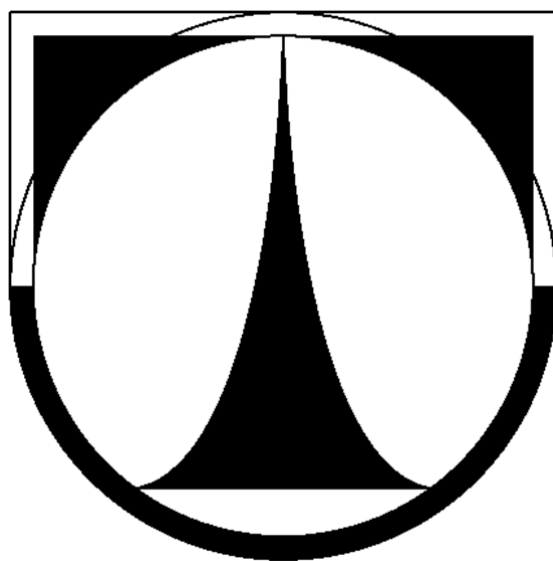


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Zdeněk Zvára

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Uplatnění modelu zralosti v procesech projektového řízení

Maturity model integration in project management processes

DP-EF-KIN-2012-28

Bc. Zdeněk Zvára

Vedoucí práce: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D. - KIN

Konzultant: Ing. Petr Sloup, Projektový manažer

Počet stran: 100

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 10.2.2012

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 10. 2. 2011

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucí diplomové práce doc. Ing. Kláře Antlové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky, které mi v průběhu celé práce a při úpravě textu poskytovala. Dále bych také rád poděkoval své rodině za trpělivost a podporu po celou dobu studia.

Anotace

Cílem této diplomové práce je analýza a možnosti uplatnění modelu zralosti v procesech projektového řízení v lokální pobočce mezinárodní finanční instituce. Práce se zabývá zmíněnou problematikou z projektového a procesního managementu. Z problematiky procesů a projektového řízení jsou vybrány nejpodstatnější prvky z pohledu praxe, které jsou podrobně analyzovány. Mezi hlavní zkoumané oblasti patří projektové řízení, problematika procesů v projektovém řízení a uplatnění metodologie P3M3.

Na konci diplomové práce jsou navržena opatření vedoucí k optimalizaci vybraných procesů. Hlavními principy navržených opatření jsou kroky vedoucí k lepšímu pochopení daného procesu, možnosti hlubší analýzy a práce s těmito procesy.

Obsah práce by měl posloužit projektovým a procesním manažerům organizace a ostatním zájemcům o problematiku procesů v projektovém řízení.

Klíčová slova:

projekt, projektové řízení, organizační struktura projektu, problematika procesů v projektovém řízení, model zralosti, metodologie P3M3

Annotation

The aim of this master (degree) thesis is to introduce an integration of maturity model in project management processes in local branch of international financial institution. According to that, a practical demonstration of possible implementation using P3M3 methodology will be provided. Project management, processes in project management and integration of the maturity model in the processes are among the most important topics of this thesis.

At the end of this thesis a couple of recommendations are provided to help in optimisation of the processes.

The main principals of recommended solutions are steps to better understand the processes and to be able to analyse and work further with the processes.

The content of the thesis should serve organisation's project and process managers as well as other people interested in project management.

Key words:

project, project management, organisation structure of the project, processes in project management, maturity model, P3M3 methodology

Obsah

Úvod	15
Cíl práce.....	15
Způsob dosažení cíle	16
Přínos práce.....	16
1. Úvod do projektového řízení (managementu).....	17
1.1 Definice projektu.....	17
1.2 Definice projektového řízení	18
1.2.1 Elementy projektového řízení	18
1.2.2 Charakteristika projektového řízení	22
1.2.3 Základny projektového managementu	22
1.3 Organizační struktura projektu	23
1.3.1 Zájmové skupiny.....	24
1.3.2 Organizační struktura projektu	24
1.3.3 Subjekty projektového managementu.....	26
1.3.4 Autorita manažera projektu.....	29
2. Projektové řízení - Problematika procesů v projektovém řízení.....	31
2.1 Zahájení projektu (Project Initiation)	33
2.1.1 Obchodní případ (Business case)	33
2.1.2 Studie Proveditelnosti (Feasibility Study)	34
2.1.3 Soupis podkladů (Project Charter, Terms of Reference, Project definition report)	34
2.1.4 Projektový tým (Project team)	35
2.1.5 Projektová kancelář (Project management office / PMO)	35
2.1.6 Kontrola jednotlivých fází životního cyklu (Phase review)	35
2.2 Plánování projektu (Project Planning).....	36
2.2.1 Projektový plan (Project Plan).....	36
2.2.2 Plán zdrojů (Resource Plan)	36
2.2.3 Finanční plán (Financial Plan).....	37
2.2.4 Plán kvality (Quality Plan).....	37
2.2.5 Plán Rizika (Risk Plan)	37
2.2.6 Plán převzetí (Acceptance Plan)	37
2.2.7 Plán komunikace (Communication Plan)	38

2.2.8 Plán dodávek (Procurement plan).....	38
2.2.9 Smlouva s dodavateli (Supplier contract)	38
2.3 Provedení projektu (Project Execution)	39
2.3.1 Řízení nákladů (Cost Management)	39
2.3.2 Řízení kvality (Quality Management)	39
2.3.3 Řízení změn (Change Management)	40
2.3.4 Řízení rizika (Risk Management)	40
2.3.5 Řízení komunikace (Communication Management).....	41
2.3.6 Efektivní využití času (Time management)	41
2.4 Ukončení projektu (Project Closure)	41
3. Stručný popis modelu zralosti	43
3.1 Koncepty využívané k posouzení úrovně zralosti procesů v projektovém řízení.....	44
3.1.1 Capability Maturity Model Integration (CMMI)	44
3.1.2 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)	45
3.1.3 Portfolio, Programme and Project management Maturity Model (P3M3).....	46
4. Praktická část	53
4.1 Popis společnosti.....	53
4.2 Uplatnění metody P3M3	54
4.2.1 Výběr metody P3M3	54
4.2.2 Určení rámce analýzy	54
4.2.3 Výběr způsobu oslovení	55
4.2.3.1 Interview	55
4.2.3.2 Dotazník.....	56
4.3 Návrh dotazníku	58
4.3.1 Popis jednotlivých dotazů	59
4.3.2 Výběr konkrétních respondentů	62
4.4 Vyhodnocení dotazníků.....	64
4.5 Návrh řešení optimalizace procesů v projektovém řízení v organizaci.....	78
4.5.1 Identifikace kritických procesů.....	79
4.5.2 Doporučení pro zlepšení a zefektivnění procesů	79
4.5.2.1 Řízení rizika.....	79
4.5.2.2 Organizační řízení a řízení zdrojů	83
Závěr	86

Seznam zkratek

BC	Business Case (Obchodní případ)
CMMI	Capability Maturity Model Integration
IPMA	International Project Management Association
IT	Informační technologie
OGC	Office of Government Commerce
OPM3	Organisational Project Management Maturity Model
P3M3	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model
PfM3	Portfolio Management Maturity Model
PgM3	Programme Management Maturity Model
PjM3	Project Management Maturity Model
PM	Project Manager (Projektový manažer)
PMI	Project Management Institut
PMO	Project Management Office (Projektová kancelář)

Seznam tabulek

Tabulka 1: Stanovení úrovně rizika	82
Tabulka 2: Přijatelnost rizika a následná akce	82

Seznam obrázků

Obrázek 1: Elementy projektového řízení	18
Obrázek 2: Fáze životního cyklu projektu	21
Obrázek 3: Základny projektového managementu – trojimperativ	23
Obrázek 4: Vztah mezi odpovědností, zodpovědností a pověřením	26
Obrázek 5: Organizační struktura projektu	27
Obrázek 6: Fáze projektu a projektové procesy	31
Obrázek 7: Hlavní skupiny procesů v projektovém řízení	32
Obrázek 8: Zahájení projektu - Project Initiation	33
Obrázek 9: Plánování projektu - Project Planning	36
Obrázek 10: Ukončení projektu - Project closure	42
Obrázek 11: Struktura P3M3 modelu	46
Obrázek 12: Postup při uplatnění metody P3M3	54
Obrázek 13: Matice výsledků hodnocení	77
Obrázek 14: Matice nejnižších a nejvyšších výsledků hodnocení	78
Obrázek 15: Zobrazení stávající a cílené úrovně zralosti procesu řízení rizika	80
Obrázek 16: Návrh plánu řízení rizik	81
Obrázek 17: PMO jako součást projektového řízení	84
Obrázek 17: Role a odpovědnosti v rámci projektového řízení	85

Seznam grafů

Graf 1: Grafické znázornění vzorku respondentů	63
Graf 2: Grafické znázornění vrácených dotazníků	64
Graf 3: Četnosti odpovědí – Popis společnosti	66
Graf 4: Četnosti odpovědí – Kontrolní systém řízení	67
Graf 5: Četnosti odpovědí – Řízení přínosů	68
Graf 6: Četnosti odpovědí – Řízení financí	70
Graf 7: Četnosti odpovědí – Zapojení zainteresovaných subjektů	71
Graf 8: Četnosti odpovědí – Řízení rizik	73
Graf 9: Četnosti odpovědí – Řízení projektů v souladu s řízením společnosti	74
Graf 10: Četnosti odpovědí – Řízení zdrojů	75
Graf 11: Četnosti odpovědí – Projektové řízení a procesy	76

Úvod

Projektové řízení je velkým fenoménem dnešní doby a projektem se dnes nazývá téměř cokoliv, aniž by to vykazovalo charakteristiky projektu. V dnešní turbuletní době je nutné se soustředit na efektivní řízení projektů, jelikož kvalitní projektové řízení je považováno za jistou konkurenční výhodu, která nám umožňuje nabízet produkty či služby kvalitnějšího rázu než ostatní firmy v rámci konkurenčního prostředí.

Diplomová práce na téma "Uplatnění modelu zralosti v procesech projektového řízení" se věnuje právě problematice procesů v rámci řízení projektů v organizaci. Sledování a neustálé zefektivňování procesů v projektovém řízení je v současné době pro většinu firem nutností, neboť samotné projektové řízení je považováno za významný nástroj pro řízení změny, a ten se každá organizace snaží využít co možná nejlepším způsobem. Zaměření se na efektivní řízení projektů znamená kromě jiného soustředit se právě na procesy projektového řízení.

Pro vypracování této práce bylo využito jak teoretických znalostí získaných během studia na TUL EF, tak zkušeností z praxe. Název společnosti v diplomové práci není úmyslně uveden z důvodu citlivosti uváděných dat, avšak konečný výstup včetně doporučení bude poskytnut projektovým manažerům a business analytikům dané společnosti k dalšímu zpracování.

Cíl práce

Cílem této práce je provedení komplexní analýzy a vyhodnocení zralosti procesů v projektovém řízení za použití osvědčené metodologie P3M3 (Programme, Portfolio and Project Management Maturity Model). Konečným výstupem bude vyhodnocení zralosti procesů projektového řízení a následná doporučení, jak konkrétní procesy zoptimalizovat.

Způsob dosažení cíle

Cíle této diplomové práce bude dosaženo prostřednictvím získaných znalostí vycházejících ze samostudia teoretických materiálů, analyzováním standardů P3M3 a v neposlední řadě využitím znalostí a zkušeností z praxe.

V první, teoretické, části je popsáno, co to je projekt a projektové řízení včetně organizační struktury projektu. Dále pak jsou popsány procesy projektového řízení a stručně vysvětlím pojem "model zralosti". V praktické části této diplomové práce se budu zabývat praktickým využitím metodologie P3M3 ke stanovení úrovně zralosti procesů v organizaci.

K získání potřebných informací, které budou dále použity ke zhodnocení stávající situace ve zkoumané společnosti, bude využito dotazníku P3M3, jenž se pro potřeby této diplomové práce jevil jako nejlépe vyhovující forma k získání potřebných dat. Informace získané díky dotazníkům a následným nestrukturovaným rozhovorům budou dále analyzovány a na základě výsledků této analýzy bude v závěru diplomové práce uvedeno několik kroků a doporučení vedoucích k optimalizaci vybraných procesů, pomocí kterých organizace může dosáhnout celkové vyšší úrovně zralosti procesů v projektovém řízení.

Přínos práce

Obsah této práce by měl sloužit každému, kdo se zajímá o projektové řízení a o procesy v projektovém řízení. Dále poslouží všem, kteří se zajímají o to, jak určit zralost jednotlivých procesů v rámci řízení projektů, ale i také celkovou zralost procesů v rámci celého projektového řízení. Tato práce by měla obecně popsat postup implementace osvědčené metodiky P3M3 v organizaci a možnosti dalšího zpracování výsledků získaných v rámci analýzy P3M3.

1. Úvod do projektového řízení (managementu)

„Projektový management představuje aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik na aktivity projektu tak, aby byly splněny požadavky projektu.“¹

1.1 Definice projektu

Definice projektu dle IPMA: Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rámec naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.²

Definice projektu dle ISO 10006: Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifikovaným požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.³

Definice projektu dle PMI: *"Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku."*⁴

Definice dle OGC: *"Projekt je jedinečný sled koordinovaných činností, s konkrétním stanovením počátku a ukončení těchto činností, prováděná buď jednotlivci nebo týmem lidí za účelem splnění předem stanovených cílů v rámci předem stanoveného času, nákladů a parametrů výkonnosti tak, jak je specifikováno v konkrétním obchodním případě."*⁵

Jak je patrné z výše uvedených definic projektu, kterých existuje mnoho a liší se v konkrétních formulacích, všechny teorie se shodují v tvrzení, že projektem je jedinečný sled událostí, který má:

¹ A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide). 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008, 467 s. ISBN 978-193-3890-517

² DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P. a LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-802-4728-483.

³ Česká technická norma ČSN ISO 10006 ed.2, Český normalizační institut, Praha 2004, 48 s.

⁴ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 22, ISBN 80-247-1501-5.

⁵ Cabinet office [vid. 2011-11-10]. Dostupné z <http://www.cabinetoffice.gov.uk/>

- Specifický cíl, kterého chceme dosáhnout
- Datum začátku a ukončení projektu
- Stanovený rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro realizaci projektu

Zjednodušeně řečeno projekt je sekvence činností mající jeden začátek a jeden konec, přidělené zdroje (ať už časové, finanční, lidské, nebo jiné), které směřují k vytvoření určitého produktu nebo změny.

1.2 Definice projektového řízení

Řízení projektů neboli projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.

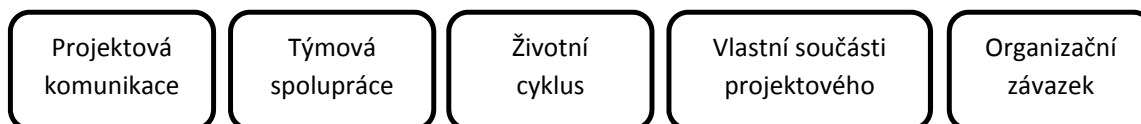
Projektový management může být také chápán jako aplikace znalostí, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby splňovaly všechny jeho požadavky.

