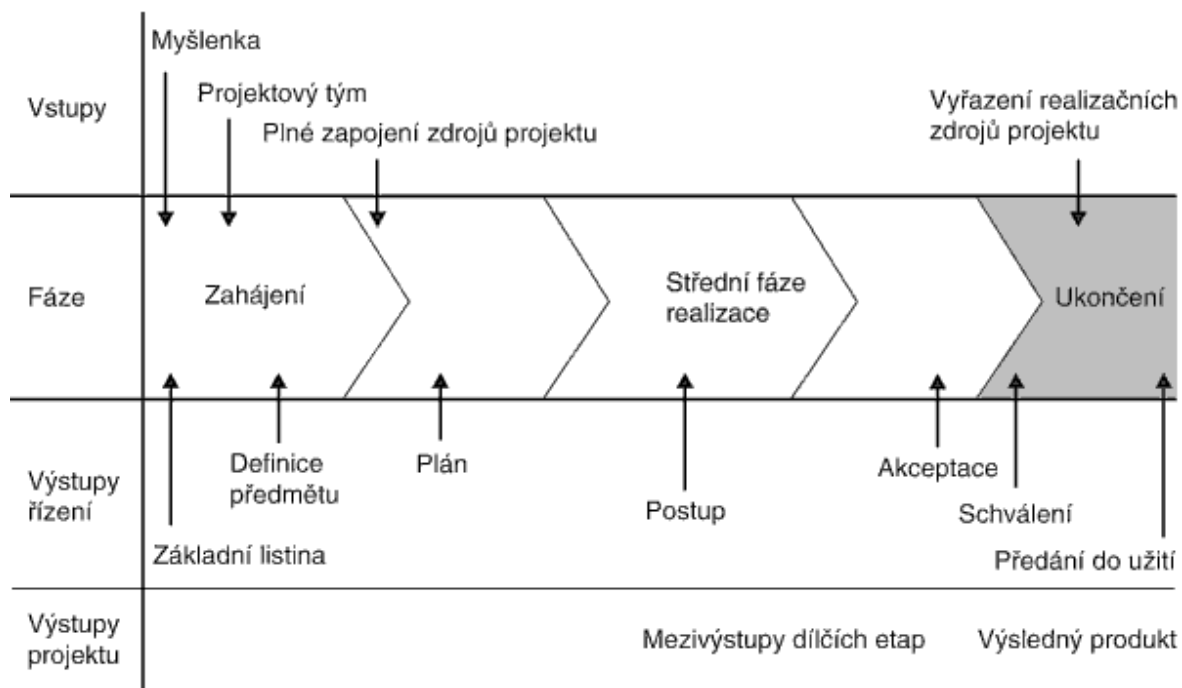
Životní cyklus projektu je tvořen několika fázemi, jak můžeme vidět na obrázku 6. Rozdělení do fází má za cíl snadnější kontrolu a orientaci v projektu pro všechny účastníky, čímž je dosahováno vyšší pravděpodobnosti zdárného dokončení projektu. Jako fázi můžeme chápat jednotlivý časový úsek v projektové činnosti, který je oddělen od předchozích či navazujících fází. V každém takovém úseku projektu se nacházejí činnosti spojené s hlavním cílem projektu, tak také dílčí činnosti, které jsou nutné pro dosažení další fáze. Pro každou fázi je stanoven individuální cíl a vlastní časový rámec, avšak v některých druzích projektů se mohou jednotlivé fáze členit různě. Toto členění často vyústí v možnost, že se některé fáze překrývají, nebo i běží společně. Často je životní cyklus projektu zaměřován manažery s fází řízení projektu, kdy se v jednotlivých fázích liší projektové činnosti a příslušná dokumentace. Přechod z jedné fáze do druhé bývá spojován se změnami ve stylu a obsahu práce v dané části. (Doležal, 2009)

Jednotlivé fáze projektu dělíme na předprojektovou fázi, projektovou fázi a poprojektovou fázi. Kde je nejčastěji manažery kladen nejvyšší důraz na fázi na fázi projektovou z důvodu vysoké náročnosti vstupů a samotné realizace projektu. Fáze předprojektová a poprojektová jsou opomíjeny i přesto, že jsou stěžejní pro správné plánování průběhu, tak

také následné vyhodnocení. Jednotlivé fáze jde dále rozčlenit na činnosti zahajovací, plánovací, realizační a ukončovací. Ale jak již bylo zmíněno, v praxi jsou tyto činnosti jednotlivých fází uplatňovány pouze na fázi projektovou. (Doležal, 2009)

Výše popsané projektové fáze jsou pouze obecným rámcem pro sestavení vlastního životního cyklu projektu, protože každý projekt je jedinečný. Popis takového jedinečného projektu je zároveň základním harmonogramem projektu. I přes obecný popis je ale přínosné takto jednotlivé fáze popsat z důvodu, které přinese standardizace pro další projekty. Dále tím vzniknou pravidla, proces, komunikace a další nástroje, které mohou všechny zainteresované strany použít. Ne vždy je však takto konkretizovaný projekt do detailu každé fáze užitečný, v některých případech je naopak nutná vysoká míra flexibility a detailní plán jednotlivých fází je spíše přítěží. Další bodem, ve kterém jsou dané fáze přítěží je, že cyklus každé fáze je uzavřený, tedy že se jednotlivé fáze neprolínají. Na druhou stranu to může být i výhodou, kdy je možné mezi jednotlivými fázemi vytvořit časovou mezeru trvající od několika málo dní po několik let. Tím se vytvoří takzvaná inkubační doba projektu. (Doležal, 2009)

Jednotlivé fáze při realizaci projektu je možné rozčlenit ještě na realizační etapy, dle podoby daného projektu. Realizační etapou se rozumí souhrn spolu souvisejících činností, které spojuje hlavní výstup, nebo klíčová komponenta daného výstupu. Dané etapy projektu se typicky nepřekrývají, ale slouží jako komponenta globálního řízení rizik, tedy jako bod kontroly souladu vstupů projektu s plánem a plánovanými očekáváními. Pro označení bodu takové kontroly je využíváno takzvaného milníku, který se odděluje jednotlivé fáze, etapy a případně další možné části projektu. Při počátečních fázích plánování se v případě komplexnějších projektů pracuje právě s milníky. (Svozilová, 2011)



Obrázek 6: Životní cyklus projektu

Zdroj: Svozilová, 2011 s 37

2.2.1 Předprojektová fáze projektu

V předprojektové fázi je účelem prozkoumat a posoudit příležitosti pro možné projekt a jeho případnou proveditelnost. Součástí této fáze nebo jejím předchůdcem je často také vize či myšlenka na vytvoření daného projektu. Dále se v této fázi vypracovávají zásadní dokumenty pro provedení projektu.

Studie příležitosti

Studie příležitosti, též nazývána Opportunity study, má za úkol porovnat výchozí a cílový stav pro daný projekt. Probíhá také odhad očekávaných přínosů a nákladů na projekt. Dále je diskutován cíl projektu s otázkami na vhodnost vzhledem k situaci v organizaci a mimo ni a vývoj všech faktorů. Výstupem studie příležitosti je pozitivní či negativní stanovisko k realizaci zamyšleného projektu. Součástí studie příležitosti jsou i podněty pro projekt vycházející z trhu, od zákazníků, od vedení podniku, novinky v oblasti vývoje a

technologií, dle analýzy konkurence. Dále by měla obsahovat odhad nadějnosti záměru projektu a významnosti rizika, nedílnou součástí je i SWOT analýza. (Doležal, 2009)

Studie Proveditelnosti

Studie proveditelnosti, nazývána též Feasibility study, se vypracovává po kladně vyhodnoceném doporučení studie příležitosti pro realizaci projektu. Tato studie má za cíl určit obsah projektu a specifikovat cestu ke zdárnému dokončení. Tím se rozumí určit termíny zahájení a ukončení projektu, výši finančních prostředků a ostatních významných vstupů pro úspěšné dokončení. Studie obsahuje zejména analýzu současného stavu, analýzu podmínek provedení, souhrn technických řešení, milníky, dobu trvání, přínosy, souhrn základních rizik, finanční analýzu, analýzu sociálních dopadů. Pokud se studie proveditelnosti nepřipravuje v plném rozsahu, mluvíme o takzvané předprojektové úvaze. (Doležal, 2009)

2.2.2 Projektová fáze

Projektová fáze ze své podstaty řeší samotnou realizaci daného projektu, předtím je však nutné sestavit projektový tým, vytvořit detailní plán projektu vycházející z předprojektové fáze. Následuje realizace a ukončení projektu s předáním výsledků k poprojektové analýze. Projektová fáze se skládá z níže popsaných částí.

Zahájení

Zahájení neboli inicializace projektu je první fází po úspěšném rozhodnutí projekt realizovat. Na základě předprojektové fáze je rozpracován cíl projektu, jeho účel, určení členů zainteresovaných v projektu a jejich kompetence. Následně je sepsána zakládací listina projektu, která obsahuje všechny popsané kroky a je základním dokumentem pro projekt. V procesu zahajování se může projektový tým potýkat s nejistotou, a s ne zcela úplnými informacemi, vyplývajícími z nerealistických očekávání, nepřesnou definicí cílů a postupů projektu a obecně ne příliš přesnými požadavky zainteresovaných stran. Z toho důvodu je nutné dělat pravidelné konfrontace plánu a reality mezi všemi stranami.

Zahájení jako takové je obvykle provedeno pomocí tzv. zahajovacího workshopu, kde jsou všechny zainteresované strany, případně pouze zástupci, seznámeny s projektem. Struktura takového workshopu je silně závislá na komplexnosti daného projektu. Pokud se jedná o poměrně jednoduchý projekt, pak je možné po takovémto workshopu rovnou pokračovat v dalších činnostech. Avšak při vysokém rozsahu je vhodné daná setkání provést několikrát a s různou strukturou zástupců účastníků projektu. (Doležal, 2009)

Plánování

Plánování je pro projekt a jeho řízení zásadní a je velmi náročné. Během kterého vytvořený projektový tým za pomoci zadání tvoří konkrétní plán projektu, obecně nazývaného baseline. Na plány je možné nahlížet taky jako na simulace plnění zadání a popisu plnění trojimperativu projektu. V každém plánu by mělo být zahrnuta identifikace všech okolností nutných k dokončení projektu, harmonogram a trvání jednotlivých etap a s nimi souvisejících milníků. Plán také musí obsahovat jaké zdroje jsou třeba, jejich dostupnost, nakládání s nimi, finanční náročnost jednotlivých aktivit, rezervu pro případné neočekávané události. Plán by měl být odsouhlasen všemi subjekty zainteresovanými v projektu. (Doležal, 2009)

Realizace

Realizace projektu je zahájena často tzv. kick-off meetingem, kde se setkají všechny zainteresované strany a projektovým týmem je oznámeno zahájení vlastní realizace. V případě, že je projekt opravdu velkého rozsahu, je tento meeting koncipován spíše jako společenská událost. V průběhu samotné realizace jsou prováděny činnosti, tak jak byly naplánovány, avšak je zásadní sledovat a pravidelně porovnávat průběh projektu s jeho plánem. Pokud je zjištěna jakákoliv odchylka od plánu, nebo nastanou předpokládané změny, je nutné tyto změny korigovat, upravit plán, nebo vytvořit plán zcela nový. (Doležal, 2009)

Ukončení

Během ukončení projektu dochází k předání jak vytvořenému souboru činností, tak k protokolární akceptaci, finální fakturaci atd. Jsou kontrolovány jednotlivé fáze i podfáze, zda byly fyzicky i formálně dokončeny a naplnili očekávání zadavatele. S ukončením projektu se pojí také přesun zodpovědností od dodavatele na vlastníka projektu. Je vytvořena předávací dokumentace a proškolení uživatelé výsledků projektu, pro zajištění přínosů z investice do projektu. Veškeré výsledky projektu a nabyté zkušenosti jsou vyhodnocovány a dokumentovány, aby je bylo možné použít do dalších projektů. (Doležal, 2009)

2.2.3 Poprojektová fáze

V poprojektové fázi jsou zkoumány přínosy, poznatky a zkušenosti z realizace projektu ať už úspěšného či neúspěšného. Probíhají analýzy s cílem identifikovat chyby a poučit se z nich do dalších projektů, ale také vyzdvihnout nové dobré zkušenosti. V některých projektech dochází k přínosům v delším časovém horizontu, například v oblasti kvality, proto je nutné vhodně stanovit termín poprojektové fáze. (Doležal, 2009)

2.3 Cíle projektu

Pro definování cíle projektu se nejčastěji používá technika SMART(ER), která říká, co má být cílem projektu, kdy a jak ho má být dosaženo, musí být realistický a musí s ním být všichni srozuměni. Zkratka SMART(ER) je rozklíčena následujícím způsobem:

- S – Specific – Specifický, kde je nutné cíl projektu jasně a konkrétně vyjádřit;
- M – Measurable – Měřitelný, musí být zajištěna dosažitelnost a měřitelnost projektu a jeho částí a musí být určena metoda měření;
- A – Attainable – Akceptovaný, všichni účastníci projektu jsou srozuměni s cílem projektu a podnikají kroky ke zdárnému cíli;

- R – Realistic – Realistický, cíl je možné splnit a je plně uskutečnitelný;
- T – Timely – Termínovaný, tedy časově vymezený cíl;
- E – Evaluated – Vyhodnocený, hodnocení by mělo být k dispozici pro celkový cíl, tak i pro jeho části, a i pro jednotlivé účastníky projektu;
- R – Recorded – Zaznamenaný, kde cíl by měl mít papírovou, případně elektronickou podobu.