Cílem projektového řízení je zajistit naplánování a realizaci všech aktivit, tak aby v plánovaném čase a s plánovanými náklady bylo dosaženo cílů projektu.

1.2.1 Elementy projektového řízení

Projektový management je představován pěti elementy⁶ znázorněnými na další straně obrázkem 1.

Obrázek 1



Elementy projektového řízení (zdroj: FORSBERG, K. Visualizing project management. Vyd. 1. New York: J. Wiley, 1996, 354 s. ISBN 04-713-5760-X.)

⁶ FORSBERG, K. Visualizing project management. Vyd. 1. New York: J. Wiley, 1996, 354 s. ISBN 04-713-5760-X.

Projektová komunikace

Pojem projektová komunikace můžeme chápat jako určitou výměnu specifických informací, týkajících se projektu, s důrazem na vytvoření vzájemného porozumění mezi subjekty poskytujícími informace a subjekty přijímajícími informace. Efektivní komunikace mezi jednotlivými subjekty je jedním z nejdůležitějších faktorů přispívajícím k úspěšné realizaci projektu a důležitost této komunikace můžeme pozorovat během všech fází životního cyklu projektu. Projektový tým musí průběžně poskytovat informace všem zúčastněným subjektům tzv. stakeholderům. Informace jsou předávány různými způsoby, tak aby byly uspokojeny potřeby všech stakeholderů. Na druhé straně i projektový tým dostává jakousi zpětnou vazbu od stakeholderů.

Týmová spolupráce

Týmovou spoluprací můžeme popsat jako spolupráci lidí různých vlastností, schopností a znalostí na nějakém určitém projektu. Týmová spolupráce se uplatňuje během složitějších úkolů, které vyžadují kreativitu a různé pohledy na problém. Úkoly, které jsou spíše rutinní a nevyžadují příliš inovace, je lepší ponechávat jednotlivcům. Budou tak vyřešeny rychleji. Hlavní roli při rozhodování o složitosti a náročnosti zde tvoří osoba zodpovědná za projekt, a tím je projektový manažer.

V případě, že týmová spolupráce funguje, můžeme pozorovat zajímavý jev, a tím je působení tzv. synergického efektu.

Fungování týmové spolupráce můžeme zapsat také matematicky jako:

$$1 + 1 + 1 = 5$$

Práce jednotlivců + Synergický efekt = Výsledek týmu ⁷

⁷ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 142 s. Vedení lidí v

*"Tento efekt se vyskytuje, pokud mají lidé v týmu rozdílné znalosti a zkušenosti, navzájem se inspirují a přistupují různě k práci, čímž přinášejí nový pohled na daný problém. Také zde funguje odpovědnost vůči spolupracovníkům, která jedince pohání k vyšším výkonům, a členové si jsou tak navzájem oporou."*⁸

Na druhé straně však týmová spolupráce nemusí úplně fungovat a můžeme zde pozorovat tzv. negativní synergický efekt.

Matematicky lze znázornit jako:

$$1 + 1 + 1 = 1$$

Práce jednotlivců – Negativní synergický efekt = Výsledek týmu

*"Negativní synergie nastává, když jedinci v týmu nemají společné cíle, jednotlivci se snaží o sebeprosazení na úkor týmu a méně průbojní lidé v týmu nemohou nebo nedokážou vyjádřit své názory. Může působit i negativní tlak skupiny, který snižuje výkon schopných jedinců na průměr tak, aby nevyčnívali. S tím souvisí i obava z odlišnosti, skupinová lenost a špatné vztahy ve skupině."*⁹

Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu můžeme definovat jako prostředek k definování začátku a konce projektu a jeho fází. Forma definice životního cyklu se liší podle odvětví, ale i v rámci stejného odvětví bývá různá pro různé organizace a podniky. Životní cyklus se skládá z několika fází, kterými jsou zahájení projektu, plánování projektu, realizace projektu a ukončení projektu. Více informací týkajících se životního cyklu najdeme v kapitole dvě této diplomové práce "Projektové řízení - Problematika procesů v projektovém řízení".

praxi. ISBN 978-802-4719-757.

⁸ BELOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 142 s. [13-14] Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4719-757.

⁹ BELOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 142 s. [14-15] Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4719-757.

Obrázek 2



Fáze životního cyklu projektu (zdroj: autor)

Vlastní součásti projektového řízení (techniky projektového řízení)

Existuje deset základních technik a nástrojů řízení projektů:

1. zadání projektu a jeho koncept
2. organizační struktury
3. projektový tým
4. metodiky plánování projektu
5. rizika a příležitosti - metody prevence rizik
6. průběžná projektová kontrola
7. projektová přehlednost, průběžná informovanost
8. okamžitý stav projektu - hodnocení odchylek
9. opravná opatření, úprava odchylek
10. manažerské styly řízení projektu a motivace projektového týmu

Organizační závazek

V tomto elementu projektového řízení se setkáváme s několika důležitými úkoly, kterými jsou:

- pověření manažera projektu
- vymezení finančních zdrojů
- zvolení metodologie řízení projektů

Na projektový management můžeme nahlížet také jako na podprojekt celého projektu. Projektový management, stručně řečeno, provází celý projekt během všech aktivit, počínaje řízeným započítáním projektu, přes dodávání předmětu projektu, až po řízené ukončení projektu a následné vyhodnocení.

Během projektu se setkáváme s milníky, které představují důležité okamžiky průběhu celého projektu, dále pak existuje mnoho vzájemných závislostí a v neposlední řadě narážíme na zdroje, které se snažíme co nejefektivněji využívat. Všichni účastníci zahrnutí v projektu by měli mít jasnou představu o jejich cílech a odpovědnostech.

1.2.2 Charakteristika projektového řízení

Kvalitní projektové řízení by mělo vykazovat všechny nebo většinu níže uvedených charakteristik:

- Omezená a předem stanovená doba trvání
- Předem definovaný objem zdrojů
- Zaměření se na řízení a koordinaci
- Dodání výsledku v omezeném čase a s omezenými náklady
- Řízení rizika se zaměřuje na náklady, kvalitu a čas potřebný pro dodání výstupu
- Proaktivita potřebná k úspěšnému dodání výstupu
- Projektové plány, které se zaměřují jak na produkt, tak na všechny ostatní činnosti
- Definovaný a měřitelný předmět plnění, který jde ruku v ruce s dosažením cílů společnosti

1.2.3 Základny projektového managementu

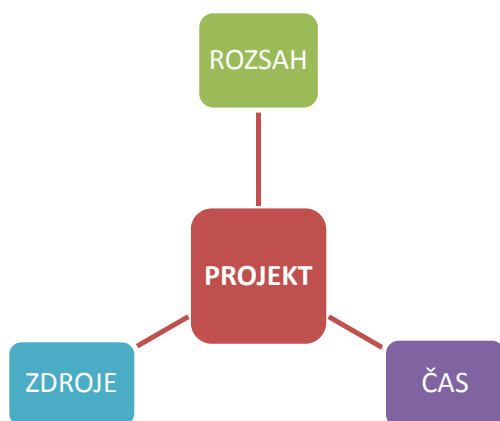
Pakliže se vrátíme k definicím uvedeným na začátku této kapitoly, spojují je tři společné prvky:

1. Specifický cíl, kterého chceme dosáhnout, tedy "CO" a v jaké kvalitě má být dodáno (specifikace provedení)
2. Datum začátku a ukončení projektu, tedy "KDY" má být co provedeno (časový plán)
3. Stanovený rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro realizaci projektu, tedy "ZAKOLIK" ve spotřebované práci a v penězích bude projekt realizován (náklady na provedení jednotlivých činností).

Tyto tři společné prvky představují hlavní charakteristiky projektového řízení, tzv. „Trojimperativ“.¹⁰

Trojimperativ neboli základny projektového managementu určují prostor, v němž se podle vytýčených cílů vytváří určitá nová hodnota – produkt projektu definovaný jako výstup.

Obrázek 3



Základny projektového managementu - trojimperativ (zdroj: autor)

Při projektovém řízení nelze zároveň dosáhnout dodržení všech tří cílů. Obrazně je možné si trojimperativ představit jako „trojhlavou saň“, která každou hlavou táhne na jinou stranu. Proto je v projektovém řízení velice důležité definovat tzv. Určující osu, tedy osu, kterou je nutné a důležité dodržet. Určení této osy se děje na základě výzvy, či problému, který stojí na začátku celého projektu.

1.3 Organizační struktura projektu

Při projektovém řízení je jedním z nejdůležitějších faktorů člověk a jeho výkon. Avšak důraz je kladen nejen na individuální výkony jednotlivců, ale i aktivitu pracovního týmu jako celku, který je předpokladem ke zdárnému řízení projektů.

¹⁰ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

Dalším předpokladem je, aby každý člen pracovního týmu znal svoji roli a odpovědnost v rámci celého projektu a také věděl, kdo je jeho nadřízeným a tedy přímou autoritou, která může ve chvílích pochyb, nejistoty či rozporu rozhodnout.

Pro úspěšné řízení projektu je tedy nutné vymezení zájmových skupin projektu (účastníci projektu se společným cílem), tzv. Stakeholders, a organizační struktury (sít' vztahů mezi jednotlivými členy).

1.3.1 Zájmové skupiny

Zájmové skupiny jsou účastníci projektu, kteří mají společné cíle ve vztahu k projektu. Jsou tedy rozříděni do skupin podle individuálních nebo skupinových cílů. Pro úspěšnost projektu je však nutné sladit cíle skupin s cíli celého projektu.

Zájmové skupiny se často odlišují stupněm autority a různou mírou odpovědnosti. Autorita je výjimečným subjektem mezi účastníky projektu, která řídí a kontroluje jednotlivé pracovní skupiny. Ostatním účastníkům jsou přiřazeny role a odpovědnost.

Identifikace zájmových skupin a následně i identifikace jejich cílů je podstatná pro úspěšné fungování projektu a měla by tedy být jedním z prvních kroků při přípravě projektu. Zároveň je potřeba definovat odpovědnosti těchto skupin.

Typů zájmových skupin je mnoho. Samozřejmým účastníkem každého projektu je zákazník, který je investorem nebo zadavatelem projektu, a dodavatel neboli realizátor projektu. Mezi klíčové zájmové skupiny patří na straně zákazníka sponzor, investor a uživatelé budoucího výstupu. Na straně dodavatele to jsou manažer projektu, členové pracovního týmu, subdodavatelé. A pak to jsou další, jiné skupiny, které mají vliv na projekt, veřejnost a média.

1.3.2 Organizační struktura projektu

Jak už bylo výše zmíněno, organizační struktura je sít' vztahů mezi jednotlivými členy projektu, mezi kterými neustále probíhá komunikace, vyjednávání a spolupráce. Co se týče komunikace v rámci projektu, nutná je její formalizace a určení komunikačních toků.

Jak uvádí Svozilová¹¹, organizační struktura je *"prostředí, ve kterém probíhá největší množství interakcí mezi jednotlivými účastníky projektu, které se dělí za účelem koordinace a řízení projektových prací, monitorování a kontroly procesů projektu a veškeré odborné, řídicí a doprovodné projektové komunikace."*

Z toho plyne, že je potřeba toto prostředí pro projekt vytvořit a definovat:

- Jaké orgány (účastníci projektu) budou existovat
- Jaké budou jejich kompetence
- Jak budou obsazeny konkrétními osobami

To, že kvalita projektu závisí na lidském faktoru, a to ne pouze na individuálních výkonech jednotlivých účastníků projektu, ale na spolupráci celého týmu, již bylo v tomto textu zmíněno dříve. Velmi častou praxí je, že se na projektech setkávají specialisté z různých oddělení, kteří spolu do té chvíle nemuseli vůbec přijít do kontaktu. Zde je proto velmi důležitá role manažera projektu, který celý tým koordinuje. To je hlavní důvod, proč musí mít každý projekt svou organizační strukturu.

Projektový manažer jako klíčová osoba projektu musí kromě pracovních zdrojů disponovat také autoritou k rozdělování a žádání splnění úkolů.

Autorita neboli pověření (Authority) je základní princip pro řízení, a byla popsána jako *"moc, která je přidělena jednotlivci tak, aby mohl uskutečňovat určitá rozhodnutí, která jsou respektována ostatními jedinci."* ¹²

Dalšími dvěma základními řídicími vlivy jsou zodpovědnost a odpovědnost neboli závaznost. *Zodpovědností (Responsibility) myslíme "morální povinnost, která je přijatá jednotlivcem, a spočívá v efektivním splnění uloženého úkolu. Naproti tomu Odpovědnost (Accountability), neboli schopnost plnění pověření, je stav, kdy jednotlivec dokáže naplnit očekávání a uspokojujícím způsobem završit určité pověření tím, že má současně dostatek autority i schopností a zodpovědnosti ke splnění tohoto očekávání."* ¹²

¹¹ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 28 ISBN 80-247-1501-5.

¹² SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 28-29 ISBN 80-247-1501-5.

Jinými slovy, Odpovědnost je součtem Pověření a Zodpovědnosti, tedy:

Obrázek 4



Vztah mezi Odpovědností, zodpovědností a pověřením (zdroj: autor)

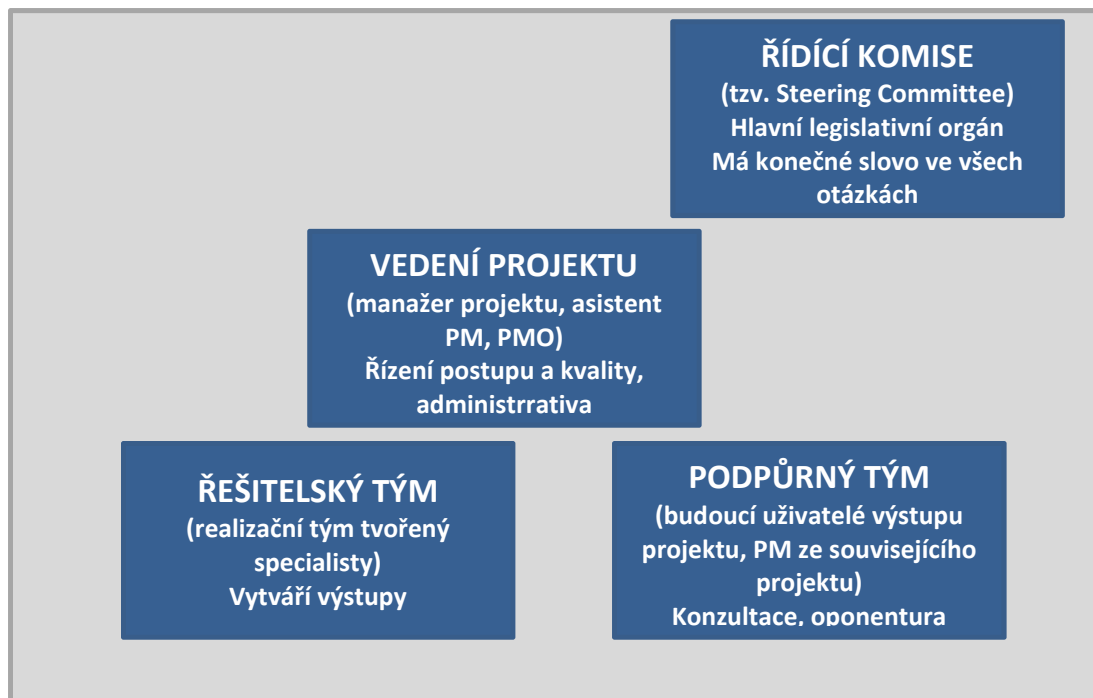
Jak uvádí A. Svozilová ¹² "Organizační struktura musí být navržena tak, aby splňovala potřeby a principy řízení, rozdělení autorit a odpovědností stanovených při iniciaci projektu, profesionální a související komunikační potřeby projektu podle plánu projektu. To vše je formalizováno zakládající listinou projektu (tzv. Project Charter), plánem projektu a sadou pověření k realizaci projektových prací opatřenou podpisem ověřujícím přijetí závazku takto formulované zadání splnit."

Vzhledem k jedinečnosti každého projektu, musíme brát v úvahu i možnost, že nastanou situace, které jsme nemohli předvídat. Je vhodné mít připravené řešení případných problémů a být flexibilní při jejich aplikaci.

1.3.3 Subjekty projektového managementu

Základními subjekty projektového managementu jsou manažer projektu, popřípadě jeho asistent, projektová kancelář a projektový tým. V případě rozsáhlejšího projektu nebo skupiny projektů vstupuje mezi subjekty i manažer programu nebo ředitel programu. Ředitel programu koordinuje a hodnotí projekt, řídí a plánuje rozsáhlý projekt a rozvíjí znalosti projektového týmu. S jeho kompetencemi se zčásti kryjí i pravomoce manažera programu. Ten také koordinuje a hodnotí projekt, ale navíc se také stará o řízení profitability projektu a rozvoj nového businessu.

Obrázek 5



Organizační struktura projektu (zdroj: autor)

Manažer projektu

Manažer projektu (PM) je jednou z nejdůležitějších osob projektu. Má vliv na veškerou činnost, je zodpovědný za dovedení projektu ke zdárnému cíli. Manažer stojí uvnitř celého dění, řídí odborné činnosti, vztahy uvnitř projektu i každodenní procesy. Manažer projektu tvoří nabídky a oceňování, koordinuje tým, vyjednává mezi zájmovými skupinami, koordinuje komunikaci, hodnotí stav projektu, tvoří projektové plány a spoluřídí profitabilitu projektu.

Funkce manažera je však diskutabilní a záleží na konkrétní povaze projektu. "Komplexní pojetí výkonu manažera zahrnuje obchodně-ekonomický, odborný i metodicko-procesní pohled na vytvoření nového produktu nebo služby. Z těchto úhlů pohledu mezi hlavní úkoly manažera projektu patří zejména: zajistit vytvoření produktu projektu (předmětu, služby), dodržet stanovené limity spotřeby zdrojů a dosáhnout plánovaného profitu projektu, najít alternativy postupu a rozhodovat o nich v rozsahu pověření a zastupovat zájmy zákazníka. Z těchto bodů můžeme odvodit konkrétní odpovědnosti manažera projektu. Jsou to:

- *Řízení zdrojů projektu (zejména času, pracovní síly představované projektovým týmem, finančních a hmotných prostředků a informačních technologií).*
- *Plánování a kontrola postupu projektu ve smyslu: efektivního využití zařízení a optimálního výkonu subjektů, koordinace a integrace subdodávek, snížení projektových rizik a optimalizace řešení problémových situací a předcházení nežádoucím konfliktům nebo řešení nevyhnutelných konfliktů ku prospěchu projektu.*
- *Řízení ostatních subjektů a procesů, a to zejména: produktu, který má být projektem vytvořen, vztahů mezi projektem a okolím a všech informačních toků s vazbou na projekt."*¹³

Asistent manažera projektu

Pozice asistenta manažera projektu je vytvořena jen v některých případech, a to pokud si to konkrétní projekt opravdu žádá, například vzhledem ke svému rozsahu. Asistent může přebírat některé úkoly manažera, který za jeho práci také odpovídá. Rozsah těchto kompetencí záleží zejména na jeho zkušenostech a schopnostech. Asistent projektu vypomáhá zejména v plánování dílčích aktivit, v koordinaci úkolů nebo v analyzování stavu dílčích aktivit. Dále se může zabývat koordinací pracovních skupin a připravenosti výstupu projektu a řízení technických implementací.

Projektová kancelář

Jako podpora projektu může být manažerem nebo asistentem zřízena projektová kancelář. Jejím úkolem je postarat se o administrativu, hladký tok informací a podporu kontrolních procesů.

Projektový tým

Nejdůležitější jednotka projektu z pohledu výkonu je projektový tým. Tvoří ho osoby, které realizují určitou práci vedoucí k dosažení cíle projektu. Jsou pod přímým vedením manažera. Projektový tým se většinou dává dohromady pouze na dobu existence projektu. U každého jednotlivce se stanoví časový fond, který na projektu stráví, a po tuto dobu pak podléhá přímému vedení manažera projektu. Naproti tomu za kvalitu jeho výkonu

¹³ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 31 ISBN 80-247-1501-5.

odpovídá stále jeho liniový manažer. Tato obecná pravidla se ale samozřejmě mohou přizpůsobovat konkrétní firmě nebo projektu. Členy týmu vybíráme podle odbornosti, dostupnosti v daném čase a jejich nákladům na výkon.

1.3.4 Autorita manažera projektu

Manažer má hlavně řídicí a koordinační funkci. Kromě toho ale v projektu vystupuje jako centrála všech vztahů, jak mezi samotnými účastníky projektu, tak i s vnějšími subjekty. Nezbytný je také při řešení neočekávaných situací, které se nedaly naplánovat nebo přišly v důsledku působení rizikových faktorů nebo projektových změn.

Určitou autoritu mají kromě manažera i další jednotlivci na nižších stupních struktury projektu.

Při procesu plánování a reaalizace projektu se autorita manažera uplatňuje nejvíce. Většinou bývá přesně určeno, kdo a jaké otázky rozhodne, s kým je konzultuje nebo koho o nich musí informovat.

Obecná pravidla pro vymezení autority manažera projektu

"Manažer projektu musí mít dostatek rozhodovací autority k prosazení všech předpokládaných požadavků projektu v souladu s Plánem projektu, musí mít dostatečnou autoritu k řízení lidí, koordinaci úkolů a procesů, přijetí rozhodnutí v neočekávaných situacích, a to takových rozhodnutí, která nekolidují se závazným časovým plánem a rozpočtem projektu a neodchýlí projekt od cesty k dosažení cílů."

"Autorita je klíčovým vztahem mezi projektem a jeho manažerem a má tyto části:

- *Zákonnou autoritu, implicitně danou legislativou a podnikovými metodikami a pravidly*
- *Projektovou autoritu, výslovně danou iniciačními dokumenty projektu*
- *Neformální autoritu, danou úrovní profesionality, znalostmi a kvalifikací"*¹⁴

¹⁴ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.35, ISBN 80-247-1501-5.

Správně formulovat autoritu je velmi důležité. V opačném případě může totiž dojít k problémům v řízení projektu (které mohou vést až k nesplnění cílu), k potížím při řízení pracovního týmu, což souvisí i s možným napětím v mezilidských vztazích, a jako poslední, ale neméně důležitý bod je možné nedorozumění se zákazníky.

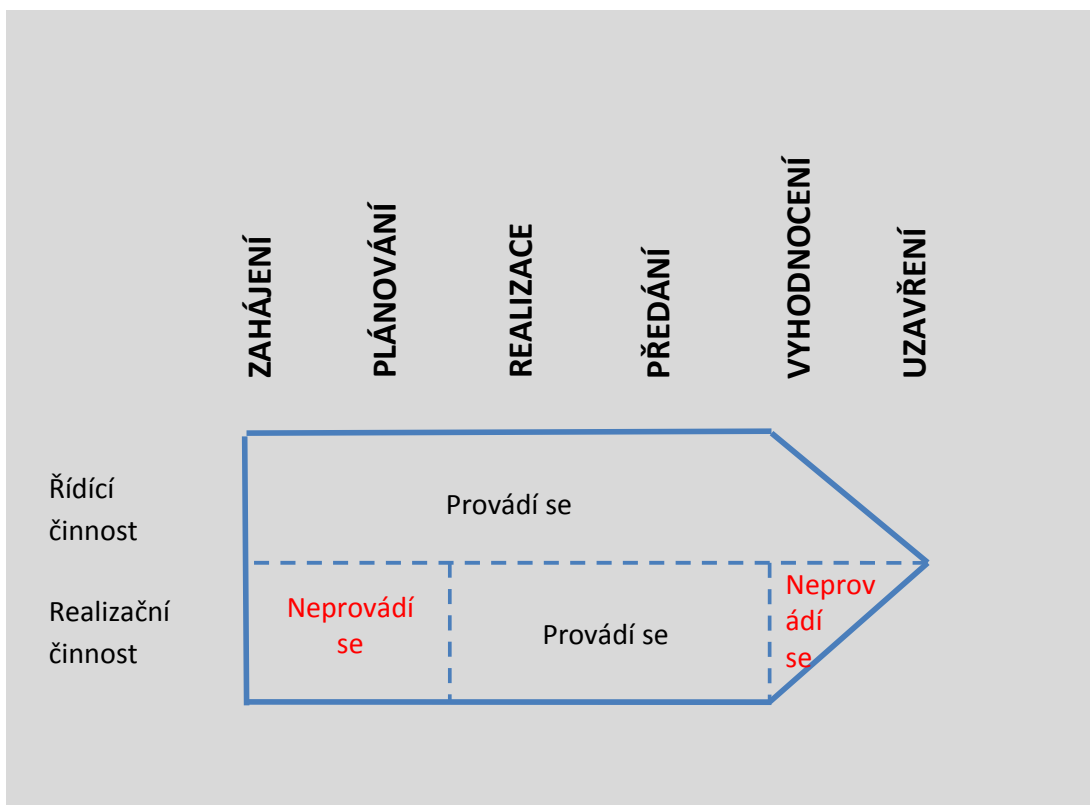
Aby byl manažer v týmu efektivní, musí fungovat rovnováha mezi tím, kolik je mu delegováno formální autority a jaká je jeho skutečná moc něco prosadit. Pokud je tato rovnováha narušena, je dobré posílit podpůrné zdroje autority jako je např. schopnost přidělit odměnu nebo trest.

Při dosahování dohody postupujeme od nejnižšího stupně, kde je dostatečná autorita k vyřešení problému. Pokud se ovšem strany nedohodnou, dochází k eskalačnímu řízení, tzn. konflikt se přesune na vyšší hierarchickou úroveň autority.

2. Projektové řízení - Problematika procesů v projektovém řízení

Projekt je prvkem, který má charakter procesu, který se v době své existence vyvíjí a nachází se v určitých fázích, které nazýváme životním cyklem projektu. Projektové řízení je v podstatě jedním z nejdůležitějších procesů v rámci projektu. Pokud tedy budeme brát v úvahu životní cyklus projektu, můžeme říci, že procesy projektového řízení jsou určitými fázemi životního cyklu projektu.

Obrázek 6



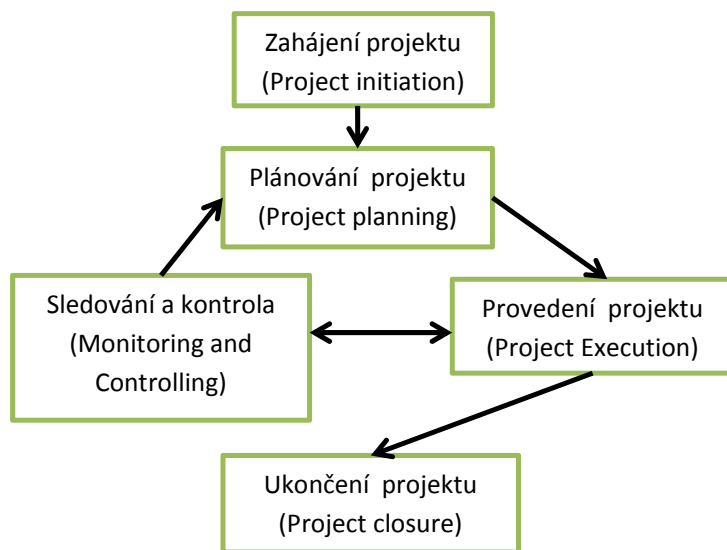
Fáze projektu a projektové procesy (zdroj: autor)

Projektový management v sobě zahrnuje čtyři až pět procesních skupin a kontrolní systém. Nezávisle na tom, jakou metodologii, či terminologii se rozhodneme uplatnit, pokaždé využíváme stejných procesů projektového řízení.

Hlavní procesní skupina se skládá z následujících procesů:¹⁵

1. Zahájení (Project Initiation) – zahrnuje nastartování projektu, zdokumentování obchodního případu, studie proveditelnosti, soupis podkladů, sestavení týmu a přípravu prostor pro projektový tým.
2. Plánování (Project Planning) – zahrnuje sestavení „tepný“ projektu, kterou tvoří následující části: projektový plán, plán zdrojů, finanční analýza, plán kvality a plán komunikace.
3. Provedení (Project Execution) – charakterem tohoto procesu je stanovení předmětu plnění a kontrola projektových výsledků, rozsahu plnění, nákladů, kvality provedení a rizika.
4. Sledování a kontrola (Monitoring and Controlling) - skládá se z několika dílčích procesů, sloužících k identifikaci potenciálních problémů, jejich předcházení a v případě výskytu, jejich odstranění v co nejkratší době.
5. Ukončení (Project Closure) – jedná se o poslední fázi projektu, předání výsledků zákazníkovi, shrnutí provedení projektu, rozpuštění projektového týmu

Obrázek 7



Hlavní skupiny procesů v projektovém řízení (zdroj: autor)

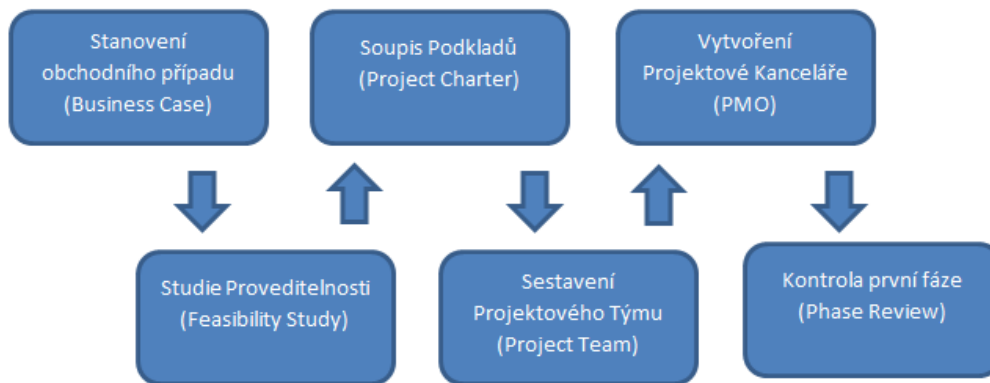
¹⁵ *Managing successful projects with PRINCE2*. 5th ed. London: TSO, 2009. ISBN 978-011-3310-593.