Správné nastavení cílů pro projekt je velmi zásadní, proto je důležité, aby byl konkrétní, měřitelný a proveditelný. Pro splnění takto specifikovaného cíle jde ruku v ruce ocenění tohoto cíle, jak v oblasti finančních nákladů, tak mzdových nákladů, kde je v některých případech nutné ocenit splnění časového cíle v případě vícepráce projektových členů. (Komzák, 2013)

2.4 Personální rozložení projektu

Ve standartní struktuře projektu dle PMBOK jsou vyjmenovány čtyři role. Tyto role se skládají z projektového manažera, samotného projektového týmu, sponzora projektu a řídicí komise.

2.4.1 Projektový manažer

Projektovým manažerem se rozumí osoba, která je k řízení projektu jmenována s vhodnou sadou vlastností, pravomocí a působností a vede veškeré úsilí k naplnění záměrů projektu. Jeho zodpovědností je doručení produktu projektu v plánovaném rozsahu, času, nákladech a kvalitě. Jmenování a vstup do projektu projektovým manažerem většinou probíhá ve fázi plánování projektu, jeho odpovědnosti začínají plánováním a končí uzavřením projektu. Hlavní náplní jeho práce je řídit projektový tým a reportovat stav projektu k vedení firmy,

ale také sponzorovi projektu. Dle typu řízení projektu je projektový manažer buď formálně i neformálně nadřazen projektovému týmu. Nebo v organizacích, kde není formálně podpořena jeho nadřazenost, je kladen vyšší důraz na manažerovi interpersonální vlastnosti pro řízení týmu. Mezi tyto vlastnosti řadíme schopnosti motivovat tým, pečovat o dobré vztahy se všemi stakeholdery, informovat okolí a správně řídit riziko. (PMI, 2013)

2.4.2 Projektový tým

Dle velikosti projektu se může lišit i velikost projektového týmu, proto u větších projektů rozlišujeme v rámci projektového týmu takzvaný „core tým,“ Jedná se o pracovníky, kteří jsou alokováni na plnění daného projektu nejvíce, mají největší znalosti o daném projektu a mají na starosti jednotlivé části projektu. Ostatní členové projektového týmu jsou zapojeni pouze do určitých fází, jimiž projekt prochází. (PMI, 2013)

2.4.3 Sponzor projektu

Sponzorem projektu je jmenována osoba, která má nejvyšší zájem o jeho naplnění. Jedná se většinou o seniorního manažera, který projektu zajišťuje potřebný rozpočet pro naplnění cílů. Mezi další činnosti sponzora patří určování priorit projektu, obhajoba zájmů projektu vůči zbytku společnosti a řešení konfliktů. (PMI, 2013)

2.4.4 Řídící výbor

Řídící výbor, častěji užívaný v jeho anglickém ekvivalentu „Steering Committee“, je sestaven z vysoce postavených osob napříč společností, které mají na projektu zájem. Velmi často jsou to manažeři zasažených oddělení projektem, avšak pokud je projekt spoluprací několika subjektů, měli by být v řídicím výboru obsaženi všichni zástupci těchto subjektů. Řídící výbor je považován za nejvyšší organizační složku projektu, a proto rozhoduje o časovém rámci projektu, rozpočtu a rozsahu. Musí být pravidelně projektovým manažerem informován o rizicích a strategiích k eliminaci těchto rizik. (PMI, 2013)

3 Metody řízení projektových procesů

Jak bylo již v první kapitole zmíněno, projektové řízení je sestavou znalostí, dovedností, nástrojů a technik užívaných tak, aby bylo dosaženo cílů projektu. Užití těchto znalostí si žádá efektivní řízení jednotlivých procesů. Proces je definován jako soustava vzájemně propojených aktivit, které jsou vykonávány s účelem dosáhnout naplánovaného produktu. Jednotlivé procesy jsou dále charakterizovány podle rozdílných vstupů, nástrojů, technik a výstupů. Projektový manažer ve spolupráci s projektovým týmem zvažuje všechny faktory, které ovlivňují projekt, a nastavuje vhodné procesy. Nastavením vhodných procesů a jejich vzájemných toků dojde k lepšímu dosažení cílů. Procesy se v rámci projektu mohou překrývat, doplňovat a navazovat na sebe, mezi sebou nebo se i vyskytnout v rámci projektu vícekrát. (Svozilová, 2011)

3.1 Zahajovací procesy

V průběhu zahajovacího procesu jsou vytyčovány konkrétní cíle realizace projektu. Na strategické úrovni je rozhodnuto o potřebě daného projektu pro podnik. Jsou sepsány způsoby, jakými bude zajištěno dosažení těchto cílů pomocí externích a interních zdrojů. Vymezují se podmínky a předpoklady nutné k realizaci projektu a určují se odpovědné osoby pro tuto realizaci pro celou délku projektu. Je sepsán dokument specifikující záměry projektu, takzvaná zakládající listina a předběžná definice předmětu projektu, tedy dokument popisující vlastnosti a funkce budoucího produktu. Součástí zahajovacích procesů je tvorba analýz a posudků ekonomické návratnosti projektu. Tyto analýzy jsou tvořeny nejčastěji podnikovými ekonomy, případně finančními manažery, jako podklad pro rozdělování zdrojů na projekt. Výjimečně tuto analýzu provádí přímo projektový manažer. Mezi standartní ukazatele se řadí doba návratnosti projektu, návratnost investice nebo projektu (rentabilita) a diskontované peněžní toky, tedy současná a budoucí hodnota investice, čistá současná hodnota a vnitřní návratnost. (Svozilová, 2011)

3.1.1 Zakládající listina projektu

Zakládající listina projektu (anglicky Project Charter) svým sepsáním prokazuje existenci projektu. Díky tomu je manažerovi projektu přidělena autorita pro nakládání se zdroji nutnými k dosažení cílů projektu. Je v ní specifikován název a cíl projektu, jeho účel, vztahy a organizace, finanční a časový rámec, omezení projektu. (Svozilová, 2011)

3.1.2 Předběžná definice předmětu projektu

Předběžná definice předmětu projektu (anglicky Preliminary Project Scope Statement) dále rozpracovává základní cíl, která má být projektem splněn a který byl definován v Předmětu projektu. Jsou v ní jednoznačně definovány veškeré kladené požadavky na projekt, a proto se stává jednou ze zásadních dokumentů pro projektové řízení. Obsahuje požadavky zákazníka, nebo definované příležitosti na trhu pro vznik projektu, hlavní cíl, nazývaný též globální cíl, jeho podrobnější členění na tzv. konkrétní cíle. Kritéria nutná k dosažení úspěchu, předpoklady, rizika a omezení projektu.

3.2 Plánovací procesy

Plánovací procesy zajišťují tvorbu plánů nutných k dosažení cílů projektu. S plánovacími procesy se začíná již během zahájení a iniciace projektu, kdy je nutné znát základní náročnost projektu z hlediska času, potřebných zdrojů, množství financí a možných rizik. S plánováním do hlubších detailů se čeká do uzavření smlouvy a jejímu podpisu mezi zúčastněnými stranami. Obvykle se plánování dělí na čtyři úseky, které jsou následně podrobně rozpracovány. Nejprve je definován předmět projektu, následuje vytvoření odhadů, jsou zváženy všechny předpoklady, posudky a návrhy. Na jejich základě je upraveny a dotaženy jednotlivé plány, kde ve čtvrtém úseku dochází k vyjednávání a schvalování optimalizovaných plánů. Z těchto úseků při plánování vzejde schválení k čerpání přidělených zdrojů a projektový tým zahajuje práci na projektu samotném. Zásadními dokumenty, které vychází z plánování projektu jsou popsány v následujících kapitolách Definice předmětu projektu a Plán projektu.

3.2.1 Definice předmětu projektu

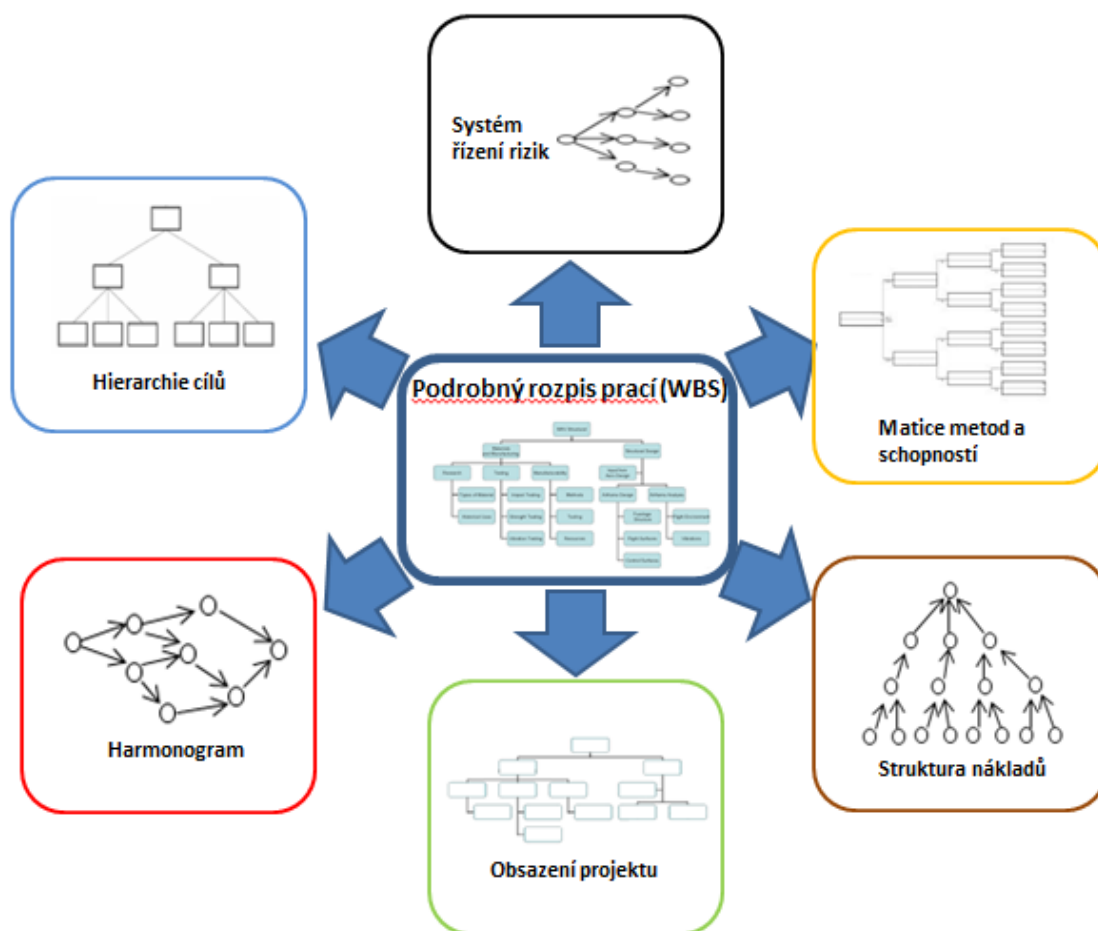
Definice předmětu projektu obsahuje globální cíl a jeho rozpracování do dílčích cílů a jejich požadovaných výstupů, pomocí co možná nejpřesnějších popisů. Tyto výstupy jsou formulovány tak, aby byly co nejlépe pochopitelné pro všechny zúčastněné strany s jednoznačným výkladem. Cílem definice předmětu projektu je poskytnout pevný dokument pro komunikaci projektového týmu a zadavatele projektu, tak i pro komunikaci uvnitř projektu samotného, tedy interní komunikaci. (Svozilová, 2011)

3.2.2 Plán projektu

Plán projektu se sestavuje na základě definice předmětu projektu a obsahuje seznam činností, které musí být splněny, aby se naplnil předmět projektu. Slouží především ke komunikaci uvnitř projektu pro samotný projektový tým, ale je komunikován i managementu. Součástí plánu projektu je podrobný rozpis prací, časový rozpis a rozpočet projektu, které jsou popsány v následujících kapitolách. (Svozilová, 2011)

Podrobný rozpis prací

Podrobný rozpis prací (anglicky Work Breakdown Structure) je zásadní metodický přístup k projektovému řízení. Jde o hierarchickou strukturu prací, která zajišťuje plnění cílů projektu. Projektový manažer sám nebo za pomoci projektového týmu zpracovává jeho obsah, na jehož základě je možné určit jednoznačnost projektu a jeho přínosy. Podrobný rozpis prací zajišťuje dobrou čitelnost, měřitelnost, provázanost a říditelnost projektu. Na obrázku 7 se nachází rozpad podrobného rozpisu prací. Kde vidíme hierarchický rozpis dílčích cílů, které dohromady v logické posloupnosti tvoří globální cíl. Harmonogram projektu udávající časový plán, kdy je nutné jednotlivé dílčí cíle splnit. Obsazení projektu specifikuje detailní zapojení jednotlivců do projektu a určuje za kterou část projektu jsou odpovědní. Náklady projektu jsou v rozpisu prací určeny odspodu nahoru pro každý daný úsek projektu, dohromady tvoří strukturu nákladů. Systém řízení rizik kalkuluje se známými fakty, pravděpodobností všech okolností a neznámými stavy. (Svozilová, 2011)



Obrázek 7: Podrobný rozpis prací

Zdroj: vlastní zpracování dle Svozilové (2011)

Časový rozpis

Obsahem časového rozpisu jsou veškeré termíny a časové sledy, na jejichž základě probíhají projektové práce. Je tedy zásadní pro určení množství realizačních zdrojů z časového hlediska, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů. Obvyklou podobou časového rozpisu je diagram či harmonogram, kde je snadné zachytit velké množství informací v logické struktuře potřebné k řízení projektu. Jsou zde vyobrazeny všechny milníky a jiné termíny zásadní pro projekt. Projektové práce jsou vedeny z časového hlediska a udávají délku trvání jednotlivých úkolů či dokonce drobných úloh. Z časového rozpisu musí být jasně patrná délka trvání každého úseku, na kterém je nutné v projektu pracovat.