2.1 Zahájení projektu (Project Initiation)

Zahájení projektu je první fází životního cyklu projektového řízení. Podstatou tohoto procesu je nastartování a položení základního kamene projektu. Sestavujeme zde především cíle projektu, rozsah projektu a řešení, které budeme uplatňovat. V této fázi se musíme také zabývat sestavením projektového týmu čili náborem vhodných pracovníků, kteří budou tvořit jádro celého projektu. V neposlední řadě musíme určit vhodné prostory pro projektový tým.

Fázi zahájení projektu můžeme zobrazit pomocí následujícího obrázku.

Obrázek 8



Zahájení projektu - Project Initiation (zdroj: autor)

2.1.1 Obchodní případ (Business case)

Obchodní případ (BC) je jakýmsi ospravedlněním vzniku každého projektu. Součástí obchodního případu je základní popis obchodní problematiky či obchodních příležitostí, nákladů a přínosů všech možných alternativ a doporučené řešení podléhající následnému schválení.

Se vznikem obchodní případu se setkáváme pokaždé, když s daným projektem souvisí jakékoliv náklady, které musí projít předchozím schválením. Vyplnění tzv. Business case šablony je úplně prvním krokem v rámci životního cyklu projektu. Po kompletní BC šablony dochází k prezentaci obchodního případu managementu a k jeho následnému schvalování. BC je využíván během celého projektu k průběžnému nahlížení a kontrole,

zda se držíme plánu. Na závěr projektu můžeme BC použít ke zhodnocení celého projektu na základě splnění všech cílů definovaných v BC. Z tohoto důvodu můžeme považovat důkladné definování BC za rozhodující prvek pro úspěch každého projektu.

2.1.2 Studie Proveditelnosti (Feasibility Study)

Studie Proveditelnosti představuje soubor všech potenciálních řešení týkajících se dané problematiky či obchodní příležitosti. Tyto studie jsou součástí životního cyklu každého projektu.

Studie Proveditelnosti podstupujeme za účelem identifikace všech možných řešení, které odpovídají požadavkům zadavatele. Jinými slovy, studie proveditelnosti nám pomůže v ujištění, pokud si nejsme dopředu jistí, zda nás konkrétní řešení dovedou k dosažení předem stanoveného cíle. Během Studie Proveditelnosti používáme celou řadu hodnotících metod. Odsouhlasením Studie Proveditelnosti dochází k potvrzení daného řešení, které se následně stává součástí celkové realizace projektu.

2.1.3 Soupis podkladů (Project Charter, Terms of Reference, Project definition report)

Sestavení soupisu podkladů hraje neméně důležitou roli během zahajovací fáze projektu a obsahuje kroky, které definují všechny parametry, pomocí kterých dochází k realizaci projektu. Soupis podkladů slouží k vytýčení účelu daného projektu, způsobu, jak bude projekt strukturován, a jak dojde k úspěšné realizaci projektu.

Seskupuje tzv. vizi projektu, cíle, rozsah a realizaci projektu. Jinými slovy definuje jakési hranice, ve kterých se daný projekt bude realizovat.

Soupis podkladů nám usnadní:

- Identifikaci vize projektu a jeho cílů
- Definovat rozsah projektu
- Stanovit klíčové role a úroveň jejich zodpovědností
- Vytvořit organizační strukturu projektu
- Zdokumentovat celkový plán realizace projektu

2.1.4 Projektový tým (Project team)

Sestavení projektového týmu je nelehkou a časově velmi náročnou fází projektu. Samotnému sestavení projektového týmu předchází definování jednotlivých rolí v projektovém týmu, které má za úkol specifikovat projektový manažer. Pro sestavení týmu musíme dodržovat následující kroky:

- Definovat skutečný význam jednotlivých rolí
- Přiblížit zodpovědnosti podlehlající jednotlivým rolím
- Definovat kdo komu bude reportovat
- Vytvořit podrobné organizační schéma
- Určit schopnosti a zkušenosti nezbytné k úspěšné realizaci projektu
- Definovat relevantní kvalifikaci
- Identifikovat platové a pracovní podmínky

2.1.5 Projektová kancelář (Project management office / PMO)

Pod pojmem Projektová kancelář (PMO) se skrývá oddělení, případně konkrétní seskupení, definující a spravující standardy a procesy týkající se projektového řízení v rámci organizace. Nové projekty jsou nedílnou součástí každého obchodního prostředí. Všechny projekty jsou započaty z důvodu hledání efektivnějších způsobů vedoucích ke snížení nákladů, zlepšení procesů, zlepšení produktivity atd. Efektivním řešením pro správu většího množství projektů je právě sestavení Kanceláře pro řízení projektů.

2.1.6 Kontrola jednotlivých fází životního cyklu (Phase review)

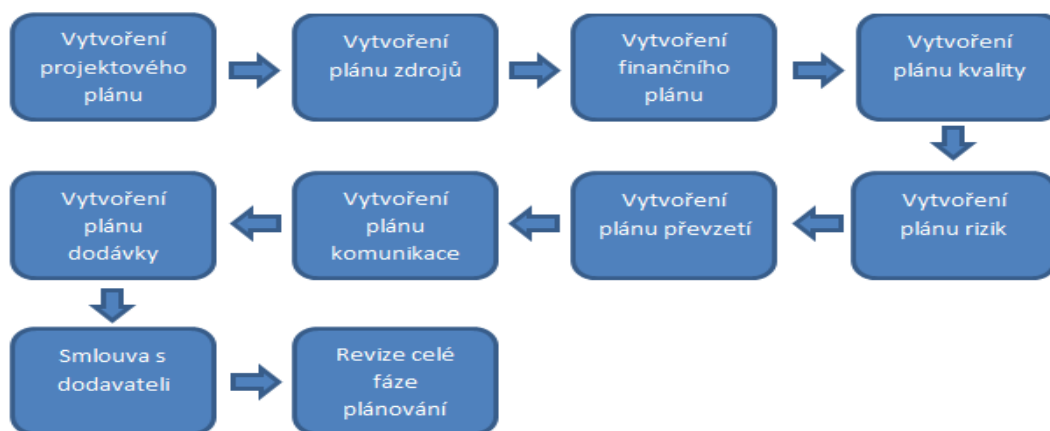
Pod tímto pojmem si můžeme představit jakési hodnocení běžícího projektu. V tomto hodnocení si všímáme především:

- Efektivnosti průběhu daného projektu
- Stavů plnění předem definovaných cílů
- Účinnosti použití jednotlivých nástrojů v rámci projektu
- Hodnocení procesů

2.2 Plánování projektu (Project Planning)

Tato fáze projektového řízení nastává bezprostředně po definování projektu a sestavení projektového týmu. Během plánování je potřeba vytvořit dokumentaci, kterou se projektový tým řídí během celého projektu. Fáze plánování je tvořena kroky, které jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek 9



Plánování projektu - Project Planning (zdroj: autor)

2.2.1 Projektový plan (Project Plan)

Jedná se o formální, předem schválený dokument, který je nezbytný pro úspěšnou realizaci projektu a také pro kontrolu probíhajícího projektu. Projektový plán popisuje jednotlivé fáze, aktivity a úkoly nezbytné pro realizaci projektu. V projektovém plánu je stanoven také časový horizont potřebný k realizaci projektu. Projektový plán může být jak stručný (summarized), tak podrobný (detailed).

2.2.2 Plán zdrojů (Resource Plan)

Jedná se o podrobné shrnutí všech zdrojů potřebných ke splnění jednotlivých úkolů nezbytných k úspěšné realizaci projektu. Mezi hlavní zdroje patří zejména finance, vybavení, personál a čas.

2.2.3 Finanční plán (Financial Plan)

Finanční plán definuje finance (peníze) potřebné ke splnění konkrétních cílů. Finanční plán je potřebný k sestavení rozpočtu, kterým se projektový tým bude řídit během financování jednotlivých částí projektu. Finanční plán definuje veškeré typy výdajů, vyskytujících se během projektu (pracovní síla, vybavení, materiál a ostatní administrativní výdaje). Finanční plán v sobě zahrnuje celkové výdaje potřebné k chodu celého projektu. Tyto celkové plánované výdaje nazýváme rozpočtem projektu.

Rozpočet projektu může být vytvořen:

- Stanovením celkových nákladů potřebných k realizaci projektu
- Identifikací celkových nákladů jednotlivých projektových aktivit
- Vytvořením rozvrhu výdajů

2.2.4 Plán kvality (Quality Plan)

Plán kvality pomáhá koordinovat jednotlivé úkoly potřebné k úspěšné realizaci projektu a k uspokojení potřeb zákazníka. Plán kvality se skládá ze dvou částí:

1. Quality assurance, jejímž cílem je dohlédnout na to, že výstupy jednotlivých částí projektu budou mít odpovídající kvalitu, která byla předem stanovena
2. Řízení kvality (Quality control), jejímž úkolem je kompletní výstupní kontrola

S pojmem Quality assurance se setkáváme většinou v IT (Informační technologie) projektech, zejména pak v projektech zaměřených na vývoj softwaru.

2.2.5 Plán Rizika (Risk Plan)

Tento plán nám pomáhá předvídat rizika a stanovit potřebné kroky k prevenci před případnými riziky.

2.2.6 Plán převzetí (Acceptance Plan)

Jedná se o soubor úkolů potřebných k ujištění, že to, co bude dodáno v rámci projektu, je uspokojivé a jedná se přesně o to, co zákazník očekává. Jinými slovy, jedná se o stanovení podmínek, za kterých zákazník dostane svůj požadavek.

2.2.7 Plán komunikace (Communication Plan)

Obsahem plánu komunikace je především způsob, jakým hodláme sdělovat správné informace konkrétním osobám ve správný čas. Komunikační plán je využíván vždy, když dochází k interakci našich zaměstnanců společnosti, externích dodavatelů a zakazníka. Způsob komunikace by měl být popsán v komunikačním plánu. Pro úspěch každé organizace je komunikační plán životně důležitou součástí, díky níž jsou všechny strany průběžně informovány o průběhu projektu. Komunikační plán by měl být sestaven na samém zrodu projektu, což nám zaručí efektivně komunikovat během celého životního cyklu projektu.

2.2.8 Plán dodávek (Procurement plan)

Tento plán nám slouží k efektivnímu pořízení zboží a služeb od externích dodavatelů. Součástí každého plánu dodávek by měl být popis procesů potřebných k uzavření smlouvy s dodavateli. Plán dodávek tvoří následující části:

1. Definice předmětu, který chceme pořídit
2. Procesy potřebné k pořízení definovaných předmětů
3. Rozvrh a časový horizont dodávky

Plán dodávky by měl být vytvořen tehdy, když dochází k pořizování zboží nebo služeb od externích dodavatelů. Pomocí tohoto plánu můžeme lépe definovat naše požadavky, identifikovat potenciální dodavatele, a poté s nimi uzavřít smlouvy.

2.2.9 Smlouva s dodavateli (Supplier contract)

Smlouva s dodavatelem je dvoustranný akt mezi organizací a externím dodavatelem a slouží k definici zboží či služeb určených k dodávce a podmínek dodání.

2.3 Provedení projektu (Project Execution)

S jasnou definicí projektu a s vytvořením podrobné dokumentace projektového plánování nastává další fáze projektového řízení, kterou je samotné provedení (realizace) projektu. Jedná se o fázi, při které dochází k samotnému předávání výsledků směrem k zákazníkovi.

Během této fáze dochází k uplatnění celé řady procesů nezbytných pro bezproblémový běh celého projektu. Tyto procesy jsou důležité ke sledování a kontrole výsledků projektu. K nejdůležitějším procesům patří: řízení nákladů, kvality, změn, rizika, komunikace a také efektivní využití času. Po dodání výsledků zákazníkovi a poté, co zákazník odsouhlasí konečné řešení, dochází k přechodu do poslední fáze projektového řízení, kterou je samotné ukončení projektu.

2.3.1 Řízení nákladů (Cost Management)

Řízení nákladů je proces v rámci projektového managementu sloužící ke sledování a vykazování všech vynaložených nákladů během projektu.

Proces řízení nákladů pomáhá:

- Identifikovat jednotlivé náklady v rámci projektu
- Ujistit se, že všechny výdaje jsou schváleny před samotným nákupem
- Udržovat přehled o všech vzniklých nákladech
- Kontrolovat celkové náklady projektu

2.3.2 Řízení kvality (Quality Management)

Proces řízení kvality napomáhá ke zlepšení kvality výstupů dodávaných projektovým týmem. Jedná se o soubor procedur, které musí být dodržovány, abychom mohli dosáhnout nejlepšího možného výsledku, respektive se jedná o nalezení nejvhodnějšího možného řešení pro daný účel. Implementaci tohoto procesu předchází stanovení cílů, předem odsouhlasených zákazníkem.

Proces řízení kvality nám pomáhá:

- Nastavit kvalitativní cíle
- Definovat způsob, pomocí kterého oněch cílů dosáhneme
- Zaujmout stanoviska potřebná ke sledování kvality
- Identifikovat slabá místa a případné možnosti ke zlepšení
- Vykazovat celkovou dosaženou úroveň kvality

2.3.3 Řízení změn (Change Management)

Proces sloužící k řízení požadavků ke změně oproti původně schválenému plánu. Jedná se opět o soubor procedur umožňujících projektovému týmu lépe a efektivněji kontrolovat všechny změny. Nejedná se o proces sloužící k prevenci před změnami, jedná se o proces sloužící k řízení změn vždy, když se příležitost ke změně vyskytne.

Tento proces usnadňuje:

- Identifikovat požadavky ke změně
- Potvrdit proveditelnost jednotlivých změn
- Kontrolovat způsoby, pomocí kterých dochází k implementaci změn
- Řídit schvalování změn

2.3.4 Řízení rizika (Risk Management)

Jedná se o proces popisující kroky potřebné k tomu, abychom mohli efektivněji identifikovat, sledovat a dohlížet nad případnými riziky. V rámci tohoto procesu vnímáme riziko jako něco, co by výhledově mohlo ohrozit splnění plánovaných cílů. Tento proces umožňuje identifikovat případné riziko a pomáhá stanovit kroky, pomocí kterých můžeme daným rizikům předcházet, případně pokud vzniknou, tak minimalizovat jejich dopady.

Tento proces nám pomáhá:

- Identifikovat riziko
- Zaznamenávat výskyt rizik a následně obeznámit vedení s jejich závažností
- Stanovit kroky k minimalizaci výskytu daných rizik
- Minimalizovat dopady v případě výskytu rizik

2.3.5 Řízení komunikace (Communication Management)

Proces řízení komunikace nám pomáhá ke zkvalitnění sdílení a předávání informací napříč celou organizací. Tento proces je nedílnou součástí projektového řízení a životního cyklu projektu a slouží k tomu, abychom byli schopni průběžně a efektivně informovat celý tým o stavu daného projektu.

Proces napomáhá:

- Identifikovat všechny zprávy, které by měly být komunikovány
- Stanovit cílovou skupinu, s kterou chceme komunikovat
- Stanovit formát a načasování sdělování informací
- Navrhnout zprávu a získat případné schválení
- Získávat zpětnou vazbu, vedoucí ke zlepšení procesu komunikace

2.3.6 Efektivní využití času (Time management)

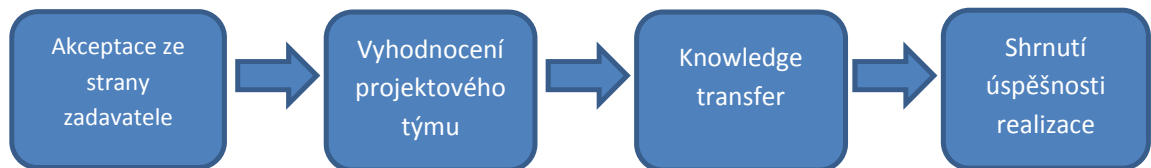
Tento proces je využíván ke sledování a zaznamenávání času tráveného týmem lidí na daném projektu a pomáhá manažerovi sledovat jednotlivé plnění úkolů, respektive slouží ke sledování konkrétního úkolu, jeho načasování a doby potřebné ke splnění onoho úkolu.

2.4 Ukončení projektu (Project Closure)

V poslední fázi životního cyklu projektového řízení dochází k předání konečného řešení zákazníkovi a předání dokumentace k produktu. Posledním krokem projektového řízení je shrnutí úspěšnosti realizace a případné ponaučení pro budoucí projekty.

Samotnému ukončení projektu předchází celá řada procesů, mezi které bychom mohli zařadit např. vytvoření tzv. akceptační procedury, tedy podmínek, za jakých bude konečné řešení předáno zákazníkovi, vyhodnocení projektového týmu, sdílení zkušeností získaných během projektu tzv. knowledge transfer a na závěr dochází k celkovému shrnutí úspěšnosti realizace.

Obrázek 10



Ukončení projektu - Project closure (zdroj: autor)

3. Stručný popis modelu zralosti

Vznik tohoto konceptu projektového řízení sahá daleko do historie, i když přesný datum vzniku je těžko odhadnutelný. Předpokladem je, že již v době starověku existoval jakýsi model k mapování vývoje znalostí projektového managementu. Vzhledem k povaze dob dávno minulých jakékoliv selhání projektového manažera bylo trestáno vysokou daní.

Koncept zralosti projektového řízení se v současnosti vyvíjí především v odvětví vývoje softwaru, kde je potřeba porozumět a posoudit mnoho neznámých, zvládat ohromnou spleť jednotlivých součástí, získat ucelený výsledek a splnit všechny cíle v rámci rozpočtu na projekt. Zároveň se však tento koncept dostává velmi rychle i do ostatních odvětví, kde se klade důraz na kvalitu projektového řízení.

V současné době existuje mnoho konceptů modelu zralosti, mezi které patří zejména Business Process Maturity Model (BPMM), Capability Maturity Model (CMM), Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) a Organisational Project Management Maturity Model (OPM3).

V okamžiku, kdy se organizace snaží docílit určité konkurenční výhody, kterou využijí ke zlepšení efektivnosti, se modely projektového řízení stávají velice důležitými. Obzvláště uplatnění modelu zralosti je nezbytným nástrojem k vyhodnocení stávajících kapacit a pomáhá implementovat změny a zlepšení, a to v konkrétní strukturované podobě. Tyto modely jsou hierarchickou sbírkou prvků popisující charakteristiku efektivity procesů a jejich aplikace umožňuje organizaci dosahování prospěchu v podobě zlepšení kapacit na všech úrovních. Uplatnění modelu zralosti se stalo jakýmsi klíčovým standardem, poskytujícím ucelený rámec, pomocí kterého organizace může dosáhnout zlepšení stávající výkonnosti a zároveň nastavit plán dosahovaných výsledků založených na konkrétním odvětví.

3.1 Koncepty využívané k posouzení úrovně zralosti procesů v projektovém řízení

3.1.1 Capability Maturity Model Integration (CMMI)

"CMMI se dá volně přeložit jako "Stupňovitý model zralosti". CMMI je model kvality organizace práce určený pro vývojové týmy. Definiuje procesní oblasti, které musí tým realizovat, a cíle, kterých musí v každé oblasti dosahovat. Model má pět úrovní zralosti a prostřednictvím "auditu" se hodnotí, na jaké úrovni je kvalita práce týmu. Jedná se o souhrn cílů a doporučených pracovních postupů pro vývojové týmy, které vedou ke kvalitnímu plánování a řízení prací, a měly by zajistit i odpovídající kvalitu výstupu. Autorem modelu CMMI je tým pracující při Carnegie Mellon University, konkrétně jejich Software Engineering Institute, zkráceně SEI-CMU."¹⁶

Úrovně zralosti modelu CMMI

Model CMMI definuje pět základních úrovní zralosti procesů a výhodou tohoto modelu je velká flexibilita, umožňující organizaci rozvíjet kvalitu svých procesů.

- 1 - Počáteční úroveň (Initial): na této úrovni nejsou procesy vykonávány projektovými týmy nebo pouze velmi okrajově.
- 2 - Řízená úroveň (Managed): řízení projektů je do určité míry stanoveno a jednotlivé činnosti jsou plánovány.
- 3 - Definovaná úroveň (Defined): postupy jsou definovány, dokumentovány a plánovány.
- 4 - Kvantitativně řízená úroveň (Quantitatively Managed): procesy jsou řízeny kvantitativně.
- 5 - Optimalizující úroveň (Optimized): projektový tým neustále optimalizuje své činnosti.

¹⁶ CMMI WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie [online] 2010-12-23 [vid 2011-09-23]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/CMMI>

3.1.2 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

OPM3 je celosvětově uznávanou metodologií využívající nejlepších standardů k hodnocení a rozvoji procesů v projektovém řízení. Autorem OPM3 metodologie je Institut Projektového řízení (PMI). OPM3 poskytuje organizaci soubor metod, potřebných k lepšímu chápání procesů projektového řízení. OPM3 pomáhá organizaci vytvořit plán sloužící ke zlepšení její výkonnosti.

Metodologie OPM3 je navržena tak, aby poskytovala celou řadu benefitů organizaci, managementu a všem jedincům podílejícím se na projektech. OPM3, jakožto klíčový nástroj ke zkvalitnění procesů v projektovém řízení, se opírá o tři navzájem propojené elementy:

- Knowledge element
- Assessment element
- Improvement element

Knowledge element - volně přeloženo jako element znalostí - umožňuje organizaci odhalit množství vhodných postupů a také navádí organizaci, jak využít všech informací v rámci OPM3.

Assessment element - volně přeloženo jako element hodnocení - je k dispozici ve formě interaktivní databáze, umožňující organizaci zhotnotit současnou situaci a identifikovat oblasti vyžadující nějaká zlepšení.

Improvement element - volně přeloženo jako element zlepšení - existuje také ve formě databáze a poskytuje organizaci jednotlivé kroky potřebné k dosahování předem určených cílů.¹⁷

¹⁷ PMI - the world's Leading Professional Association for Project Management [vid. 2011-09-26]. Dostupné z <http://www.pmi.org/>

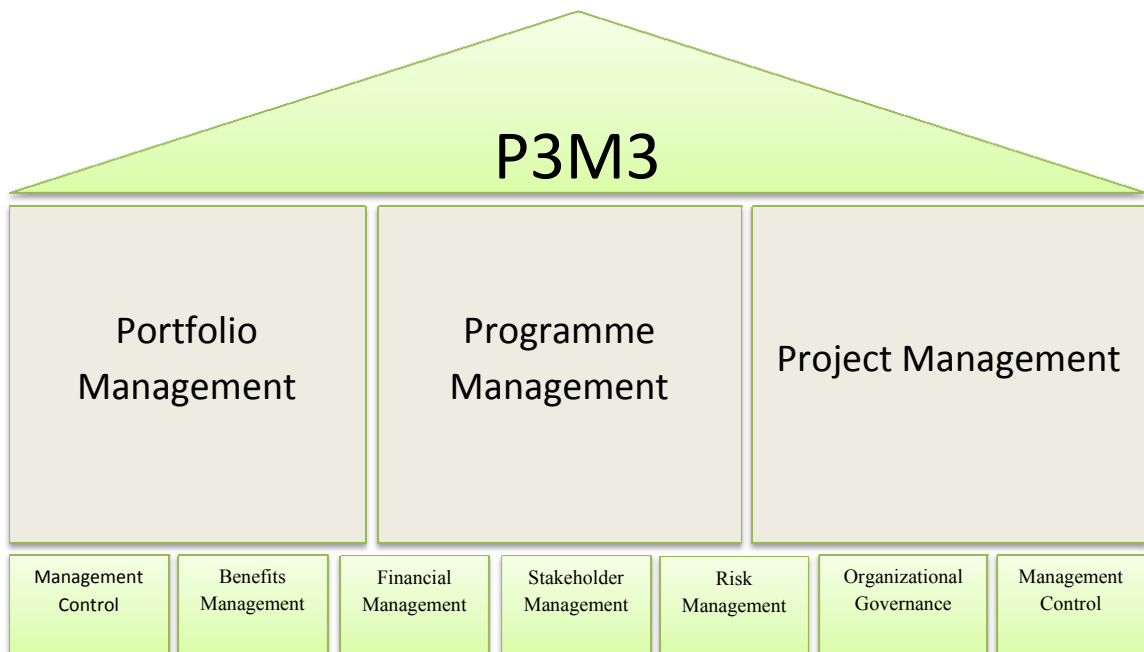
3.1.3 Portfolio, Programme and Project management Maturity Model (P3M3)

Model P3M3 byl vytvořen a podporován společností OGS (Office of Government and Commerce) ve spolupráci s APMG (UK Association of Project Management Group). Tento model je souborem tří individuálních modelů, kterými jsou:¹⁸

- Portfolio Management Maturity Model (PfM3)
- Programme Management Maturity Model (PgM3)
- Project Management Maturity Model (PjM3)

I když výše uvedené modely tvoří celek a na první pohled jsou propojeny, neexistují mezi nimi žádné závislosti. Díky tomu je možné nezávisle posuzovat jednotlivé disciplíny. Jinými slovy, nemusíme se zabývat všemi třemi modely najednou, můžeme si vybrat a pracovat s tím modelem, který nás v danou chvíli bude zajímat.

Obrázek 11



Struktura P3M3 modelu (Zdroj: <http://www.p3m3-officialsite.com>)

¹⁸ P3M3 Homepage, [vid. 2011-10-11]. Dostupné z <http://www.p3m3-officialsite.com/>

Model P3M3 je tvořen rámcem pěti úrovní zralosti:

Úroveň 1 – povědomí o procesech

Úroveň 2 – opakovaný proces

Úroveň 3 – definovaný proces

Úroveň 4 – řízený proces

Úroveň 5 – optimalizovaný proces

Úroveň 1: POVĚDOMÍ O PROCESECH

Terminologie projektového managementu je využívána velmi zřídka a pouze některými členy organizace. Nemusí být ani chápána všemi účastníky společnosti. Projekty jsou většinou prováděny a řízeny ve vztahu k individuálním potřebám a zájmům.

Specifické rysy:

- Rozpoznání některých projektů a cílů
- Ad hoc uspořádané řízení
- Některé projekty mají svého zástupce označovaného jako „projektový manager“
- Projekt je velmi špatně zdokumentován. Neexistuje ucelená představa o tom, čeho by mělo být dosaženo
- Některé projekty mohou být považovány za úspěšně zrealizované, avšak chybí možnost návaznosti na tento projekt

Všeobecné rysy:

- Předávání informací není koordinováno. Neexistuje v podstatě žádné sdílení znalostí
- Klíčové osobnosti mají nedostatek zkušeností
- Neexistují standardní role a odpovědnosti nejsou definovány
- K dispozici je pouze velmi málo informací, které bývají většinou zastaralé
- Velmi slabé možnosti kontroly a zhodnocení
- Pokud existují konkrétní plány, tak mají většinou poslušnost s velmi hrubým odhadem plnitelnosti

- Plánování nemá většinou svého konkrétního vlastníka a chybí forma zpětného dohledávání

Úroveň 2: OPAKOVANÝ PROCES

Na této úrovni zralosti už existuje určitá koncepce projektového managementu v organizaci. Hlavní úlohu zde hrají projektoví manažeři pracující na klíčových projektech.

Specifické rysy:

- Evidence rámce projektů usnadňující plánování a řízení změn, avšak není konzistentní napříč celou společností
- Všechny záležitosti jsou řešeny lokálně bez konzultace s ostatními subjekty
- Existence kontroly změn, avšak pouze na lokální úrovni
- Kontrola projektu je na dostačující úrovni, poskytující konkrétní pohled na aktuální vývoj projektu a umožňující efektivně reagovat, pokud dochází k zásadním odchylkám od původního plánu
- Existence klíčových dokumentů a ostatních položek potřebných během celého životního cyklu projektu
- Každý projekt má ucelenou podobu, ale chybí zde standardizované procesy projektového řízení a podporované metody napříč celou organizací
- Rozpoznání vhodného výběru metod a nástrojů
- Některé informace jsou sdíleny mezi účastníky ostatních týmů

Všeobecné rysy:

- Kláden důraz na vytvoření dokumentace a definice projektu v počáteční fázi projektu, která však není udržována během celého životního cyklu
- Klíčoví hráči mají praktické zkušenosti
- Existence sdílení znalostí, ale spíše na ad hoc bázi
- Definice rolí, odpovědností a kompetencí v některých oblastech, avšak ne napříč celou organizací
- Existence plánů, které se však neopírají o odpovídající metodologii
- Plánování je spíše chápáno jako nástroj na sledování činností, než jako nástroj předvídání
-

Úroveň 3: DEFINOVANÝ PROCES

Na této úrovni zralosti se již přibližujeme pomocí přesných definic a dokumentace k pojmu životního cyklu projektového řízení. Pojem životního cyklu projektového řízení je uplatňován ve všech projektech.

Specifické rysy:

- Životní cyklus projektu je plně zdokumentován a uplatňován napříč celou organizací
- Projektoví manažeři vytváří standardizovaný projektový rámec šitý na míru konkrétní situaci
- Projekty zajišťují proveditelnost daného řešení uspokojující související požadavky
- Jakákoliv odchylka od původního plánu je zde předmětem procedur zaměřujících se na kontrolu změn a všechny změny musejí být schváleny odpovídajícím způsobem
- Existence standardních procesů, procedur a šablon umožňující konzistentní zpětnou kontrolu nad probíhajícím projektem
- Všechna rozhodnutí vedoucí k nějaké změně podléhají schválení klíčovými vedoucími osobami
- Dohodnutý předmět plnění projektu odpovídá popisu a všechna kritéria kvality jsou kontrolovány během celého životního cyklu tak, aby nedocházelo k odchylkám
- Předání produktu nebo služeb do provozního prostředí je plánováno od samého začátku
- Formální zhodnocení je plánováno a podstoupeno v konkrétních fázích životního cyklu projektu
- Průběžné aktivní zvažování, zda jsou koneční uživatelé schopni využívat předmět plnění projektu

Všeobecné rysy:

- Informace mají obnovovací charakter a jsou pravidelně zpřístupňovány
- Formální uvolňování procedur
- Existence nezávislých posudků

- Důkladný dohled identifikující spíše nedostatky plnění, než možné příležitosti ke zlepšení
- Evidence efektivních technik
- Všechny závislosti jsou kvalitně identifikovány, sledovány a efektivně řízeny
- Vzdělávání a školení je zaměřeno na potřeby jednotlivců v závislosti na jejich konkrétních rolích a rostoucích kompetencích
- Existence veřejných diskuzí umožňujících sdílení zkušeností vedoucích ke zlepšení výkonnosti jednotlivců i celé organizace
- Definice jednotlivých rolí je centrálně řízena a všechny kompetence jsou definovány a využívány dle předchozích ujednání

Úroveň 4: ŘÍZENÝ PROCES

Na této úrovni zralosti procesů hraje hlavní roli projektový management, který je v tomto stádiu chápán jakožto klíčový nástroj dodávající nějakou konkrétní pozitivní změnu. V rámci projektového prostředí je kladen důraz na zlepšení, která dokáží být měřitelná a opírají se o konkrétní analýzu výkonnosti.