Jedním z prvních časových rozpisů je již výše popsáný Ganttův diagram. Vývoj časových rozpisů pokročil a v současnosti jsou používány i další nástroje. Mezi ty často používané se řadí metoda hodnocení a kontroly projektu (anglicky Project Evaluation and Review Technique, tedy zkráceně PERT), kritická cesta projektu (anglicky Critical Path Method se zkratkou CPM) a šípové diagram (anglicky Arrow Diagram Method tedy ADM). Všechny tyto nástroje nebo v různém zastoupení jsou obsaženy v projektovém softwaru. Jedním z hlavních nebo nejvíce rozšířených je MS Project, který podle zadaných dat navrhne diagramy. Při zadávání dat bývá problém správně určit dobu trvání jednotlivých úseků. Nejčastěji užívanou metodou je vypočtení očekávané hodnoty doby trvání projektu a její směrodatné odchylky. (Svozilová, 2011)

Rozpočet projektu

Rozpočet je velmi zásadní částí projektu, která informuje o celkovém čerpání zdrojů, rozpadu nákladů na jednotlivé položky a časovou využitelnost daných zdrojů pro projekt. Stanovení rozpočtu je velmi specifické pro každou společnost a jeho propracování se liší. Většina firem považuje rozpočet na projekt jako své know-how a obvykle ho nezveřejňuje, ale obecně každý rozpočet obsahuje následující složky. Rozpad nákladů na jednotlivé pracovní úseky, časové rozložení nákladů, ostatní náklady projektu (cestovné, stravné, občerstvení, kancelářské potřeby), nepřímé náklady, zpracování analýz, cashflow. (Svozilová, 2011)

3.3 Vykonávací procesy

Cílem vykonávacích procesů je takové řízení projektových aktivit, aby bylo optimálně dosaženo plánovaných cílů. Tím se většinou rozumí řízení ostatních osob účastných v projektu s cílem dosáhnout daného výsledku. Vykonávací procesy neboli také řídicí, nastávají v momentě, kdy je uzavřena plánovací fáze s rozpočty, sestaven projektový tým vedený projektovým manažerem a jsou prováděny činnosti v projektu. Projektový manažer pro práci s projektovým týmem užívá nástroje obsazování, delegování, koordinování, motivování, dohledu, školení a poskytování rad. Ne vždy však musí všechny tyto nástroje využívat při malém projektu, naopak při větší velikosti projektu je může delegovat na jiné

členy. Druhým faktorem je omezení finanční, kdy například projekty s menším rozpočtem neumožňují projektovému manažerovi motivovat pracovníky finančně, proto musí užívat nefinanční motivátory jako je pochvala, osobní náklonnost, svěření odpovědností.

Limitujícím faktorem je často také nemožnost využití nejlepších personálních zdrojů, které mohou být omezené, čímž není možné obsadit na dané pozice osoby s nejlepšími předpoklady pro plnění projektových cílů. (Svozilová, 2011)

3.3.1 Řízení změn

V rámci vykonávacích procesů je řízení změn spojeno se zapracováním jak interních, tak externích požadavků na změny do projektového plánu, diagramů, rozpočtů a dalších dokumentů.

Řízení komunikace projektu

Komunikace je obecně hlavním prostředníkem předávání informací mezi lidmi a v projektu tomu není jinak, proto její řízení je zásadní pro zdárné plnění projektu. Komunikace je tedy i jednou z hlavních složek práce projektového manažera, kdy tráví 75 až 90 % své kapacity v rámci projektu právě komunikace. Úkoly, které zastává, jsou v oblasti sbírání, sdílení a oficiální distribuce informací o projektu, odstraňování bariér v komunikaci v projektovém týmu, příprava podkladů pro rozhodování a tvorba komunikativního pozitivního prostředí. Pro kvalitní komunikační prostředí je nezbytný efektivní strukturovaný komunikační systém obsahující technické i organizační prostředky. Toto platí i pro komunikační kanály, kde je nutné zajistit informační toky s výkonem a spolehlivostí nutnými pro zamezení ztrátě, nejasnostem, duplikacím, nesystematičností a složitostem v projektové komunikaci. Zmatečnosti lze zamezit vytvořením komunikačního toku s časovými preferencemi, kde je určeno, které informace je nutné předat co nejdříve, a u kterých je na místě předat je ve vhodný čas. (Svozilová, 2011)

Řízení kvality

Kvalita definuje, jak aplikovat procesy a činnosti tak, aby byly uspokojeny veškeré potřeby stanovené pro splnění projektu a jeho jednotlivých částí. Jedná se o zásadní oblast v rámci životnosti projektu. Pro zajištění kvality projektu je vytvořen plán řízení kvality, který obsahuje definici předmětu projektu, metody a hodnoty pro měření, koordinaci postupů, aktualizaci plánů a další korekce projektu. Se zvyšující se kvalitou a jejím řízením v projektu je možné zákazníkovi projektu dodat vyšší výstup z projektu, proto se kvalita podílí na nákladech projektu. Proto jsou v zadání projektu jasně formulovány požadavky na kvalitu, nejčastěji v definici projektu, a promítají se do vlastností projektu, postupů a nároků na realizaci projektu. (Svozilová, 2011)

3.4 Monitorovací procesy

Monitorovací procesy zajišťují během celé životnosti projektu kontrolu, sledování přezkoumávání, ovlivňují průběh a výkon procesů. Pomocí těchto procesů se porovnávají dosažené výsledky s předem naplánovanými v celém průběhu projektu a přináší dostatečný přehled dosažených výsledků. Součástí monitorování je také identifikace odchylek od plánovaných částí, na které navazuje navržení nápravy a následná realizace nutných změn. (PMI, 2013)

Proces monitorování se skládá ze třech částí. V první části se pomocí měření zjistí stavové hodnoty projektu a jeho částí. V druhé části se hodnotí současný stav vzhledem ke stavu v plánu projektu nebo definici předmětu projektu. Třetí částí je provedení korekcí, kde je za cíl odstranit nebo narovnat odchylky. Tento proces je součástí kontrolního systému, který by měl být součástí každého projektového řízení.

3.4.1 Kontrolní systémy

Kontrolní systémy mají sbírat informace o plnění předmětu projektu, kde se sledují dílčí cíle určené v podrobném rozpisu prací, definici předmětu projektu či smlouvě o projektu. Další oblastí sledování je plnění časového plánu, kde se porovnává dosažený stav projektu s harmonogramem v plánu projektu. Sběr informací probíhá také ohledně čerpání rozpočtu projektu, kde se porovnává čerpání rozpočtu v porovnání s plánem projektu. Kontrola zde

probíhá porovnáváním odpracovaného času jednotlivých členů projektu, spotřeba externích služeb, materiálu a dalších položek nezbytných pro dokončení projektu. (Svozilová, 2011)

Na základě těchto kontrol je možné efektivně posoudit, zda dosavadní postup projektu odpovídá projektovému plánu. Je však velmi obtížné vhodně nastavit měřící ukazatele pro kontrolní systém, a proto velmi často dochází k podcenění a špatnému provádění kontrol. (Svozilová, 2011)

3.5 Ukončovací procesy

Ukončovací procesy mají za cíl formálně dokončit projekt jak takový, je to soubor činností, které dokončují veškeré procesní fáze napříč všemi aktivitami projektu. Výsledkem těchto aktivit je potvrzení, že došlo k uzavření veškerých procesů, a že projekt je kompletně dokončen. Samotné ukončování je spuštěno ve chvíli, kdy veškeré výstupy projektu jsou dokončeny a jsou připraveny ke schválení. Následuje uzavření kontraktu i projektu samotného. (PMI, 2013)

Procesy spojené s koncem životnosti projektu nejsou jednoduché a často jsou i náročnější než procesy při zahájení a počátečních fázích projektu. V průběhu projektu obvykle dochází k opadnutí prvotních nadšení, motivace, původní živé diskuze se přetáčejí k řešení vzniklých problémů a hledání cest k optimálnímu stavu. S délkou trvání projektu vznikají ve společnosti souběžně další projekty, jak na základě poptávky, tak tlaku od konkurence a je nutné některé projektové kapacity uvolnit. Tím pádem dochází k personálnímu oslabení projektového týmu. Navíc pokud je projekt neúspěšně zakončen, stává se pro zbylé účastníky projektu uzavírání mnohem více nepříjemnější a náročnější. (Svozilová, 2011)

3.5.1 Uzavření kontraktu

Uzavření kontraktu provází dodání veškerých výstupů projektu, akceptaci a závěrečné finanční vypořádání projektu. Během procesu akceptace je výstup projektu hodnocen sponzorem a zákazníkem, kdy rozhodují, zda byl projekt úspěšný či nikoliv. Součástí závěrečného vypořádání by měli být i veškeré dílčí nebo vedlejší části, které během

projektu vznikly. Pokud je projekt a jeho výsledek akceptován jak sponzorem, tak zákazníkem, dochází k finální fakturaci projektu. Pokud během fáze uzavření kontraktu je výsledný produkt nebo služba shledán nekonfliktním se záměrem, tak nastává postup do další životní fáze, kdy je určen k praktickému užívání. (Svozilová, 2011)

3.5.2 Uzavření projektu

Během uzavírání projektu jsou prováděny procesy vedoucí k jeho zdárnému a vedenému dokončení. Součástí uzavírání projektu je ukončení všech stále běžících procesů, ukončení spolupráce se smluvními dodavateli. Je ukončena aktivita členů projektového týmu a vytvořeno hodnocení jejich aktivit, zastavuje se veškeré užívání financí a materiálu. Je předán výsledek projektu a vypracovány dokumenty, které zhodnotí celý projekt a jsou následně archivovány.

S koncem projektu, jak úspěšného, tak neúspěšného, dochází k zaznamenávání know-how získanému v průběhu projektu. Pomocí získaného know-how může společnost dosahovat vyšších výstupů v projektech následujících a zajistit si tak konkurenční výhodu. Veškeré činnosti projektu by měli být zaznamenány v hodnoticích dokumentech celého projektu, jeho jednotlivých částí a také všech zainteresovaných osob. Součástí těchto hodnocení je úplnost naplnění projektových cílů, porovnávání plánu a skutečného výsledku, dodržení kvality projektu, hodnocení změn předmětu projektu a efektivita projektového řízení. Veškeré tyto dokumenty jsou vytvořeny, zkontrolovány a následně archivovány. (Svozilová, 2011)

4 Vybraná společnost

V této kapitole je představena společnost Knorr-Bremse Service Europe (KBSE), ve které byla zkoumána implementace projektového řízení. Nejprve je stručně popisována historie celé skupiny Knorr-Bremse, následně se kapitola věnuje přímo KBSE a jejímu členění.

4.1 Historie

KBSE bylo založeno v roce 2017 jako business centrum v Liberci poskytující služby interním zákazníkům celé Knorr-Bremse Group (KB). Samotnému založení společnosti předcházela koncept centra sdílených služeb pro potřeby skupiny, jehož cílem je optimalizace vybraných procesů, snížení nákladů a standardizace jak uvnitř jednotlivých divizí, tak napříč divizemi. V KB dělení divizí rozlišujeme na dvě, respektive tři divize. Dělení na dvě divize je tradiční a vychází z výrobků dodávaných pro kolejová vozidla (vlaky, tramvaje, metra, vlečky), tato divize se nazývá anglickým výrazem „Rail“, a výrobků pro užitková vozidla (nákladní vozy, přívěsy, autobusy, traktory), kde je tato divize nazývána „Truck“. Třetí divizí je mateřská společnost a společnosti poskytující administrativní služby pro tyto dvě divize, která se interně nazývá z německého výrazu pro akciovou společnost „AG“. Z výše uvedeného dělení je tedy patrné, že KBSE je součástí divize AG a nabízí své služby divizím Truck a Rail. Po vytvoření konceptu centra sdílených služeb, byla v roce 2016 jako lokalita vybrán Liberec, kde už proběhli první pilotní testy poskytování služeb na dálku v rámci výrobního závodu Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla ČR ve Stráži nad Nisou. V roce 2017 bylo otevřeno centrum sdílených služeb na Nerudově náměstí, které na konci roku zaměstnávalo 122 osob v ekvivalentu plného úvazku. Která postupně rostlo a rozšiřovalo své služby, které v současnosti poskytuje lokalitám přibližně 250 zaměstnanců.

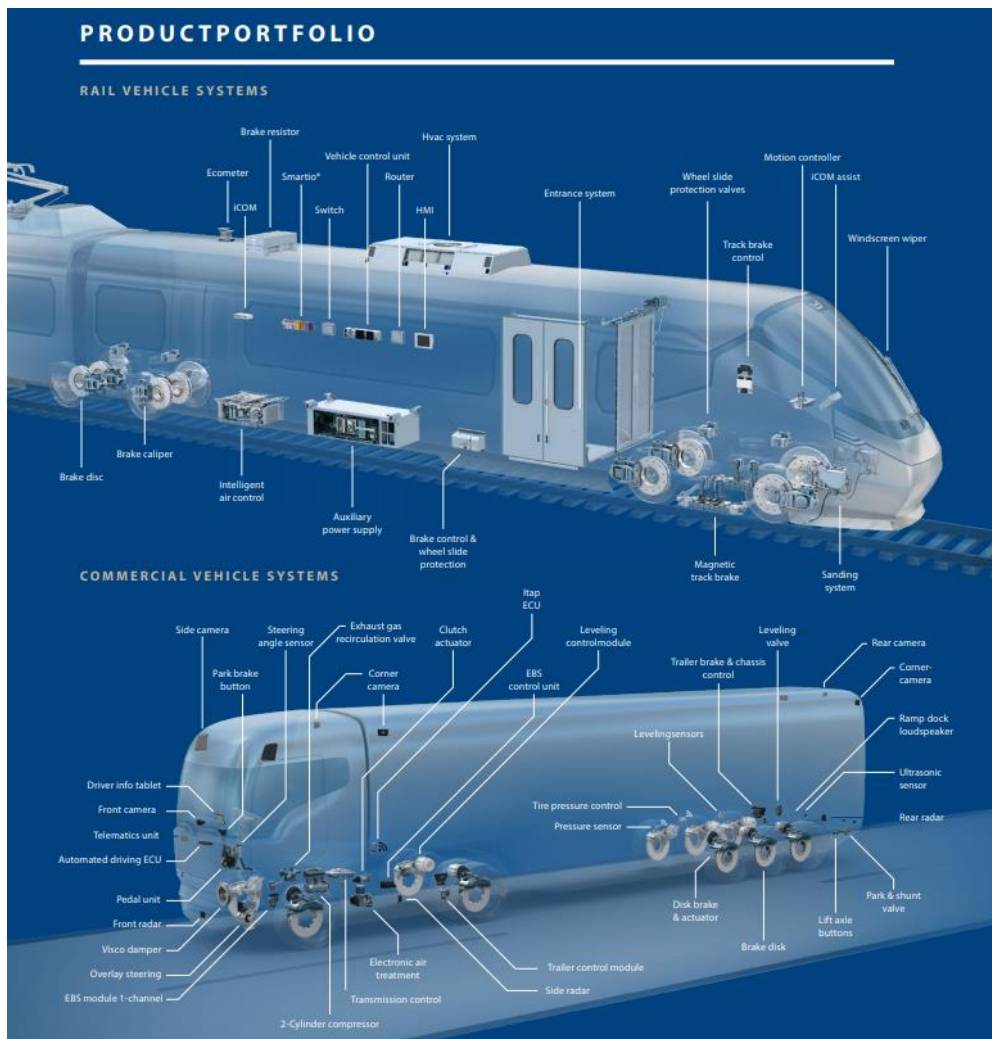
4.1.1 Knorr-Bremse Group

Skupina KB Group svými začátky sahá až do roku 1905 v Berlíně, kdy Theodor Georg Knorr začal na trhu nabízet svoje inovativní řešení jednokomorové vzduchové brzdy pro kolejová vozidla. Díky zakázce s tehdy ještě Pruskými státními železnicemi firma rychle

rostla, protože její řešení brzd přinášelo obrovské zvýšení bezpečnosti v kolejové dopravě. V roce 1920 KB expandovalo do Mnichova, kde koupilo tehdy malého výrobce motorů BMW a začalo dodávat své výrobky Bavorským státním železnicím. V roce 1922 došlo k odprodeji výroby motorů a jména BMW. Zároveň v témže roce Knorr začal své zkušenosti z oblasti brzdných systémů nabízet i v oblasti výroby komerčních vozidel, tedy nákladních vozů, jejich přívěsů, autobusů a traktorů. Kde jako první nabízel řešení přenosu brzdného účinku na všechna kola nákladního vozu i jeho přívěsu. Společnost velmi rychle rostla, kdy v 30. letech ovládala 90 % německého trhu a působila v 17 zemích. V průběhu druhé světové války se společnost okrajově podílela také na výrobě zbraní. Po druhé světové válce byla Berlínská část společnosti vyvlastněna, kvůli její poloze ve východní části a sídlo společnosti se přesunulo do Mnichova, kde je dodnes. V průběhu druhé poloviny 20. století společnost představila několik inovativních řešení, jak pro kolejové, tak pro komerční vozidla. Jako například systém ABS, bezolejové kompresory, či vzduchem ovládané kotoučové brzdy.

Zlom v historii společnosti nastal v roce 1985, kdy vnuk původního zakladatele chtěl společnost čelící krachu prodat. Tento úkol byl předán tehdejšímu patentovému právníkovi, kterým byl Henz Hermann Thiele. Jemu však Deutsche Bank nabídla záruku nad úvěrem pro nákup společnosti jím samotným. Následně provedl ve společnosti restrukturalizaci a nastavil směr společnosti k jejímu původnímu zaměření, tedy plně se věnovat brzdným systémům a být světovým leadrem v této oblasti. Toto rozhodnutí udělal i přes to, že mu konzultantské společnosti radili vydat se směrem průmyslových pneumatických systémů.

V současnosti skupina KB operuje ve více než 30 zemích světa, zastupována více než 100 společnostmi. Hlavními výrobky jsou stále brzdné soustavy pro vlaky, tramvaje, nákladní vozy, autobusy a těžkou techniku. Společnost se však v souladu s globálními trendy zaměřuje na čistotu ovzduší a autonomní řízení vozidel a s tím spojené výrobky na obrázku 8.



Obrázek 8: Produkty Knorr-bremse

Zdroj: interní materiály společnosti Knorr-bremse

4.2 Obor činnost

Vzniku KBSE přecházelo vytvoření projektu samotného business centra, kde vlastníkem projektu byl finanční ředitel celé KB Group. Podprojektem celého business centra jsou následně jednotlivá oddělení, která jsou dále v této kapitole popsána. Nejmenším projektem ve společnosti je pak převzetí jednotlivé pozice například z centrály KB Group do Libereckého KBSE. Většina projektů ve společnosti se tedy věnuje zákazníkům ze sesterských společností.

První oblastí, kde KBSE začalo poskytovat své služby bylo účetnictví a nákup nepřímého materiálu. Následně se přidávalo IT, HR, Controlling. KBSE se rozrůstá nejen šířkou svých nabízených služeb sesterským společnostem, ale také hloubkou. V rámci jednotlivých oblastí se rozšiřoval sortiment, kde byl poskytován servis, který byl doručován ve stále více lokalitách v rámci Evropy. V rámci jednotlivých oddělení dochází k pravidelné optimalizaci všech procesů, automatizací činností, které nevyžadují rozhodování, ale jsou transakčního typu. Dalším krokem, ke kterému dochází a je cílem společnosti, je standardizace napříč jednotlivými společnostmi v rámci divize i napříč divizemi. Tohoto kroku je možné snáze dosáhnout právě díky přítomnosti široké palety expertů pro danou oblast a také zastoupené účasti společností ze skupiny v rámci jednoho domu. Dochází tím ke sdílení nejlepších zkušeností z praxe jednotlivých lokalit

4.2.1 Účetnictví

V oblasti účetnictví se z počátku realizovaly projekty, kde se zpracovávaly pouze přijaté faktury a později se přidávali další oblasti účetnictví. Další procesy přicházely zejména v oblasti účtování pohybů na bankovním účtu, provádění plateb, párování plateb od zákazníků k vystaveným fakturám a účtování cestovních výdajů zaměstnanců. Tyto standardní transakční procesy pro lokality doplňují dva týmy. První tým zajišťuje usnadnění platebního styku mezi sesterskými společnostmi pomocí správy nettingového nástroje „TM5“, pomocí kterého je také řešen cashpooling. Druhý tým se specializuje právě na harmonizaci, optimalizaci a následnou automatizaci účetních procesů napříč lokalitami a divizemi, jedná se o takzvaný „Center of Excellence“ tým. Tento pokrok v oblasti účetnictví zajišťuje právě díky svým zkušenostem, analýzám a postupům, které je snazší získat a zavádět v prostředí centra sdílených služeb.

4.2.2 Nákup

Oddělení nákupu spolu s účetnictvím otvíralo Liberecké KBSE. Počáteční činností, kde došlo k přesunu pozic do KBSE, byl transfer nákupního oddělení, které má na starosti zajišťování dodávek nepřímého materiálu pro jednotlivé evropské závody. Dalším krokem v projekt nákupního oddělení bylo vytvoření pozic strategických a kategoričkových

nákupcích, kteří zajišťovali výhodnější dodávky napříč společnostmi v rámci evropského regionu pro konkrétní druhy zboží. Nepřímí nákup doplnil také nákup přímého materiálu, který je více technického rázu.

4.2.3 Sloučení oddělení Účetnictví a Nákupu

V současnosti se pracuje na definici projektu, kde se nákupní oddělení spojí s účtárnou a dojde ke zpracování celého procesu od objednávky po platbu dodavateli v rámci jednoho oddělení. Každý krok bude zpracovávat specializovaný tým na danou oblast bez ohledu na zemi nebo společnost, ze které požadavek vzešel. Jednotlivé týmu budou rozděleny právě podle oblasti zaměření, tedy specialisté na tvorbu kontraktů s dodavateli pro danou skupinu. Dalšími budou nákupčí, kteří provedou objednávku jako takovou, pokud nebude provedena automaticky po schválení požadavku na nákup z konkrétní lokality. Tým, který se bude zaměřovat na zakládání dodavatelů do systému, kde je často nutné ověřit jeho bankovní spojení a příslušnost k finančnímu úřadu. Tým, který bude účtovat samotnou fakturu. A v neposlední řadě tým provádějící platbu k zákazníkovi. Celý tento proces je označován anglickým termínem „procure to payment“.

4.2.4 IT

Oddělení IT bylo převzato v těsném závěsu oddělení Účetnictví a Nákupu. Oblast zaměření IT je velmi široká a zasahuje do naprosté většiny činností celé skupiny. Toto oddělení jde nejspíše rozdělit na dva velké celky, které se dále rozpadají na týmy.

Prvním celkem je Aplikační IT, jehož hlavním úkolem je správa jednotlivých aplikací nejčastěji v ERP systému SAP, ale i v jiných. Rozdělení na jednotlivé týmy vychází z modulu SAP, kterým se zabývají nebo v jaké oblasti je aplikace používána. Mezi jejich činnosti řadíme přiřazování práv novým uživatelům, řešení incidentů při nefunkčnosti, inovací v jednotlivých systémech, zavádění systémů do lokalit, které je zatím nepoužívají, sběr a konsolidace dat z jednotlivých systémů nebo i výrobních a nevýrobních zařízení v rámci společnosti, zajištění komunikace mezi systémy a v rámci vztahů mezi dodavatelem a odběratelem pomocí EDI (Electronical data interchange).

Druhým celkem je Infrastrukturní IT, které, jak jeho název napovídá, zajišťuje chod společnosti v oblasti IT na denní bázi. Jedná se zejména o oblast bezpečnosti, kde jsou detekovány a analyzovány bezpečnostní hrozby pro společnost, ale je jim zároveň předcházeno vhodným nastavováním procesů a postupů. Další tým zajišťuje fungování v oblasti správy dat, kde je spravováno datové centrum, jak fyzické, tak cloudová řešení. Infrastrukturní IT zajišťuje také správu licencí softwaru, dohlíží na dodržování licenčních podmínek a v neposlední řadě se věnuje takzvanému „Software Asset Managementu“, který má za úkol aktivní kontrolu, nákup a zavádění co nejvíce optimalizovaného množství softwaru ve společnosti. Poslední oblastí, kterou tento celek zastřešuje, je správa „workplace“ softwaru, kde zajišťuje nákup, případnou tvorbu, optimalizaci, a podporu pro operační systémy, MS Office balíčky, drobné aplikace a aplikace pro mobilní zařízení.

4.2.5 HR

Projekt oddělení HR vznikl s cílem zajišťovat personální služby pro zákazníky ze sesterských společností v 5 oblastech. První oblastí je nábor zaměstnanců, kde po obdržení specifikace pozice dojde k vystavení inzerátu, následně jsou ohodnoceny obdržené životopisy a provedena první kola pohovorů. Další náborové aktivity jsou již prováděny HR oddělením v dané lokalitě. Druhou oblastí je správa docházkového systému, který je podkladem pro mzdové účetní. V tomto systému je HR zaměstnanci sledováno dodržování a případná oprava docházky, zejména v oblasti služebních cest, nemocenské, mateřské a dalších událostí. Třetí oblastí je rozvoj talentů, kde je zajišťován plán školení pro zaměstnance, objednávání těchto školení a jejich organizace. Další tým se skládá z analytiků v HR oblasti, kteří zajišťují potřebné výpočty pro rozhodnutí managementu společností skupiny. Poslední tým zajišťuje kompenzace a benefity pro zaměstnance, jejich analýzu správné určení jejich výše a rozložení.