Specifické rysy:

- Prozkoumání evidence projektů za účelem optimalizace projektového prostředí
- Řízení znalostí zaujímá hlavní úlohu a je využíváno ke zlepšení pracovní výkonnosti
- Vytvoření plánu návazností pro klíčové role
- Existence plánu profesionálního rozvoje pro všechny členy týmu
- Metrika projektového managementu je využívána ke sledování a kontrole projektu
- Nejvyšší představitelé projektového managementu se pohybují ve vysokém stupni angažovanosti s cílem dosažení lepších výsledků
- Organizace neustále sbírá data z probíhajících projektů a vytváří report odrážející stav procesů
- Všechny závislosti v rámci projektu jsou aktivně řízeny
- Průběžné generování reportů, které mají za úkol informovat management společnosti o všech rizicích a poskytovat určité záruky o tom, že vše probíhá podle plánu

- Představitelé projektového managementu jsou vnímáni jakožto příležitost ke zlepšení a jsou proto podporováni seniorními představiteli managementu
- Dohled nad vstupem do systému konfigurace a nad výstupem z něj
- Dynamický systém konfiguračního managementu doprovázený auditními kontrolami s možností návratu k předchozím funkčním nastavením

Všeobecné rysy:

- Informace jsou co nejaktuálnější a jsou využívány k lepšímu rozhodování
- Vytváření analýz aktuálního trendu a existence zpětných kontrol ke zlepšení příležitostí
- Management znalostí zaujímá přední úlohu
- Aktualizace plánů, aplikace sofistikovaných plánovacích technik a rozpoznání všech vzájemných závislostí
- Rozsáhlý systém kurzů a školení zaměřujících se na osobní rozvoj jedince a zlepšení pracovní výkonnosti
- Evidence intervencí k předcházení sporů a získání výhod v podobě příležitostí

Úroveň 5: OPTIMALIZOVANÝ PROCES

Na této úrovni zralosti procesů jsou patrné především kontrolní mechanismy zajišťující to, že projekt přináší pozitivní změnu a pohled na celou organizaci. Přijetí projektového managementu, jakožto krok ke změně je patrný napříč celou organizací. Charakterem „řízeného procesu“ je také existence evidování průběžných dílčích zlepšení.

Specifické rysy:

- Vytoření podkladů všech rozpoznaných problémů a implementovaných změn, které by měly zamezit opakovanému výskytu u budoucích projektů
- Analýza známých příčin projektových nedostatků zamezujících budoucímu opakování
- Analýza přínosů projektu spolu s poučeními se, využívána pro další chystané projekty
- Aktualizace směrnic, odrážející ukazatele předchozích zkušeností
- Harmonogram projektových plánů revidovaný výkonnou radou organizace

- Začlenění konfiguračního managementu s rozsáhlými konzultacemi a uváženími do všech činností

Všeobecné rysy:

- Průběžné získávání velmi cenných informací
- Plánování je neodmyslitelnou součástí rozhodovacího procesu
- Aktivní řízení všech vzájemných závislostí mezi počátečním plánem a ostatními plány organizace
- Přesné odhady, které jsou efektivně využívány k dosažení cíle
- Vysoká úroveň kompetencí začleněna do všech rolí a vnímána jako součást kariérního růstu
- Předávání znalostí se stává nedílnou součástí fungování v rámci organizace
- Schopnosti a dovednosti jsou začleněny do rozvojových plánů managementu organizace¹⁹

¹⁹ P3M3 Homepage, [vid. 2011-10-11]. Dostupné z <http://www.p3m3-officialsite.com/>

4. Praktická část

4.1 Popis společnosti

Pro účely této diplomové práce byl proveden průzkum za účelem zjištění a vyhodnocení zralosti procesů v lokální pobočce finanční instituce, jejíž název není umyslně uveden z důvodu citlivosti dat. Společnost je součástí celosvětové finanční skupiny a která má tradici dlouhou téměř dvě stě let. Společnost poskytuje široké spektrum služeb v bankovním a pojišťovnickém sektoru a také v sektoru řízení aktiv. Je činná ve více než padesáti zemích světa a pod její hlavičkou celosvětově pracuje přes 100.000 zaměstnanců. Na základě tržní hodnoty obchodní společnosti je zkoumaná organizace jednou z dvaceti největších finančních institucí na světě a v Evropě se řadí mezi „Top 10“.

Společnost vstoupila na český trh v raných 90. letech 20. století, kdy získala bankovní licenci, a od počátku svého působení patří v České republice mezi lídry ve všech oblastech, v nichž zde působila a působí.

Společnost poskytuje špičkový servis jak individuálním, tak korporátním klientům a mezi její klienty patří celá řada významných českých i mezinárodních společností. Společnost nabízí právnickým osobám komplexní servis v oblasti komerčního a investičního bankovníctví a zaujímá přední místo mezi finančními podniky v oblasti podnikového financování, kapitálových trhů a treasury produktů. Privátní klientele společnost nabízí podílové fondy a dále spořicí a termínované účty.

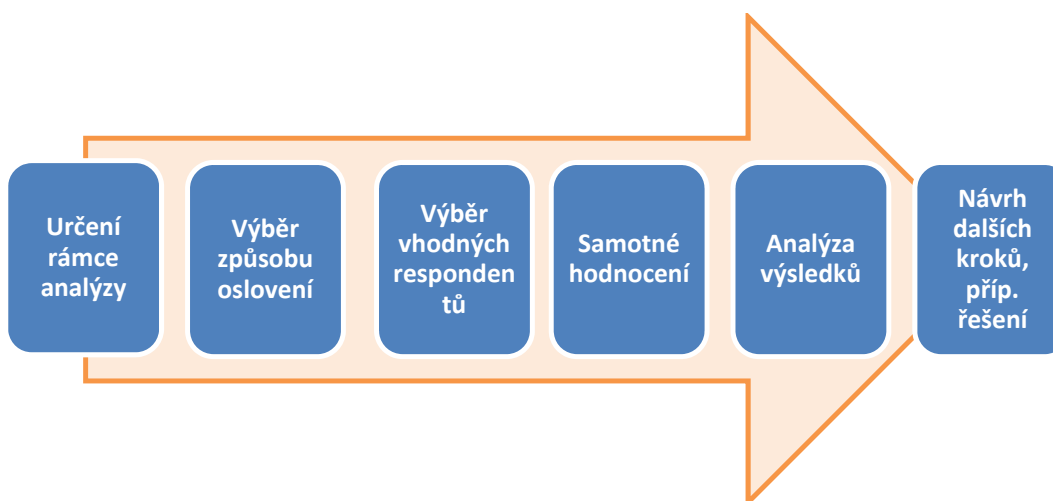
Co se týče hospodaření česká pobočka završila rok 2010 velmi úspěšně, kdy se její finanční výsledky dostaly blízko úrovně rekordního roku 2009 a čistý zisk za rok 2010 dosáhl více než 500 mil. Kč. Výsledky za rok 2011 ještě nejsou známy a prozatím nebyly zveřejněny ani jejich odhady.

4.2 Uplatnění metody P3M3

4.2.1 Výběr metody P3M3

Metoda P3M3 byla vybrána z důvodu relativně lehké „proveditelnosti“. Metoda P3M3, jak již bylo uvedeno dříve, je metoda ke zjištění zralosti podnikových procesů v oblasti řízení projektů, programů a portfolií. Obrázek níže zobrazuje kroky, kterými byla metoda P3M3 provedena ve zkoumané společnosti.

Obrázek 12



Postup při uplatnění metody P3M3

4.2.2 Určení rámce analýzy

Jak již bylo dříve zmíněno, metoda P3M3 umožňuje posoudit zralost procesů v projektovém, programovém a portfoliovém řízení. Tyto tři modely jsou na sobě však zcela nezávislé, proto je možné metodu uplatnit pouze na jeden, dva nebo všechny tři modely.

Metoda P3M3 zároveň zkoumá 7 perspektiv řízení, které mohou být nalezeny ve všech třech modelech. I zde je možné se soustředit pouze na určité perspektivy napříč dvěma či všemi třemi modely, nebo na všechny perspektivy v rámci jednoho, dvou či všech tří modelů.

A v neposlední řadě je možné omezit analýzu pouze na určitou část či části společnosti nebo naopak do analýzy zahrnout společnost celou.

Pro účely této diplomové práce bylo využito metodologie P3M3 pro zjištění zralosti procesů pouze v projektovém řízení napříč všemi sedmi perspektivami, a to v rámci celé společnosti.

4.2.3 Výběr způsobu oslovení

Existuje mnoho způsobů k získávání informací či sběru dat potřebných k vyhodnocení. Mezi nejčastěji využívané metody patří následující:²⁰

- Interview
- Dotazník
- Přímé pozorování
- Skupina odborníků

Pro získávání dat týkajících se procesů a jejich následné vyhodnocení se jako nejvhodnější jeví zejména interview a dotazník.

4.2.3.1 Interview

Explorativní výzkumná metoda, která vychází z řečové komunikace bez opory písemného projevu respondenta. Interview probíhají tzv. metodou one-on-one nebo v rámci malé skupiny (čím menší, tím lepší, takže každý má možnost se plně podílet). Interview může být použito k samotnému shromažďování dat, avšak jeho největší přínos je většinou až ve fázi analýzy dat, kdy se snažíme zjistit, co je příčinou případných nedostatků.

Typy interview:

1. **Strukturované interview** - forma interview, jehož cílem je získání odpovědí na předem připravený soubor otázek. Tento soubor otázek je pak v nezměněné podobě

²⁰ Management-marketingu: METODY a TECHNIKY SBĚRU DAT 2010-09-08 [vid. 2011-05-08]. Dostupné z <http://management-marketingu.blogspot.com/2010/09/8-metody-techniky-sberu-dat.html>

předkládán všem jedincům z určitého souboru respondentů. Formulace otázek by proto měla být stálá a standardizovaná, protože použití jiného výrazu může mít za následek různé odpovědi.

2. **Nestrukturované (volné) interview** - forma interview, kdy si osoby volně a nezávazně vyměňují své názory a vzájemně na ně reagují. Nestrukturované interview umožňuje zaznamenat i širší souvislosti mezi zkoumanými fenomény, a dokonce i umožňuje vyloučit některé chyby, jež mohou vzniknout špatným porozuměním dotazovaného položené otázky. Jelikož však jediné, co je při tomto typu interview předem dané, je výhradně jen záměr výzkumu, je možné otázky (a jejich formulaci či pořadí) měnit podle situace, což na druhou stranu znesnadňuje srovnávat výsledky jednotlivých respondentů. Proto se nestandardizované interview používá přednostně při kvalitativním výzkumu na rozdíl od kvantitativního, který již ze své podstaty musí počítat právě s dobrou srovnatelností.

Výhody:

- Umožňuje položit doplňující otázky, potřebné k získání dodatečných informací
- Umožňuje vyloučit chyby způsobené špatným porozuměním dotazovaného položené otázky
- Možnost měnit formulaci či pořadí otázek dle potřeby
- Strukturovaná interview poskytují kvantitativní data

Nevýhody:

- Proces je časově náročný
- Nesnadné porovnání výsledků (hlavně v případě nestrukturovaného interview)
- Nemohou být použity k získávání informací od velkého počtu lidí

4.2.3.2 Dotazník

Dotazník je metodou získávání informací od skupiny respondentů na základě identických kritérií.

Dotazníky se používají tehdy, pokud potřebujeme získat data od většího počtu lidí, a kdy je nepraktické se se všemi setkat tváří v tvář. Dotazníky mohou být jak formální (výsledky jsou předmětem statistické spolehlivosti a platnosti), tak neformální (kde výsledky jsou neoficiální).

Dotazníky mohou obsahovat následující typy dotazů:

1. Uzavřené dotazy – dotazy nabízející odpovědi, ze kterých si respondent může vybrat
2. Otevřené dotazy – dotazy umožňující respondentovi odpovědět jeho vlastními slovy

Výhody:

- Mohou být použity k získávání informací od velkého počtu lidí
- Dotazníky s uzavřenými dotazy poskytují kvantitativní data
- Rychlost získání potřebných informací
- Anonymita
- Získání dat může být provedeno osobně, po telefonu, poštou nebo emailem

Nevýhody:

- Možné špatné pochopení dotazů respondenty
- Odpovědi na uzavřené dotazy nemusí vždy poskytnout dostatečné množství informací
- Kvantitativní analýza může být zkreslená při malém počtu dotazů

Kroky potřebné k vytvoření dotazníku

1. Revize plánu hodnocení
2. Posouzení, zda informace, které hledáme, mohou být získány ze získaných odpovědí
3. Důkladný výběr skupiny respondentů a způsobu získávání potřebných dat
4. Seskupení dotazů na základě informací, které chceme získat
5. Použití co nejsrozumitelnějších dotazů k získání potřebných informací

6. Volba vhodného pořadí a počtu otázek tak, aby dotazník měl určitou logiku a nebyl příliš dlouhý

Pro potřeby této diplomové práce se jevil jako nejvhodnější řešení k získání potřebných dat a informací o zralosti procesů v projektovém řízení využití dotazníku navrženého OGC. Jako doplňující metody pro získání dodatečných informací bylo použito nestrukturovaných interview. Interview byla prováděna formou one-on-one až po vyplnění dotazníků. Použitý dotazník je přílohou této diplomové práce. Zároveň jeho krátký popis spolu s vysvětlivkami je součástí kapitoly 5.3.

4.3 Návrh dotazníku

Pro potřeby této diplomové práce byl zvolen dotazník P3M3, který se jevil jako nejvhodnější varianta k získání potřebných informací. P3M3 se zaměřuje na sedm základních perspektiv společnosti, které existují ve všech třech modelech (Program, Portfolio a Projekt). Flexibilita P3M3 umožňuje organizaci zhodnotit všech sedm perspektiv napříč všemi třemi modely, avšak stejně tak umožňuje posouzení pouze jedné či několika procesních perspektiv v rámci jednoho ze tří modelů.

Dotazník P3M3 nám umožňuje:

- Získat základní pohled na rozsah P3M3
- Vyhodnotit stávající úroveň zralosti procesů
- Porozumět klíčovým praktikám k zefektivnění procesů v projektovém řízení
- Identifikovat klíčové praktiky, které musejí být zaběhlé v organizaci tak, aby se organizace mohla dostat na vyšší úroveň zralosti

Kouzlo použití metodologie P3M3 spočívá v rychlosti získání informací potřebných k vyhodnocení zralosti procesů v rámci organizace, v našem případě lokální pobočky.