4.2.6 Controlling

Controllingový tým je ve společnosti tím nejmladším. Projekt tohoto oddělení se dostal do prováděcí fáze v roce 2020 a na konci roku 2021 je jeho součástí 24 zaměstnanců, kteří

poskytují controllingové a reportingové kapacity všem třem divizím společnosti. Oproti ostatním oddělením, která svoje služby nabízejí jednotlivým výrobním lokalitám, toto oddělení zajišťuje controllingové procesy na divizní úrovni, tedy úroveň nad lokalitami, případně i pro mateřskou společnost. Nejširší zastoupení má Trucková divize, kde nalezneme jak juniory, kteří se věnují spíše reportingu, tak seniory jejichž obor činnosti je velmi široký. Jde o specialisty v oblasti datové analýzy, finanční analytiky, nákladové specialisty, specialisty na výrobní skupiny, nebo plánování. Railová divize je zastoupena ve výrazně menším počtu a obsahuje kontrolery spíše obecnějšího zaměření. Naopak je tomu u kontrolerů pro mateřskou společnost, kde je tým zabývající se interními kontrolními systémy a auditingem, dále obsahuje finanční analytiky a specialisty na IFRS, či analytiky vlastnických práv v oblasti patentů. Rychle rostoucí tým je v oblasti společenské a klimatické odpovědnosti, kde jsou připravovány reporty emisí a odpadů společnosti, je zde prováděno řízení investic snižující tyto emise a vyhodnocována jejich efektivita.

4.2.7 Podpůrné funkce

Tento tým stojí stranou od týmů ostatních, protože neposkytuje své služby žádným zákazníkům v rámci skupiny, ale je nutný pro provoz a fungování společnosti KBSE jako takové. Mezi činnosti této skupiny můžeme zařadit interní účetnictví, controlling, lokální IT a lokální HR, kde jsou však zaměstnanci zařazeni do týmů poskytující služby divizím. Pouze správa budovy a projektový tým jsou samostatně vyčleněni. Projektový tým a jeho činnosti jsou specifikovány v následující kapitole.

5 Analýza implementovaného projektového řízení ve vybraném podniku

Projektové řízení ve sledované společnosti bylo implementováno spolu s jejím založením v roce 2017. Implementace jako taková byla provedena na základě workshopu manažera společnosti s dvěma zaměstnanci na pozici projektových manažerů. Výstupem z tohoto workshopu byl koncept projektového inspirující se standardem PRINCE 2 a zkušenostmi výše zmíněných zaměstnanců. Avšak z tohoto workshopu vznikl pouze zápis z jednání, jako dokument potvrzující inspiraci tímto standardem. Většina dokumentů, které jsou vytvářeny v průběhu projektu tak nejsou nijak standardizovány, protože společnost nemá vytvořenou směrnici. V průběhu fungování společnosti byly případné nedostatky řešeny operativně pomocí konzultantských společností jako třeba Deloitte, KPMG, Accenture, nebo Horváth&Partners.

Tato kapitole dále popisuje, jaké jsou nasazeny postupy v projektovém řízení, jaký typ projektů je pro společnost typický, a jak bylo implementováno nejčastější personální složení v projektu

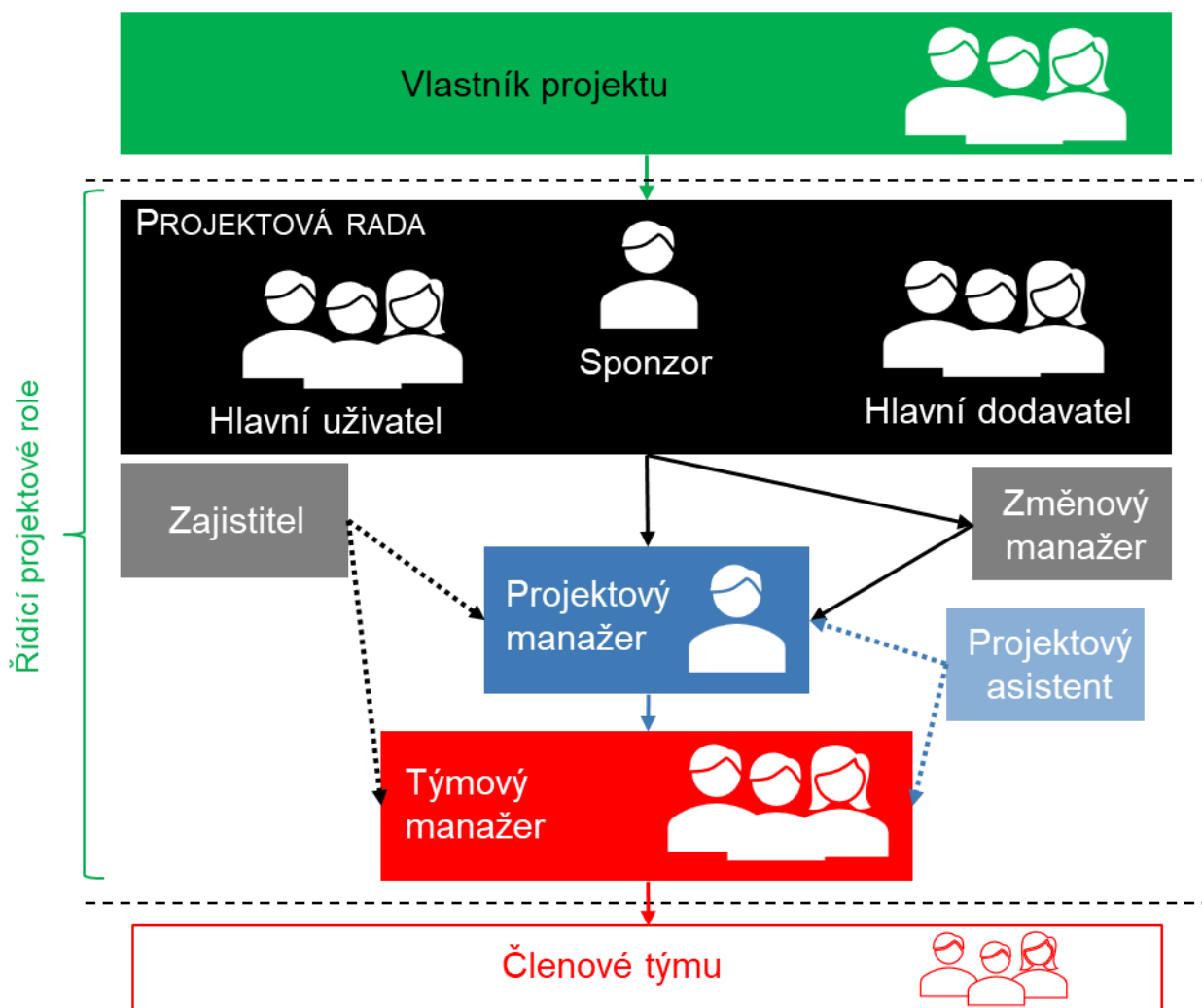
5.1 Realizátoři projektů

Za realizaci projektů ve KBSE jsou odpovědni dva zaměstnanci na pozici projektových manažerů. Jejich činností je řízení projektů na denní bázi. V rámci projektů prováděných ve společnosti je většina ostatních projektových rolí z mateřské nebo sesterských společností. Jejich činnost v podniku se neopírá o žádnou podnikovou směrnici a tito pracovníci pracují dle svých nejlepších dovedností a zkušeností.

Jejich role v rámci projektu je dále popsána v kapitole věnující se projektovým rolím.

5.2 Projektové role

Projektové role v KB jsou rozděleny dle obrázku 9 na vlastníka projektu, řídicího projektového týmu, kam spadá projektová rada, projektový manažer další popsaní v následujících podkapitolách a členové projektového týmu.



Obrázek 9: Role v projektu KB

Zdroj: vlastní pracovní dle interních dokumentů KB

5.2.1 Vlastník projektu

Vlastníkem projektu se rozumí často také klient. V praxi této společnosti je to osoba z managementu v rámci divize, která s myšlenkou nebo vizí projektu musí doručit i business case. Nejčastěji se jedná o osobu z představenstva společnosti, který v představenstvu zastupuje určitou oblast, například pro projekty v oblasti účetnictví a controllingu je vlastníkem finanční ředitel společnosti. V rámci business case stanovuje přibližné náklady na projekt, projektovou návratnost a důležitost pro společnost. Je to také

osoba, která následně čerpá výhody, které vystupují z projektu. Jejím úkolem je jmenovat sponzora, který vlastníka zastupuje v projektové radě. Stává se, že u malých projektů je to jedna a ta samá osoba.

5.2.2 Projektová rada

Projektová rada je jmenována vlastníkem projektu. Jejím úkolem je řízení projektu, za který má zodpovědnost. Počet jejích členů je závislý na velikosti projektu. Projektová rada má dostatečnou autoritu pro provádění svých rozhodnutí, schvalování nebo případnou změnu v jednotlivých částech projektu. Musí rozdělovat zdroje určené pro projekt. Jsou v ní zastoupeny zájmy společnosti jako takové, jednotlivých členů a dodavatelů. Projektová rada je funkčním členem po celou dobu projektu. Do projektové rady jsou proto jmenováni manažeři jednotlivých úseků. Zodpovědnosti projektové rady jsou ve společnosti rozlišeny do tří fází. V předprojektové a iniciační fázi mají za úkol:

- ujasnit meze projektu ve spolupráci s vlastníkem projektu nebo zákazníkem;
- schválit účel projektu;
- schválit plán iniciační fáze;
- schválit iniciační fázi projektu;
- rozhodnout, zda je nutná samostatná osoba změnového manažera a vymezit jeho kompetence;
- nastavit matici hodnocení závažnosti pro vyhodnocování problémů projektu;
- nastavit matici prioritizace změnových požadavků;
- podepsat smlouvu s dodavateli;

- schválit projektový iniciační dokument a případně provést drobné změny;
- potvrdit začátek projektu.

Během prováděcí fáze projektová rada zajišťuje:

- stanovení mezí pro jednotlivé části a schvaluje jejich plán;
- schválení splnění jednotlivých částí;
- nápravu, pokud jsou překročeny meze projektu
- komunikaci s okolím a uvnitř projektu, jako informování vlastníka projektu nebo zákazníky;
- celkový hladký průběh projektu a jeho vědomí pro všechny stakeholdery;
- konzultace projektového manažere v případě dotazů;
- řízení rizik projektu a dohlíží na jejich eliminaci;
- schvalování změn přinesených změnovým manažerem;
- rozhodování všech vyeskalovaných problémů;
- schválení finálního produktu.

S koncem projektu v doručovací fázi projektová rada:

- zajišťuje, že všechny části byly doručeny uspokojivě;
- zajišťuje naplnění všech akceptačních kritérií;

- stvrzuje akceptaci produktu zákazníkem;
- vytváří report konce projektu, kde jsou zahrnuty veškeré problémy, lekce a rizika, které se v projektu vyskytly a budou použity jako know-how pro další projekty;
- přesouvá své kompetence na zákazníka;
- schvaluje uzavření projektu a informuje o něm zákazníka.

Sponzor projektu

Sponzor je celou dobu projektu k němu alokovan. Je jmenován vlastníkem projektu a zajišťuje exekutivu projektu. Ve své pozici je podporován hlavním uživatelem projektu a hlavním dodavatelem projektu. Jeho hlavním úkolem ve společnosti je řídit projekt tak, aby se veškeré činnosti soustředily na splnění cílů projektu a doručili kýžený užitek z finálního produktu. Je zodpovědný za naplnění business case projektu. Jeho pozice je pevně určena vlastníkem projektu a nejde ostatními členy přehlasovat, pouze bere v potaz případné názory ostatních členů projektové rady. Je také osobou, která jmenuje projektového manažera. Musí být velmi schopný ve vedení lidí, delegování, leadershipu a řešení konfliktů.

Hlavní uživatel projektu

Hlavní uživatel projektu je osoba zastupující všechny budoucí uživatele výstupu z projektu. Často výstup projektu zasahuje širokou škálu oblastí, proto pozice hlavního uživatele je obsazena více osobami, která zajišťují užitek pro danou skupinu, kterou zastupují. Musí mít dostatečnou autoritu pro zastávání dostatečné kvality výstupu a zajištění požadovaného naplnění všech benefitů, které má projekt přinést. Úzce spolupracuje s týmovým manažerem, zastupuje členy týmu z uživatelského pohledu při projektu.

Hlavní dodavatel projektu

Pozice hlavního dodavatele projektu sebou nese zodpovědnost za oblast designu, vývoje, usnadňování, obstarávání a implementace projektu samotného. Zajišťuje převážně kvalitu dodaného výsledku projektu a pečuje o integritu celého projektu. Stejně jako v případě hlavního uživatele projektu, při větším rozsahu projektu může být tato pozice zastupována několika osobami. V obou případech je však nutné zaručit schopnost rozhodování, proto je jmenován vedoucí této skupiny. Mezi jeho další oblasti, za které nese zodpovědnost, řadíme ujištění, zda dodávané služby je možné realizovat, konzultace napříč dodavatelským řetězcem, vznášet problémy s řešením projektu a v neposlední řadě zodpovídat za celý dodavatelský tým.