Dotazník byl vytvořen na přelomu roku 2010 a 2011. Během ledna 2011 bylo mezi respondenty rozdáno celkem 17 dotazníků, z nichž 14 bylo vráceno zpět a posléze vyhodnoceno. Počet respondentů v našem případě byl dostačující, jelikož se jedná o

poměrně úzkou specializaci, a tudíž by nebylo vhodné oslovit řadové zaměstnance společnosti, jelikož by to mohlo zkreslit celkový výsledek průzkumu.

V navrženém dotazníku je použito celkem devět otázek. Na každou z otázek se nabízí pět možných odpovědí, které jsou řazeny vzestupně a představují jednotlivé úrovně zralosti daného procesu. Otázky a odpovědi jsou koncipovány tak, aby respondent zvolil vždy z jeho pohledu nejvhodnější odpověď, jež nejvhodněji doplňuje úvodní větu, která v našem případě představuje onen dotaz. Počet otázek se v tomto případě může jevit jako nedostatečný, avšak forma a typ dotazů dělá z tohoto dotazníku relativně silný nástroj k získání pohledu na úroveň zralosti procesů. Zároveň je všeobecně známá věc, že příliš dlouhé dotazníky vyžadující dlouhou dobu k jejich vyplnění, respondenty nudí či přímo odrážejí od vyplnění.

4.3.1 Popis jednotlivých dotazů²¹

Dotaz č.1: "Naše organizace je charakteristická tím, že..."

První dotaz je zaměřen na celkovou úroveň zralosti procesů v rámci organizace. Účelem tohoto dotazu je zjistit, která z pěti úrovní zralosti nejlépe popisuje procesy projektového řízení v rámci organizace. Zodpovězení této otázky nám umožňuje nejen lépe porozumět definici projektového řízení, ale umožní nám sblížit se s charakteristikami představujícími tzv. "best practice" ve společnosti.

Po prvním dotazu následuje sedm otázek týkajících se níže uvedených perspektiv v rámci modelu P3M3.

Perspektivy modelu P3M3:

- Kontrolní systém řízení
- Management přínosů
- Management financí
- Zapojení "Stakeholderů"
- Řízení rizika
- Správa a řízení společnosti
- Řízení zdrojů

²¹ P3M3 Homepage, [vid. 2011-10-11]. Dostupné z <http://www.p3m3-officialsite.com/>

Každý z následujících sedmi dotazů opět obsahuje pět možných odpovědí, představujících pět úrovní zralosti procesů projektového řízení. Dotazovaný jednoduše zvolí konkrétní odpověď, která nejlépe popisuje a odráží skutečnost.

Otázka č.2: "Náš kontrolní systém řízení je charakteristický tím, že..."

Druhá otázka byla koncipována k získání odpovědi týkající se první perspektivy modelu zralosti P3M3 a to perspektivy Kontrolního systému řízení.

Kontrolní systém řízení zastřešuje interní kontrolní mechanismy a způsob jejich udržování během životního cyklu. Kontrolní systém řízení je charakteristický přesnou evidencí vedení, řízení, rozsahu, stupně a přehledem procesů. Charakteristikou tohoto systému jsou pravidelné kontroly a jasně definované rozhodovací procesy. Součástí tohoto systému je jasný cíl a popis toho, co který podnět má přinést. Jednotlivé podněty by měly mít jasnou představu o výstupech.

Otázka č.3: "Řízení přínosů lze nejlépe popsat jako..."

Třetí otázka se týká další perspektivy, a to konkrétně řízení přínosů. Řízení přínosů je procesem, který by nám měl zaručit, že požadované výstupy byly předem jasně definované a měřitelné a že jejich realizace podléhá strukturovanému přístupu celé organizace. Všechny přínosy by měly mít svého vlastníka, měly by mít plány realizace a měly by být aktivně řízeny, což nám zaručuje pozdější zpětnou kontrolu, že jich bylo dosaženo. Tento proces nám umožňuje rozpoznat příležitosti, které mohou být uskutečněny. Přínosy by měly být hodnoceny a schvalovány jednotlivci, kteří je zároveň dodávají.

Otázka č.4: "Řízení financí lze nejlépe popsat jako..."

Třetí otázka je koncipována tak, abychom získali odpověď vyhodnocující úroveň zralosti procesu "Řízení financí". Finance jsou nezbytným zdrojem, na který bychom se měli zaměřit od samého počátku vzniku projektu, a dále pak tento zdroj sledovat během všech fází životního cyklu projektu. Zodpovězením tohoto dotazu bychom měli získat jakýsi obrázek o tom, jakým způsobem organizace nakládá s finančními prostředky, jakým způsobem probíhá evidence vynaložených prostředků a jakým způsobem dochází k

vytváření rozpočtu projektu. Správné nastavení tohoto procesu nám umožňuje získat lepší kontrolu nad vynaloženými finančními prostředky a zároveň nám usnadní rozhodování o budoucích investičních prioritách.

Otázka č.5: "Náš přístup k zapojení zainteresovaných subjektů (tzv. "Stakeholders") lze nejlépe popsat jako..."

Odpovědi na dotaz týkající se zapojení "stakeholders" v rámci projektu získáme ucelený pohled na to, jakým způsobem probíhá komunikace mezi účastníky projektu a zainteresovanými subjekty. Dobrý vztah organizace ke stakeholderům je mimořádně důležitým, avšak bohužel velice často opomíjeným prvkem. Důležitost tohoto procesu spočívá zejména v uspokojování potřeb všech zainteresovaných subjektů, které je důležité pro bezproblémové fungování a dosahování dlouhodobých výnosů společnosti. Na každém počátku projektu by měla každá společensky zodpovědná organizace identifikovat své stakeholdery a pokusit se zjistit jejich očekávání a potřeby. Stakeholdery můžeme rozdělit na interní a externí. Těmi interními jsou zaměstnanci, manažeři a vlastníci, což může být velmi silná skupina zejména v případě akciových společností. Těmi externími jsou především zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, věřitelé, místní samospráva a v neposlední řadě vláda.

Otázka č.6: "Řízení rizik v naší organizaci lze nejlépe popsat jako..."

Kvalitní řízení rizika je nezbytnou součástí dobrého fungování ostatních procesů v projektovém řízení a zodpovězením výše uvedeného dotazu získáme opět pohled na to, jak organizace dokáže odolávat potenciálním hrozbám a jakým způsobem dokáže využívat příležitosti. Řízení rizika nám pomáhá udržovat jakousi rovnováhu mezi hrozbami a příležitostmi. Řízení rizik se zabývá zejména identifikací možných typů rizik (vnitřních i vnějších), které mohou ovlivnit budoucí vývoj projektu. Vysoká úroveň zralosti tohoto procesu je dobrým předpokladem pro budoucí vývoj a fungování společnosti.

Otázka č.7: "Správu a řízení společnosti lze popsat jako..."

Tento dotaz a možné odpovědi jsou koncipovány tak, abychom získali ucelený pohled na správu a fungování projektů v rámci organizace. Správa a řízení organizace jsou důležitým faktorem dobrého a kvalitního fungování procesů a týká se zejména organizačních

kontrolních mechanismů. Tento dotaz se může na první pohled dát zaměnit s dotazem číslo dvě "Kontrolní systém řízení", avšak v tomto případě se jedná o posouzení a hodnocení spíše externích vlivů, na rozdíl od interních iniciativ hodnocených v kontrolním systému řízení.

Otázka č.8: "Řízení zdrojů lze nejlépe popsat jako..."

Řízení zdrojů je velice široký pojem, který zastřešuje řízení všech typů vstupů potřebných k úspěšnému dodání projektu. Mezi nejdůležitější zdroje můžeme považovat především lidské zdroje, budovy, vybavení, dodávky, informace, nástroje a případně i podpůrné týmy. Klíčovým prvkem řízení zdrojů je proces definovaný pro získávání a efektivní využívání zdrojů. Správně definovaný proces by měl obsahovat evidenci plánování kapacit a prioritizace. Možné odpovědi tohoto dotazu byly sestaveny tak, abychom byli schopni posoudit úroveň zralosti tohoto procesu v závislosti na tom, jakým způsobem organizace nakládá se svými potenciálními zdroji.

Otázka č.9: "Organizace..."

Poslední dotaz a jeho zvolené odpovědi by nám měly poskytnout ucelený pohled na celkovou úroveň zralosti procesů v projektovém řízení. V možných variantách odpovědi na tento dotaz si můžeme všimnout toho, jakým způsobem organizace řídí své projekty v rámci celého businessu, jakým způsobem definuje procesy a zda používá své vlastní centrálně definované procesy. Dále nám pak umožňuje vyhodnotit, zda si organizace bere nějaké ponaučení pro případné budoucí projekty a zda existuje nějaká motivace, či snaha o zlepšení existujících procesů za účelem optimalizace těchto procesů.

Vytvoření dotazníku však není jediným krokem pro získání a vyhodnocení informací. Samotný výsledek vyhodnocení dotazníku je závislý na složení skupiny respondentů, na jejím počtu a také na délce období, po které dotazy pokládáme a vyhodnocujeme. Vyhodnocení je dále závislé na rozsahu a typu položených otázek.

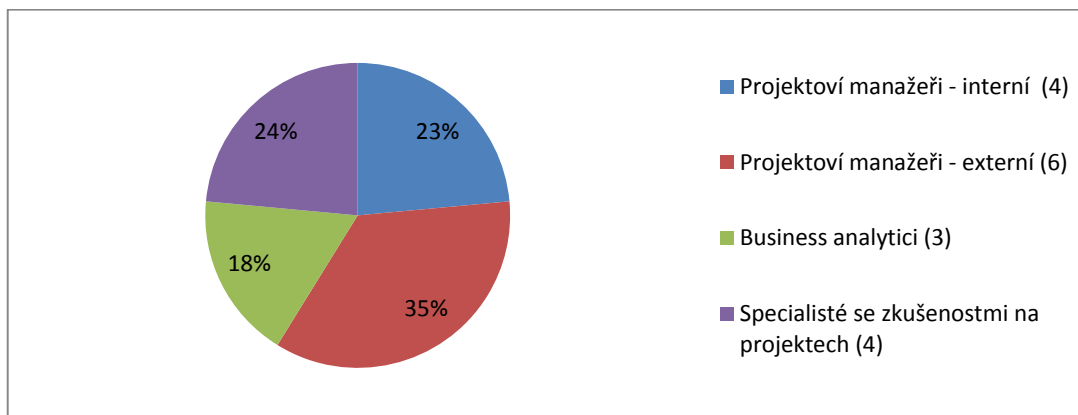
4.3.2 Výběr konkrétních respondentů

Hodnocení bylo provedeno jednotlivci, kteří jsou obeznámeni s projektovým řízením ve společnosti. Mezi respondenty byli zařazeni projektoví manažeři, interní i externí, business

analytici se zkušenostmi na projektech a specialisté spolupracující na projektech pro danou společnost.

Zastoupení jednotlivých pracovních rolí, které byly vybrány, aby participovaly na vyplnění dotazníků, je zobrazeno v následujícím grafu:

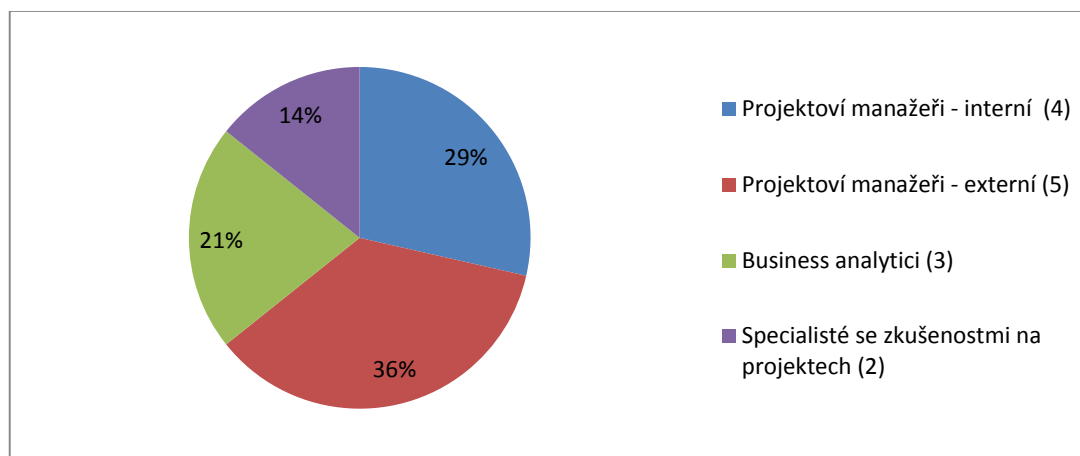
Graf č. 1



Grafické znázornění vzorku respondentů (zdroj: autor)

Jak je patrné z grafu 1, průzkum byl proveden mezi celkem 17 respondenty, z nichž nejpočetněji zastoupenou skupinou byli externí projektoví manažeři s velmi širokou znalostí problematiky procesů ve zkoumané organizaci. Jejich znalost spočívala v poměrně dlouhé době strávené na projektech v rámci organizace. Jejich zastoupení činilo více než 1/3 všech dotázaných. Zastoupení interních projektových manažerů a specialistů činilo shodně cca 1/4 ze všech dotázaných. Nejméně zastoupenou skupinu tvořili business analytici, kterých bylo méně než 1/5 ze všech respondentů.

Graf č. 2



Grafické znázornění vrácených dotazníků (zdroj: autor)

Výše uvedený graf nám pomáhá znázornit poměr respondentů, kteří odevzdali vyplněné dotazníky. Konečné vyhodnocení bylo provedeno ze 14 vrácených dotazníků z celkového počtu oslovených 17. Z toho vyplývá, že cca 82% respondentů dotazník vyplnilo, a tím pádem můžeme považovat průzkum za úspěšný s určitou vypovídací hodnotou (za optimální návratnost se všeobecně uvádí 70% - 80% ze všech rozdaných dotazníků).

4.4 Vyhodnocení dotazníků

Během analýzy dotazníků se zaměříme na úroveň zralosti všech sedmi perspektiv. Detailní popis úrovní je uveden v kapitole 3.1.3. Z uvedených úrovní zralosti byla vždy vybrána výsledná úroveň, která nejlépe popisuje současný proces.

Při vyhodnocování informací získaných z dotazníků je nutné brát v úvahu, že sebehodnocení má tendenci k „optimismu“ a vede k vidění organizace v lepším světle. Zároveň tím, že se jedná o sebehodnocení, výsledkem jsou pouze hodnoty poukazující na procesní schopnosti a zralost procesů, avšak nelze na ně spoléhat tak, jako když je tato analýza provedena ve větším detailu nezávislým a certifikovaným konzultantem.

Jelikož v našem případě hodnocení bylo prováděno více respondenty, bylo třeba se rozhodnout, jak budou odečítány výsledné odpovědi od jednotlivých dotazovaných. Mezi

možnostmi byly zváženy následující metody: minimální skóre, vážený průměr, nebo nejčtenější hodnota. Jako nejvhodnější způsob kombinování výsledků byla vybrána metoda nejčtenější hodnoty. V případě, že by dvě odpovědi měly stejnou četnost, byla by brána v potaz odpověď s nižší hodnotou. Tento případ ovšem nenastal.