Zajistitel projektu

Zajistitel projektu je osoba, která v projektu zastupuje zájmy všech zúčastněných stran. V případě menších projektů se nejedná o samostatnou pozici, ale je přiřazena jednomu z členů projektové rady. Jak z názvu role vyplývá, jeho hlavní činností je zajišťovat hladký průběh projektu a dodržování všech stanovených postupů všemi zúčastněnými, avšak nezávisle na projektovém manažerovi. Jedná se tedy o takového mediátora projektu, proto by měl mít dostatečné zkušenosti pro konzultace ostatních rolí v projektu.

Změnový manažer

Pozice změnového manažera je užívána pouze u těch největších projektů, v ostatních případech je nejčastěji tato povinnost přesunuta na projektového manažera. Jeho pozice je určena sponzorem projektu. Jeho úkolem je rozhodnout, ať už kladně nebo záporně, všechny oficiální požadavky na změnu v projektu, avšak v předem stanovených mantinelech. Tyto mantinely nelze překročit v oblasti času, financí, ani kvality. Veškeré změny nad rámec těchto mantinelů je nutné představit všem členům projektové rady. Rada

tedy rozhoduje o větších změnách projektu a změnový manažer pravidelně reportuje drobné změny v rámci oněch mantinelů.

5.2.3 Projektový manažer

Projektová činnost manažera projektu se zodpovídá projektové radě a je přímo odpovědný sponzorovi projektu. Jeho hlavním úkolem je řídit celý projekt na denní bázi v mezích stanovených projektovou radou. Mezi je další zásadní úkoly řadíme činnosti, jak řídit činnosti členů projektu tak, aby bylo dosaženo cílového produktu, který přinese kýžený užitek stanovený v business case. Po přiřazení k danému projektu zajišťuje ve spolupráci s vlastníkem, sponzorem a uživatelem projektu, zda není některá činnost v projektu zbytná, nebo dokonce duplikovaná. Na denní bázi pracuje s týmovým manažerem, kterého pravidelně seznamuje s fází projektu, jeho cíli a motivuje ho. Pokud se jedná o velmi malý projekt, zajišťuje činnosti týmového manažera osobně, kdy kontroluje činnosti členů projektového týmu, zda jsou v souladu s projektem. Řídí informační toky jak v horizontálním, tak vertikálním směru. Nastavuje v projektu procesy pro řízení rizik, změnový management, komunikaci, monitorování a reportování. Schvaluje drobné části projektu. Plánuje auditní procesy pro kontrolu správného směru projektových činností. Přípravuje také většinu dokumentů a reportů spojených s projektem, tyto dokumenty jsou popsány v kapitole Projektových fází.

Projektový asistent

Projektový asistent zajišťuje administrativní činnosti spojené s projektem a je pravou rukou projektového manažera. Pokud je projekt menší povahy, jsou asistentovi činnosti v rukou projektového manažera. Pro valnou většinu projektů společnost tuto pozici v projektech nevyužívá a je tedy tato agenda plně v rukou projektového manažera.

5.2.4 Týmový manažer

Činností týmového manažera je vést členy projektového týmu k naplnění cílů stanovených projektovým manažerem, jemuž je podřízen a je jím přímo řízen. Mezi jeho úkoly patří přiřazování činností členům týmu, plánování a monitoring aktivit týmu. Nese zodpovědnost za plnění úkolů v daném čase, kvalitě a rozpočtu, a je povinen veškerá možná rizika odchylek eliminovat, případně je projednat s projektovým manažerem.

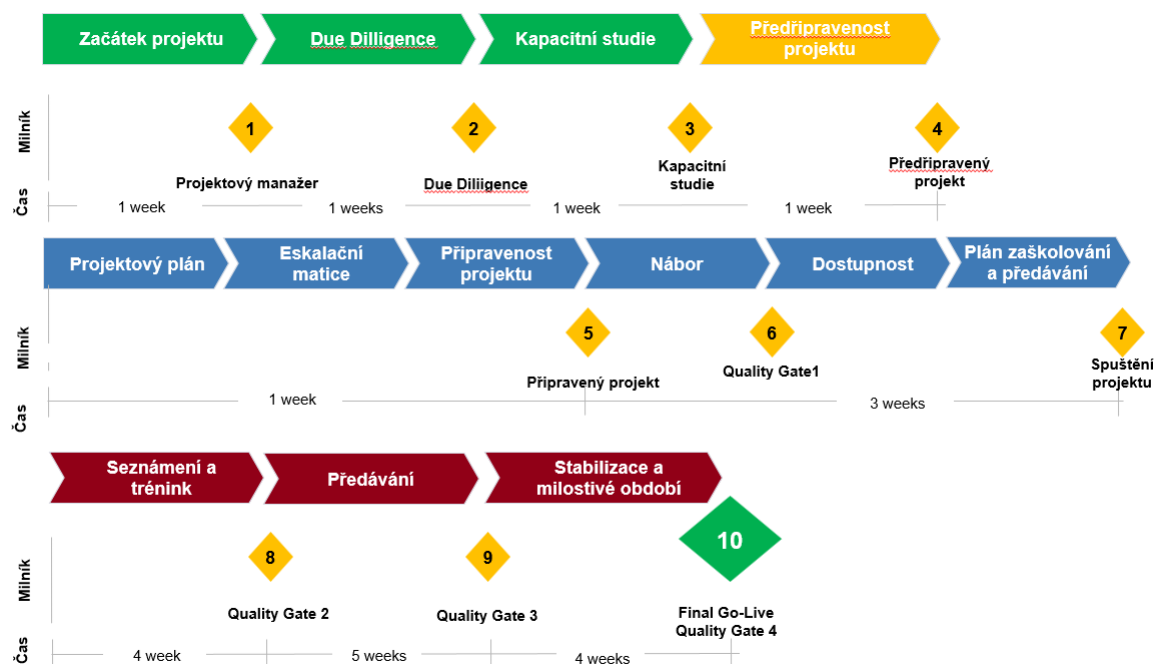
Členové týmu

Členové týmu jsou pracovníci bez řídicích rolí v rámci projektu, jedná se jak o pracovníky, kteří jsou plně dedikovaní na projekt, tak pracovníky, kteří svou činností usnadňují projektovou činnost, zejména v oblasti HR, IT a dalších oblastí. V rámci oboru činnosti zkoumané společnosti jsou členy týmu v průběhu projektu původní pracovníci, kteří vykonávali činnost do teď, tak také pracovníci, kteří budou přinášet z této činnosti benefity společnosti v budoucnu.

5.3 Projektové fáze

Projekty ve společnosti jsou standartně děleny na 4 fáze, předprojektová, kde je vytvořen a vyhodnocen business case projektu a je rozhodnuto, zda se projekt bude realizovat. Iniciační fáze, kde je projektovým manažerem vytvořený podrobný plán projektu. Prováděcí fáze, kdy je přebírán daný proces. V Doručovací fázi je přebraný proces plně v rukou sledované společnosti. Po skončení doručovací fáze a její části stabilizace je projekt ukončen bez dalšího vyhodnocení.

Společnost si v rámci svého projektového řízení, kde se jako standartní považuje proces převzetí pracovní pozice v oddělení dle oboru činnosti, což je také valná většina projektů ve společnosti. Dle tohoto standartního procesu si společnost stanovila časovou osu projektu zobrazenou na obrázku 10. Na něm je předprojektová fáze označena zeleně, iniciační fáze žlutě, prováděcí fáze modře a červeně je označena doručovací fáze.



Obrázek 10: Timeline projektu

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů KB

5.3.1 Předprojektová fáze

V rámci předprojektové fáze budoucí vlastník projektu pomocí produktového řízení určuje, který projekt bude vhodný k provedení. Posléze sestaví business case, kde je určen výsledný přínos procesu a začne sestavovat projektovou radu.

Business case

V rámci business case vlastník projektu obhájí důvod vzniku projektu. V rámci této obhajoby vzniku projektu musí být dodrženo vyvážení nákladů, přínosů projektu a rizik. Společnost musí být schopna vůbec dosáhnout požadovaného cíle a výstup z projektu by měl být samostatně životaschopný. Business case obsahuje shrnutí s hlavními body, kde jsou zásadní benefity projektu a návratnost investice projektu. Vlastník projekt definuje důvody pro vznik projektu a vysvětluje, jak bude dosaženo strategií a cílů všech

zúčastněných stran. Jsou v něm zahrnuty analýzy a komentované strategie, které řeší scénáře, pokud by neproběhl žádný projekt, minimální projekt, nebo projekt v plné velikost. V těchto scénářích je stěžejní dodaný přínos projektem, do kterého společnost investuje. Přínosy projektu však musí být uvedeny v měřitelných jednotkách jak z hlediska kvality, tak kvantity. Pro vyčíslení přínosů musí být předem stanovena odchylka, v rámci které bude projekt považován za plně přínosný. V business case musí být rovněž zahrnuty nevýhody projektu, které mohou pro některého ze stakeholderů nastat po dokončení projektu, avšak tyto nevýhody nejsou považovány za rizika, ty jsou sepsány samostatně. V rámci tohoto dokumentu dochází k základnímu návrhu časového rámce, ve kterém projekt bude probíhat a po jakou dobu budou čerpány benefity z tohoto projektu. Je v něm vlastníkem projektu rozpracována základní alokace nákladů, tak jejich využití, spolu s investičním zhodnocením. Úspěšně vytvořený business case spolu s rozhodnutím představenstva společnosti projekt spustit je prvním milníkem projektu. Na základě tohoto milníku je posléze přiřazen k projektu sponzor a projektový manažer.

Předprojektové procesy

V rámci předprojektových procesů je nejprve vlastníkem projektu vytvořen projektový mandát. Tento mandát přiřazuje k projektu nejprve sponzora projektu a také projektového manažera. V mandátu je definována role obou a jsou zde popsány jejich zodpovědnosti v projektu. Jejich prvním úkolem je vytvořit přehled předchozích projektových rizik na základě přechozích zkušeností. Zde dochází k druhému milníku projektu, a to ke splnění due diligence.

Následně jsou jmenováni ostatní členové projektové rady, kde je jasně popsána jejich role v projektu a náležitosti přidělené oblasti. Po jmenování projektové rady dochází k rozpracování business case do většího detailu se zaměřením na výstup z projektu. Spolu s rozpracováním business case dochází k popisu produktu projektu a určení rozsahu projektu. Následně je vytvořen plán iniciační fáze. Tato fáze je v časovém plánu projektu označena jako kapacitní studie.

5.3.2 Iniciační fáze

Iniciační fáze ve sledované společnosti je prováděna s cílem určit přístup k situacím a procesům, které v projektu nastanou. Výstupem iniciační fáze je „Projektový iniciační dokument“, ve kterém se nacházejí tyto části:

- přípravu přístupu k projektovým rizikům – popisuje cíle užití řízení rizik, jak bude k této části přistupováno, který člen bude za řízení rizik zodpovědný, tolerance rizik, časové hledisko řešení rizik, jaké nástroje budou použity a jakým způsobem jsou rizika reportována;
- přípravu přístupu ke změnovým požadavkům – změnové požadavky jsou zásadní pro udržení projektové kontroly projektovou radou, proto tento přístup stanovuje, jak způsobem bude požadavek na změnu podáván a jak se s ním bude dále nakládat;
- přípravu přístupu k řízení kvality – řízení kvality zaručuje, že projekt přinese kýžený užitek uživateli výstupu z projektu. Proto je nastaveno adekvátní řízení kvality a odsouhlaseno všemi členy projektové rady na začátku projektu, aby bylo možné výstupu dosáhnout;
- přípravu pro komunikační strategii projektu – tato strategie určuje jakým způsobem bude projekt komunikován uvnitř i navenek společnosti. Specifikuje projektovému manažerovi, jakým způsobem a komu bude informace poskytovat, a jakým způsobem je bude přijímat napříč celou společností.
- způsob projektové kontroly – projektová kontrola je ve společnosti nastavována v závislosti na velikosti projektu, riziky a komplexnosti projektu. Úroveň kontroly stanovuje projektová rada a určuje mechanismy této kontroly. Určí, za které kroky je odpovědný projektový manažer, a za které týmový manažer;
- projektový plán – obsahem projektového plánu je vytvořit časový plán projektu spolu s potřebnými zdroji na projekt. Projektový plán je tvořen společně všemi

vedoucími pracovníky s rolí v projektu, proto je často naplánován plánovací workshop;

- upřesnění business case – na základě vytvořeného projektového plánu je business case upřesněn. Jsou zde detailně rozvrženy náklady jednotlivých fází v čase. Takto připraven slouží projektové radě ke sledování a porovnávání se současným stavem.

Po úspěšném vyřešení výše jmenovaných částí iniciační fáze je projekt považován za předpřipravený a je splněn čtvrtý milník projektu.

5.3.3 Prováděcí fáze

Prováděcí fáze ve společnosti je z velké části v rukou projektového manažera. Jeho úkolem je příprava detailního projektového plánu, který obsahuje počet a pozici předávaných pozic. Musí zajistit souhlas všech stran s projektovým plánem. Připravuje harmonogram tréninku a školení. Identifikuje kontaktní osoby, od kterých budou činnosti přebírány. Zajistí způsob komunikace ve všech úrovních projektu a definuje role účastněných na tranzici daných činností v rámci projektu.

Projektový manažer během prováděcí fáze vypracovává eskalační matici pro projekt, jak ze strany KBSE, tak protistrany. Zajišťuje připravenost projektu, tedy zda jsou schváleny všechny dokumenty. Mezi tyto dokumenty patří projektový plán, plán předávání, plán dostupnosti pro předávání a eskalační matice. Pokud jsou všechny tyto dokumenty schváleny projektovou radou, dochází k naplnění pátého milníku a projekt je považován za připravený.

Během prováděcí fáze je identifikován nutný počet lidských zdrojů a za pomoci HR oddělení jsou chybějící pracovníci pro převzetí dané činnosti najati. Obsazení pozice provádějící následující pracovní činnost vhodným kandidátem je označováno jako quality gate 1. Tohoto kandidáta musí schválit projektová rada, proto je tato událost také označována milníkem.

Quality gates jsou klíčovými body v projektu, kde se provádí formální kontrola aktuálního stavu projektu. Nejčastěji se objevují při fázových přechodech projektů a představují bod v projektu, kdy sponzor a zúčastněné strany ponесou zvýšené riziko, náklady a odměnu. Když se objeví quality gate, provede se její kontrola, aby se určilo, zda má projekt pokračovat nebo ne, a za jakých podmínek. Následně je provedena schůzka, jejímž účelem je poskytovat informace o stavu projektu, řešit problémy, kontrolovat rizika, kontrolovat náklady a plánovat výkon a zajišťovat komunikaci mezi projektovým týmem. Tato schůzka může také projekt zrušit, pokud účel a přínos projektu již nejsou v souladu s rizikem, požadovanými zdroji nebo strategií podniku. Projektový tým by neměl být v této schůzce zahrnut, protože diskuse může zahrnovat personální obsazení, účel projektu atd. Jakmile jsou přijata rozhodnutí o dané quality gate, má projektový manažer povinnost informovat projektový tým. Přestože projektový manažer má významnou roli při definování výsledku, zajistitel a další zúčastněné strany mají stejně významnou roli. (PMI, 2021)

Na základě toho vypracovává projektový manažer detailní plán dostupnosti jednotlivých pracovníků na obou stranách, tedy jak ze strany příjemce, tak předávajících. Dle plánu dostupnosti je v následně vytvořen předávací plán, kde je po jednotlivých hodinách naplánován každodenní program obou stran při předávání činnosti do KBSE. Po následném schválení dochází k naplnění sedmého milníku, spuštění doručovací fáze projektu.

5.3.4 Doručovací fáze

Doručovací fáze projektu probíhá ve společnosti standardně v celkové délce 13 týdnů a je rozdělena do tří segmentů. Tyto segmenty jsou velmi zaměřeny na samotný výkon členů projektového týmu a projektovým managementem je sledována kvalita a spravovány případné odchylky a požadavky na změnu.

Úvodní seznámení a trénink

Segment úvodního seznámení a tréninku je spojen se zaškolením zaměstnance jak do dané společnosti, kde je seznamován s podnikovou strukturou, s hodnotami společnosti, s pozicí

jako takovou, na které bude pracovat. Je také seznamován s procesy a softwarem, který bude v rámci dané pozice používat. Zaměstnanci je představen koncept a způsob fungování centra sdílených služeb a jakým způsobem se jeho fungování liší od běžných výrobních společností. Je mu také představen systém, jakým se bude zaškolovat v rámci segmentu předávání. Kdo jsou jeho pracovní partneři a trenéři v rámci přebíraných činností. Toto období trvá přibližně 4 týdny a je zakončeno dotazníkem, ve kterém je zkoumána kvalita porozumění daného zaměstnance tématům tréninku finálním dotazníkem. Dotazník je vytvářen projektovým manažerem a jeho výsledky jsou představeny projektové radě. Tento dotazník je jedním s projektových milníků označený jako Quality Gate 2.

Andersen (2006) uvádí, že milník předjímá, čeho má projekt dosáhnout v předem stanoveném termínu. Měl by popisovat požadovaný stav věcí, žádoucí budoucí situaci. Má tak dva důležité aspekty. Za prvé, pojem odkazuje k časovému bodu, nikoli časovému období. Za druhé, těšíme se na to, co chceme vytvořit, ne na to, jak to vytvoříme. Milník by měl popisovat, čeho chceme dosáhnout; když se tam dostaneme. Většina lidí se této úrovni přesnosti vyhýbá, ale například odkazováním na milníky jako na události může být pozornost odvedena od toho, čeho má projekt dosáhnout nebo přinést. Způsob, jakým je milník formulován, by nám měl umožnit určit, zda bylo dosaženo požadovaného stavu či nikoli. Toto je hlavní bod. Je poměrně jednoduché říci, zda bylo dosaženo milníku, pokud se jedná o skutečný objekt, něco, co můžeme zkontrolovat a ověřit. Pokud je to naopak abstraktní kvalita, jsme v úplně jiné míčové hře. Kdy je dokument dost dobrý? Jak můžeme zjistit, zda jsou lidé v základní organizaci připraveni na změnu? Protože abstraktní veličiny, jako jsou tyto, postrádají přirozené mezní body, teoreticky může práce na nich pokračovat donekonečna. Je proto důležité popsat milník termíny, které nazvěme den. Milník by nám měl pomoci říci, kdy je práce hotová, kdy je výsledek dostatečně dobrý. Umožňují vlastníkovvi projektu a základní organizaci posoudit výkon.

Předávání

Proces předávání probíhá podle předem připraveného předávacího plánu. Zaměstnanec, který danou činnost prováděl doposud, v blocích představuje svoji činnost zaměstnanci z KBSE. Pokud k danému tématu existuje z předávací strany vytvořená procesní dokumentace, měla by být přiložena k danému úkolu v rámci předávání. Výukové bloky

jsou rozděleny do třech fází, kde v první fázi přebírající zaměstnanec pouze sleduje činnosti předávajícího. Během toho porovnává, zda je proces v souladu s procesní dokumentací a tvoří si poznámka. Druhá fáze probíhá tak, že je daná činnost vykonávána přebírajícím zaměstnancem za plného dohledu předávajícího. Dochází k nápravě případného špatného pochopení a doplnění předešlých poznámek. Týmový manažer kontroluje na denní bázi plnění všech tréninkových bloků a v případě jakýchkoliv nesouladů kontaktuje projektového manažera s prosbou o řešení. V takovém případě jsou nejčastěji doplněny další tréninkové bloky. Třetí a poslední fází je provádění činnosti přijímajícím zaměstnancem samostatně, avšak jeho výstup je plně kontrolován předávajícím. Případné odchylky jsou konzultovány a napravována příčina jejich vzniku.

Toto období se třemi fázemi je rozděleno nejčastěji do 5 týdnů na jejichž konci vypracuje přejímající zaměstnanec ve spolupráci s týmovým manažerem procesní dokumentaci. Smyslem této dokumentace je plně popsat daný pracovní proces a slouží jako návod. Zároveň slouží jako důkaz, že byl z obou stran dobře proces předání proveden a je potvrzen. Posledním krokem je provedení dotazníku, který je vytvořen projektovým manažerem a následně představen projektové radě. Jedná se o milník společností označovaný jako Quality Gate 3.

Stabilizace a „milostivé“ období

Posledním segmentem doručovací fáze je stabilizace přebraného procesu a „milostivé“ období. Během tohoto segmentu trvajícího 4 týdny jsou převzaté pracovní procesy plně v rukou zaměstnance KBSE. Ze strany týmového manažera je bedlivě sledován výkon a kvalita prováděné práce. Provádí se také průběžné workshopy, kde jsou diskutovány slabá místa v přebraném procesu a jsou předkládány potenciální zlepšení. Na konci tohoto období je vypracována zpětná vazba od předávajícího a přebírajícího člena projektu. Výstup této zpětné vazby je označován jako Quality Gate 4. Na základě této zpětné vazby rozhoduje projektová rada, zda projekt je finálně ukončen a KBSE nese plnou zodpovědnost za přebranou činnost. Dochází také k utlumování všech projektových prací a podpisu smlouvy o provádění dané činnosti z KBSE. Pozice člena týmu, který předával své pracovní činnosti je zachována ještě následující 4 týdny jako případná záloha k dispozici

v případě nenadálých situací. Následně je jeho pozice ukončena a s ní veškeré další činnosti v projektu.

5.4 Řízení portfolia projektů

Poslední částí implementovanou v rámci projektového řízení je řízení portfolia projektů. Tento systém řízení portfolia projektů byl do společnosti zaveden z důvodu vysokého počtu požadavků na přebírané pozice od manažerů mateřské společnosti. Management společnosti KBSE vzhledem k vysokému množství projektů určil strategii, kde jsou v současnosti stejnou měrou zastoupeny juniorské pozice se seniorskými. V horizontu dvou až tří let se chce vedení společnosti zaměřit více na seniorské pozice s vyšší přidanou hodnotou.

5.4.1 Výběr projektů

Výběr projektů, které budou ve společnosti je vyhodnocován pomocí nástroje balanced scorecard. V rámci balanced scorecard společnost sleduje čtyři proměnné s různou váhou a oblastí. Tyto proměnné jsou ohodnoceny na stupnici od jedné do deseti, kde deset je nejvyšší možné ohodnocení. Celkové skóre je váženým průměrem těchto hodnot. Pátým faktorem pro rozhodnutí, zda projekt přijmout, je soulad se stanovenou strategií managementu. V této kategorii se hodnotí pouze vysoký nebo nízký soulad a napomáhá managementu určit, zda daný proces převezme.

Balanced Scorecard byl původně vyvinut Dr. Robertem Kaplanem z Harvardské univerzity a Dr. Davidem Nortonom jako nástroj pro měření výkonnosti organizace pomocí vyváženější sady měřítek výkonnosti. Společnosti tradičně používaly jako měřítko úspěchu pouze krátkodobou finanční výkonnost. Balanced scorecard přidal do mixu další nefinanční strategická opatření s cílem lépe se zaměřit na dlouhodobý úspěch. Systém se v průběhu let vyvíjel a nyní je považován za plně integrovaný systém strategického řízení. Tento nový přístup ke strategickému řízení byl poprvé podrobně popsán v sérii článků a knih od Dr. Kaplana a Nortona a staví na práci Arta Schneidermana ve společnosti Analog Devices. Vzhledem k některým slabým stránkám a nejasnostem předchozích

manažerských přístupů poskytuje přístup vyvážených skóre jasný předpis, co by společnosti měly měřit, aby „vyvážily“ finanční výhled. (Balanced Scorecard Institute, 2021)

Na Obrázku můžeme vidět, že prvním kritériem s největší vahou, tedy 40 %, je kategorie finance. Tato kategorie říká, jak je finančně zajímavé pro sledovanou společnost. Ohodnocení je prováděno porovnáním s již dokončenými projekty na základě jejich návratnosti. Společnost nemá stanovený žádné rozmezí pro jednotlivé hodnoty ani v absolutním ani relativním vyjádření. Ohodnocení je tedy pouze v rukou controllera společnosti.

ID Projektu	40% Finance	30% Zákazník	15% Personál	15% Růst	Celkové skóre	Soulad se strategií
1	8	10	8	10	9	V
2	6	3	5	10	6	N
3	7	2	3	10	7	N
4	1	7	4	7	4	V
5	2	10	10	10	7	N
6	9	9	10	8	9	V

Obrázek 11: *Balanced scorecard*

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů KB

Kategorie zákazník vychází z business case projektu doručeného zákazníkem a dle důležitosti projektu pro něj, která je získána rozhovorem při schůzce s ním. V hodnocení personálu je od HR oddělení dodáno, jak těžké bude danou pozici obsadit. K vyhodnocení této obtížnosti používá HR dosavadní zkušenosti a analýzy od HR agentury HAYS. Oblast růstu je nejméně podloženou částí této scorecard, kde se jedná o viděný potenciál růstu v dané oblasti očima manažerů sledované společnosti.

Společnost si stanovila, že projekty s celkovým skóre vyšším než 6 považuje za vhodné přijmout, avšak pokud není projekt v souladu s podnikovým strategií, realizuje pouze projekt se skóre vyšším nežli 8. Na opačné straně leží projekty s celkovým skóre pět a šest,

v případě, že jsou v souladu, jsou také realizovány. Projekty s nižším skóre než 5 nejsou realizovány.

6 Zhodnocení a návrh doporučení k implementovanému řešení projektového řízení

V této kapitole jsou představeny slabá místa v projektovém řízení KBSE. Dále je autorem práce doporučeno provést implementaci chybějících částí pro zefektivnění procesu projektového řízení. V oblasti doporučení byly vytipovány tři hlavní podněty ke zlepšení, a to vytvoření vnitropodnikové směrnice k projektovému řízení, zavedení softwaru pro snazší správu projektů a zaměření se na proces v ukončovací a poprojektové fázi.

V současné době sledovaná společnost nemá směrnici na řízení projektů jako takovou a případné nedostatky v projektovém řízení řeší externími konzultanty. Ve společnosti tak nedochází k objektivnímu zhodnocení rozsahu projektu, nejsou objektivně vyhodnocovány rizika a v neposlední řadě v případě řízení portfolia nelze objektivně ohodnotit jednotlivé kategorie balanced scorecard.

V důsledku chybějící směrnice je většina projektového plánování a řízení procesů projektu na projektových manažerech. Společnost se tak příliš spoléhá na jejich schopnosti, znalosti a nasbírané know-how v průběhu předchozích zkušeností v projektovém řízení. Projektoví manažeři nemají v současnosti k dispozici software k plánování projektů, ani správe dokumentů a odpovědností účastníků. Ze softwarového hlediska je užíváno pouze standartních nástrojů MS Office jako Word, Excel a PowerPoint. Tyto dokumenty jsou posléze ukládány na síťový disk na serveru KBSE, kde je k němu složitý přístup.

Odpovědnosti a zadávání úkolů probíhá ve společnosti na schůzkách, ať už projektové rady, nebo s projektovým týmem. V rámci těchto porad vznikají elektronické zápisy, které jsou posléze distribuovány manuálně na jednotlivé účastníky a uloženy na zmíněném síťovém disku. V důsledku toho může docházet k častým zameškání povinností jednotlivých účastníků projektu a dalšímu zatížení projektového manažera při řešení těchto obtíží.

Dalším problémem je rozložení projektových rolí. V případě menších projektů dochází k zaštiťování více projektových rolí jednou osobou. Samotné zastoupení více rolí jednou osobou není problematické v rámci malých projektů, ale dochází k němu i v případě rozsáhlejších projektů. Následně je daná osoba přetížena a ohrožuje tím pokračování

projektů. Tím lze zamezit stanovením od jaké velikosti projektu je nutné jaké personální zastoupení v projektových rolích.

Posledním vyhodnoceným nedostatkem je velmi malá aktivita v oblasti ukončovacích procesů a poprojektové části. Ve společnosti nedochází k procesu popsanému jako uzavření procesu, který se věnuje analýze úspěšnosti projektu, vyhodnocení naplnění kvality, času a financí na projekt, nejsou provedeny závěrečné zápisy poznatků. Všechny tyto kroky, pokud budou kvalitně provedeny, mohou výrazně zlepšit budoucí řízení projektů.

6.1 Ukončovací a poprojektové procesy

Jelikož sledovaná společnost věnuje pouze minimální úsilí ukončovacím a poprojektovým procesům je doporučeno zavést k nim standartní proceduru pro každý projekt. Tato procedura by se měla skládat ze zaznamenání veškerého know-how nabytého během projektu, které bude velmi cenné pro řízení následujících projektů. Dále by měli být vypracovávány hodnotící dokumenty pro celý projekt, ale i pro jeho jednotlivé části. Důležité je neopomenout hodnocení účastníků projektu.

Součástí zavedení těchto procesů by mělo být důkladné zkoumání naplnění přínosů pro všechny zúčastněné strany, spolu s časovým horizontem vyhodnocení těchto přínosů. A to z důvodu, že některé přínosy jsou, dle typu projektu, patrné až za delší časový úsek.

6.2 Software pro usnadnění správy projektů

Pro usnadnění projektové řízení, hlavně z pohledu projektového manažera je společnosti doporučeno plně využívat software k tomuto účelu. Na základě užívání velkého počtu aplikací společnosti Microsoft a vlastního IT týmu, které má tyto aplikace na starosti, je společnosti doporučeno užívat i následující aplikace. Důvodem pro toto řešení je vysoká uživatelská znalost prostředí produktů Microsoft a vzájemná kompatibilita těchto aplikací.

První aplikací, kterou je společnosti doporučeno zavést, je SharePoint. SharePoint je cloudové řešení primárně pro snadnou zprávu souborů. Tato aplikace umožňuje efektivní správu všech souborů v rámci projektu i napříč jednotlivými projekty. V této aplikaci jdou správce nastavit různá práva pro různé uživatele, ať už v oblasti úprav nebo pouze čtení dokumentů, tak také v oblasti přístupu do složek. Tímto cloudovým řešením společnost dosáhne efektivnějšího nakládání s dokumenty a bude zaručena jejich archivace a distribuce.

Zásadní aplikací pro usnadnění projektového řízení je MS Project. Tato aplikace přináší projektovému manažerovi spoustu nástrojů v rámci jedné aplikace. V aplikaci lze jednoduše naplánovat celý projekt i s nástroji jako Ganttův diagram či kritická cesta. Jsou zde nástroje pro snadné zadávání úkolů, kde lze nastavit i dopady a závislosti ostatních částí projektu na daném úkolu. Oblast zadávání úkolů je o to snadnější, protože společnost využívá MS Office i MS Teams, čímž se daný úkol v těchto komunikačních a plánovacích aplikacích pro jedince zobrazí, dle nastavení odesílajícího. V aplikaci jsou navíc provázány ostatní nástroje pro správu a sdílení souborů, což ještě více usnadní práci s nimi.

PowerBI je poslední aplikací, která umožní zpracované analýzy a dotazníky efektivně vyhodnotit. Jedná se o moderní analytický nástroj, který společnost začíná využívat v jiných oblastech a její potenciál je efektivně využitelný i pro projektové řízení. Aplikace má tu výhodu, že v ní lze pomocí klíčů propojit velké množství souborů a ona kalkuluje výsledek napříč těmito soubory. Pomocí tohoto nástroje je pro projektovou radu snadnější vyhodnotit, jak se projektu daří, a vedení společnosti může porovnávat výsledky napříč projekty.

6.3 Vnitropodniková směrnice

Vytvoření vnitropodnikové směrnice pro projektové řízení dodá větší jistotu všem zúčastněným v projektu, zejména v oblasti kompetencí. Směrnice by měla obsahovat celou oblast projektového řízení v celém životním cyklu projektu. V této směrnici budou stanoveny kompetence jednotlivých účastníků projektu, a jejich role. Musí obsahovat definici, od jaké velikosti projektu budou zastoupeny minimálně jedním účastníkem role, které nejsou pro

všechny velikosti typické, jako týmový manažer, změnový manažer, či zajistitel projektu. Stejně tak pozice projektového asistenta.

Směrnice by měla obsahovat také jasně stanovené klíče pro hodnocení projektů v rámci výběru projektů do portfolia společnosti, aby se zamezilo v současnosti používanému odhadu některých hodnot. Stejně tak by zde měly být uvedeny hodnoty, nebo intervaly pro konečné vyhodnocení úspěšnosti projektu.

Neměli by zde také chybět zásadní milníky, které má již v současnosti společnost nastavené, avšak chybí jasná struktura prováděného ověření tohoto milníku. Součástí směrnice je i základní struktura dotazníků a hodnotících dokumentů projektu.

Z důvodu obsáhlosti a kritičnosti této směrnice je společnosti doporučeno využít služeb konzultantské společnosti. Společnost by pro to měla provést výběrové řízení. Užitím konzultantské společnosti dojde k pohledu z venku na projektové řízení a přínosů zkušeností. Také společnost díky tomuto kroku zlepší plánování svých výdajů, kde namísto nahodilého využití externích konzultantů dojde k jednorázové investici.

Avšak jak uvádí Albrecht (2014), je nutné nastavit tuto směrnici ne příliš robustní, aby nedocházelo k neefektivnostem a schovávání se členů projektu za tuto směrnici, čímž dochází ke zhoršení výsledků projektového řízení.

6.3.1 RACI matice s kontrolním bodem

V rámci tvorby vnitropodnikové směrnice je autorem práce doporučeno vytvoření RACI matice zodpovědností spolu s checklistem, jak můžeme vidět na obrázku 12. Díky této matici zodpovědností dojde ve společnosti k ujasnění zodpovědností za jednotlivé části v projektu a spolu s kolonkou „Check“ bude zřejmé splnění dané části projektu.

Proces / Role	Vlastník	Sponzor	Projektový manažer	Uživatel	Dodavatel	Zajišťitel	Změnový manažer	Týmový manažer	Projektový asistent	Členové týmu	Check
Business case	RA	I	I	I							
Due diligence	I	C	RA						C		
Projektové role	I	C	RA	I	I	I	I	I	C		
Detail Business case	I	RA	C								
Iniciace	I	C	RA	C	C	C	C	I	C	I	
Projektový plán	I	I	RA	C	C	C	C	C	C	I	
Úvodní trénink	I	I	I	I	RA	C	I	C	I	C	
Předávání	I	I	I	C	RA	C	I	C	C	C	
Stabilizace	I	I	I	C	RA	C	I	C		C	
Akceptace	C	C	C	RA	C	C	C	I	C	I	
Lessons learned	I	C	RA	C	C	C	C	C	C	C	
Archivace	I	I	RA	I	I	I	I	I	C		

Legenda:

R - odpovědnost za daný procesní krok

A - vlastnictví daného kroku

C - spolupráce

I - je informován

Check - splnění úkolu, Ano / Ne

Obrázek 12: Raci matice

Zdroj: vlastní zpracování dle O'Connor (2020)

Tato matice případně slouží jako vzor pro a lze ji upravit dle rozsahu projektu. V rámci této matice by měl za políčko „Check“ být odpovědný vlastník daného procesu.

Závěr

Cílem práce bylo analyzovat a navrhnout doporučení k implementovanému projektovému řízení ve sledované společnosti. Na základě provedené studie projektového řízení ve společnosti byla doporučena opatření ke zlepšení.

V první části byla představena teoretická východiska projektového řízení a řízení projektových procesů dle dostupné literatury. Byl objasněn výraz projekt s jeho částmi. Součástí této části práce byly i nejběžnější používané standardy projektového řízení a certifikáty od organizací PMI, IPMA a PRINCE2.

Druhá část práce popsala společnost, ve které byla implementace provedena. Dále bylo analyzováno implementované projektové řízení, kde bylo popsáno personální rozložení při řízení projektů, dále jsou zkoumány fáze, kterými projekt prochází a způsob, jakým si společnost realizované projekty vybírá.

Zhodnocení poukázalo na nedostatky v projektovém řízení, které společnost naimplementovala, a to zejména v oblasti neexistující směrnice pro projektové řízení. nepoužívání projektového softwaru, který by usnadnil činnosti a orientaci v projektu.

Autorem práce bylo na základě analýzy doporučeno zvýšit pozornost v oblasti ukončovacích a poprojektových procesů, kdy je projekt vyhodnocován, jsou zpracovávány veškeré poznatky a nabité know-how. Dále je autorem doporučeno rozšířit stávající používaný software ve společnosti zejména o MS Project, který výrazně usnadnění komunikaci a organizaci projekt. Posledním navrženým řešením je vypracování vnitropodnikové směrnice, která tyto doporučené kroky obsáhne, a navíc standardizuje již užívané projektové řízení. Součástí této směrnice je autorem práce doporučeno užití RACI matice pro určení kompetencí jednotlivých částí projektu a doplnit tuto matice o políčko, kdy je daná část splněna.

Seznam použité literatury

ALBRECHT, Jan Christoph a Konrad SPANG, 2014. International Journal of Managing Projects in Business; *Bingley Sv. 7, Čís. 2*. DOI:10.1108/IJMPB-08-2013-0040

ARMSTRONG, A.L., 2015. *The Value of Project Management Certification in Achieving Project Success – A Qualitative Study*. Order No. 3714323 ed. Ann Arbor: Capella University ProQuest Central. ISBN 978-1-321-91557-0.

ANDERSEN, E. S., 2006. *Milestone planning—a different planning approach.*, PMI, 2021 [online]. [citováno 20-11-18]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/learning/library/milestone-different-planning-approach-7635>

AZZOPARDI, S., 2014. The Evolution of Project Management. Retrieved from Project Smart *The History Of Project Management*. . [online]. [citováno 20-11-21]. Dostupné z: <http://www.projectsmart.co.uk/evolution-of-project-management.html>

BALANCE SCORECARD INSTITUTE, *Balanced Scorecard Basics*, 2021, [online]. [citováno 30-10-21]. Dostupné z: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>

DOLEŽAL, J., P.MÁCHAL, B. LACKO a kolektiv, 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing 2012. ISBN 978-80-247-4275-5

HIGHSMIT, Jim, 2010. *Agile project management*. Addison-Wesley, 2010. ISBN 078-53-426-5839-2.

ISO (2012). *ISO 21500:2012 Guidance on project management*. [online]. [citováno 20-10-21]. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:en>

KERZNER, Harold, 2017. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken. 2017. 978-1119165354.

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

KŘIVÁNEK, Mirko. 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0408-6.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy. 1. vyd, 2015. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5321-8.

O'CONNOR, J.,T. & B. MOCK, 2020, Responsibilities and accountabilities for industrial facility commissioning and startup activities, *Construction Innovation*, vol. 20, no. 4, pp. 625-645.

PATAH, Leandro a Carvalho MARLY. 2007. Measuring the Value of Project Management. 2038 - 2042. 10.1109/PICMET.2007.4349533.

PMI [online]. 2021 [cit. 2021-12-16]. Dostupné z:
<https://www.pmi.org/learning/library/contemporary-gate-philosophy-implemented-outcome-7786>

PRINCE2 [online]. 2021 [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: <https://www.prince2.com/eur>

PROQUEST, 2021. Databáze článků ProQuest [online]. ProQuest. [cit. 2021-08-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Svazilová, A., Projektový management. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3611-2

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2014. Agilní metody řízení projektů. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4194-6.

VLACH, Miroslav - ISO 21500: *Chystá se nový mezinárodní standard projektového řízení* [online]. [citováno 01-11-21] Dostupné z: <http://www.mira-vlach.cz/ipma-definice>