OTÁZKA 1

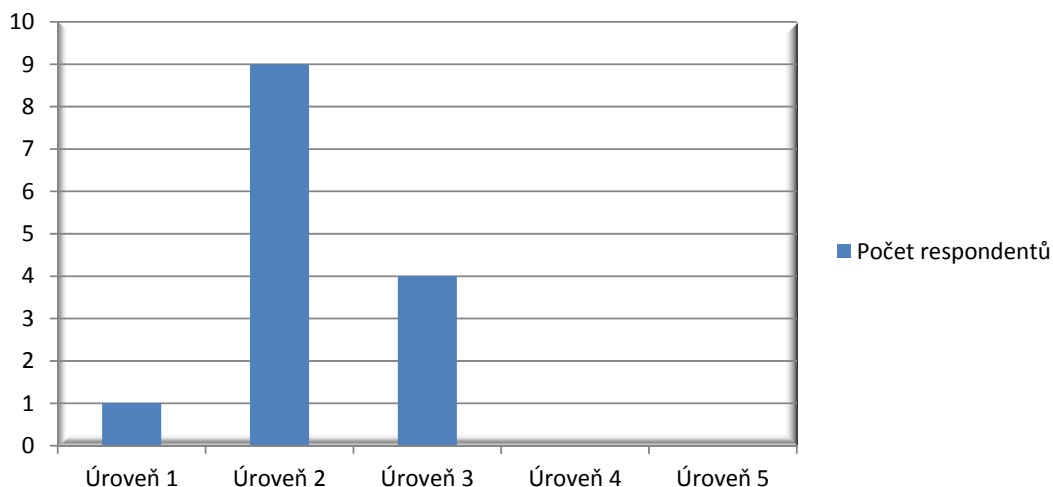
Celková zralost organizace

Podle 9 respondentů z celkových 14 zkoumanou společnost nejlépe vystihuje následující charakteristika: „Organizace je schopna demonstrovat zavedení základních praktik managementu - např. sledování výdajů a plánování zdrojů – a rozvoj procesů. Existuje několik klíčových jednotlivců, kteří jsou dobře zaškoleni, a kteří mohou demonstrovat svou úspěšnou bilanci. Díky těmto jednotlivcům je organizace schopna dosahovat předešlých úspěchů i v budoucnu. Stav projektů je viditelný managementem v okamžicích, kdy se projekt blíží k významnému milníku. Organizace trpí nedostatečnou schopností měřit úspěchy, nejasnou definicí zodpovědnosti k dosažení cíle, rozporuplností obchodních cílů, nedostatečným řízením rizik, omezenou zkušeností v řízení změn a nedostatky v komunikaci.“

Další dva respondenti vidí společnost o úroveň výše, což znamená, že rozdíl oproti výše zmíněné definici je v rozsahu standardů, popsaných procesů a procedur ve společnosti. Zároveň existuje vlastník procesů, zodpovědný za udržení konzistence procesů a jejich průběžné zlepšování napříč organizací. Krom toho vrcholový management poskytuje aktivní podporu.

Oproti tomu jeden z respondentů zvolil popis společnosti o úroveň níže než většina respondentů. Ta je charakterizována tím, že procesy nejsou zdokumentovány, úspěchy jsou většinou založeny na schopnostech jednotlivců, než na znalostech a schopnostech celé organizace, organizace není schopna opakovat předešlé úspěšně realizované projekty a projekty jsou často dokončeny s překročením rozpočtu a časového plánu.

Graf č. 3



Četnosti odpovědí – Popis společnosti (zdroj: autor)

Z pohovorů následujících po vyplnění dotazníků vyšlo najevo, že 35% všech respondentů váhalo mezi úrovní 2 a 3. Důvodem byly rozdíly mezi jednotlivými procesy a zároveň posun ve zdokumentování procesů a samotné exekuci procesů v posledních letech. Nakonec dva z těchto váhajících respondentů se rozhodli, že společnost více charakterizuje vyšší úroveň.

Výslednou odpovědí na otázku 1 je tedy **úroveň 2**, a to jak v případě použití metody nejčtenější hodnoty, tak váženého průměru. **Společnost tedy může být podle většiny dotázaných popsána jako organizace, která ovládá základní prvky řízení, a jejíž procesy v rámci řízení jsou stále zefektivňovány. Zároveň zde existují experti, díky nimž je společnost na základě předešlé zkušenosti schopna dotáhnout projekty do zdárného konce. Oproti tomu však společnost nemá jasně definováno, jak řádně změřit úspěch, jak definovat zodpovědnosti v rámci procesů a jak patřičně řídit možná rizika. Také je možné, že se společnost nechová zcela konzistentně za účelem dosažení cílů a její schopnost řídit změny a tyto změny odkomunikovat je značně omezená.**

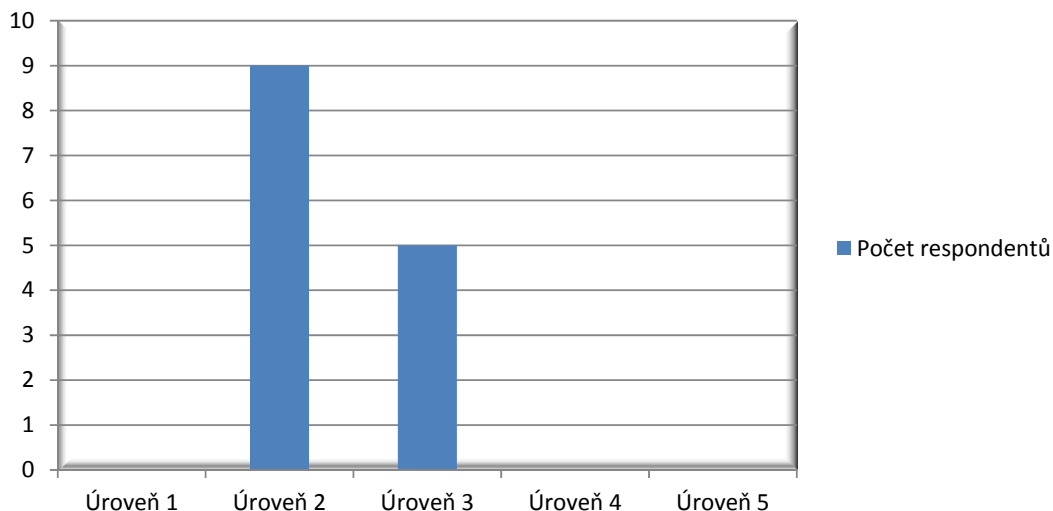
OTÁZKA 2

Kontrolní systém řízení

Třetina respondentů tvrdí, že: „Organizace se řídí předem definovanými a zdokumentovanými postupy, které berou v potaz životní cyklus projektu; a tyto postupy jsou uplatňovány během všech projektů a jsou dodržovány všemi členy projektového týmu.“

Dvě třetiny se naopak shodují, že ve společnosti existuje pouze jakýsi koncept projektového řízení a zároveň pravděpodobně existují lokální experti, kteří pracují na klíčových projektech jako projektoví manažeři.

Graf č.4



Četnosti odpovědí – Kontrolní systém řízení (zdroj: autor)

Na základě dalšího přímého dotazování bylo zjištěno, že společnost využívá projektovou metodologii PRINCE 2. S tou jsou ovšem seznámeni pouze projektoví manažeři, avšak ostatní zaměstnanci pracující na projektech nemají téměř žádnou znalost této metodologie.

Výslednou odpovědí na otázku 2, na které se shoduje většina respondentů, je **úroveň 2**. Z toho vyplývá, že společnost **„využívá jakéhosi konceptu projektového řízení.**

Pravděpodobně existují lokální experti, kterými jsou zkušení projektoví manažeři, pracující na klíčových projektech.“

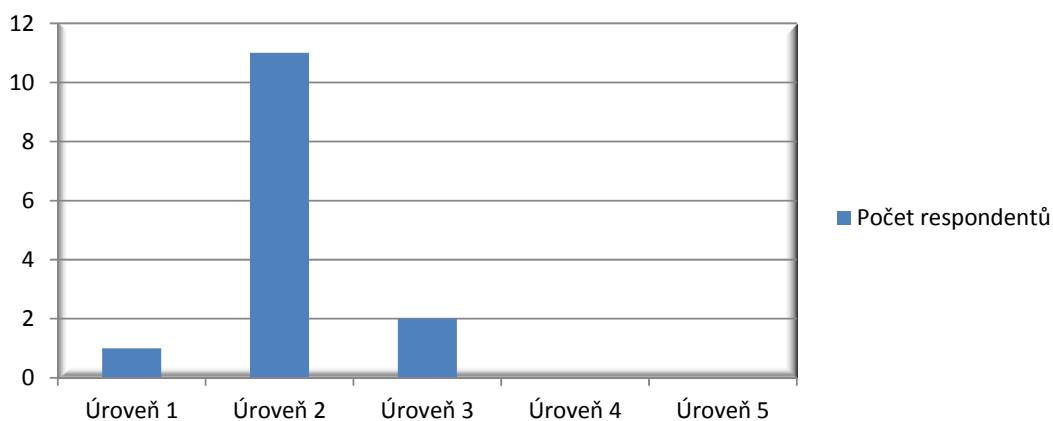
OTÁZKA 3

Řízení přínosů

V této otázce se téměř tři čtvrtiny respondentů shodli na tom, že: „definice přínosů projektu jsou nedílnou součástí obchodních případů; existuje určitá dokumentace toho, kdo je zodpovědný za konkrétní přínosy a jejich realizaci, ale ne vždy dojde k jejich dodržení.“ Další dva respondenti se domnívají, že existuje centrální rámec umožňující konzistenci v definování a udržování přehledu o přínosech vyplývajících z výstupu daného projektu.

Oproti tomu jeden respondent ze 14 dotazovaných označil řízení přínosů projektu jako téměř neexistující a vyznačující se pouze schopností rozlišit mezi přínosem projektu a výstupem projektu. Podle slov respondenta je většina projektů iniciována bez patřičné analýzy potenciálních přínosů. Projekty jsou většinou startovány na základě regionálních rozhodnutí, která vyplývají z globálních přístupů. Samozřejmě na globální úrovni existují přínosy daného projektu, avšak na lokální úrovni často tyto přínosy neexistují vůbec nebo jsou zcela zanedbatelné.

Graf č. 5



Četnosti odpovědí – Řízení přínosů (zdroj: autor)

Na otázku 3 ohledně řízení přínosů byla nejčastěji zvolena odpověď **úroveň 2**. To znamená, že **společnost může být definována tím, že ve společnosti jsou přínosy projektu „nedílnou součástí obchodních případů. Existuje určitá dokumentace toho, kdo je zodpovědný za konkrétní přínosy a jejich realizaci, avšak existuje velká pravděpodobnost, že tato dokumentace nebude dodržována během celého projektu.“**

OTÁZKA 4

Řízení financí

Tři respondenti ze čtrnácti popsali řízení financí ve společnosti tak, že forma projektového obchodního případu není standardizována, ale pro získání souhlasu ze strany managementu jsou často vypracována dobrá a formální zdůvodnění; celkové náklady na projekt však nejsou vždy sledovány a kompletně zaúčtovány.

Oproti tomu dva ze čtrnácti dotazovaných pro stav řízení financí v rámci projektového managementu vybrali pátou možnost, tedy nejvyšší možnou úroveň, která je popsána následně: „Kontrola projektových financí je úzce propojena s financemi celé organizace. Techniky k určení potřebných nákladů na projekt jsou neustále přezkoumávány z pohledu skutečných versus odhadovaných nákladů. Tyto techniky pak vedou ke zlepšení odhadů v rámci celé organizace. V organizaci jsou patrné tendence k neustálému zlepšování.“

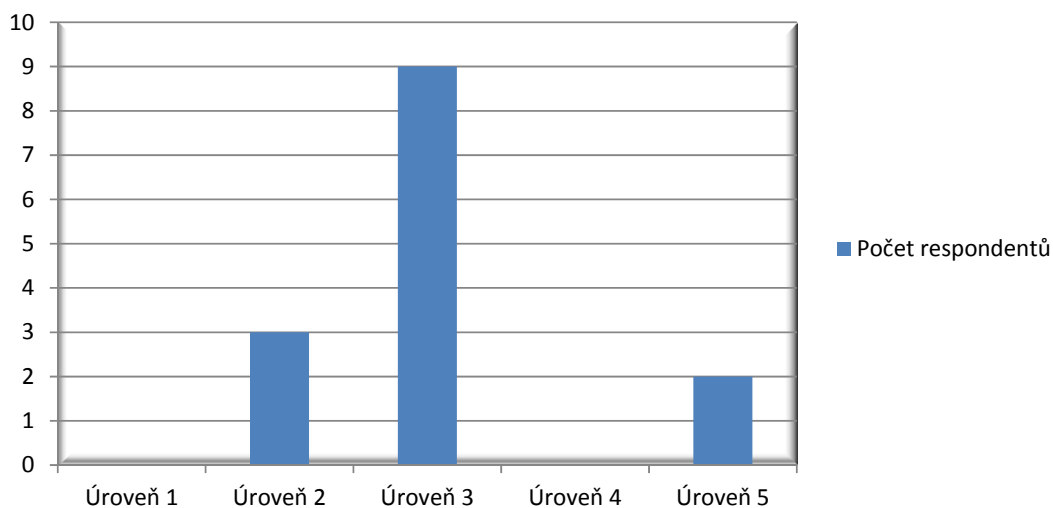
Zbylí respondenti se shodli na tom, že řízení financí odpovídá následující popis: náklady a výdaje jsou monitorovány projektovými manažery, a to v souladu s organizačními procedurami; zároveň existují centrálně definované standardy k přípravě obchodních případů spolu s procesy pro řízení financí během celého životního cyklu projektu.

V rámci pohovorů, které byly vedeny s respondenty po vyplnění dotazníků, byly zjištěny důvody, které způsobily velké rozdíly mezi odpověďmi.

1. Pro nejvyšší úroveň řízení financí se rozhodli specialisté spolupracující na projektech, ne projektoví manažeři zodpovědní za vedení projektů. „Lepší“ vnímání řízení financí (a nejen financí, ale řízení celého projektu) bylo způsobeno osobou projektového manažera.

2. Naopak pro nejnižší vybranou úroveň se rozhodli projektoví manažeři spolupracující na projektu provozního rozdělení banky a pojišťovny. Na tomto projektu se také podílela známá konzultantská firma, která do společnosti pro účel tohoto projektu vnesla velmi sofistikované řešení pro řízení nákladů. Oproti tomu se projektovým manažerům stav řízení běžně používaný ve společnosti zdá být jako nedostačující a nevyhovující.

Graf č. 6



Četnosti odpovědí – Řízení financí (zdroj: autor)

Z výše uvedeného vyplývá, že pro popis řízení financí ve společnosti byla nejčastěji vybrána **úroveň 3**. Díky tomu **může být úroveň finančního řízení v společnosti popsána tak, že existují procedury pro monitorování nákladů a výdajů, zároveň existuje standardizace přípravy obchodních případů a dále jsou definované procesy pro řízení financí během celého životního cyklu projektu.**

OTÁZKA 5

Zapojení zainteresovaných subjektů

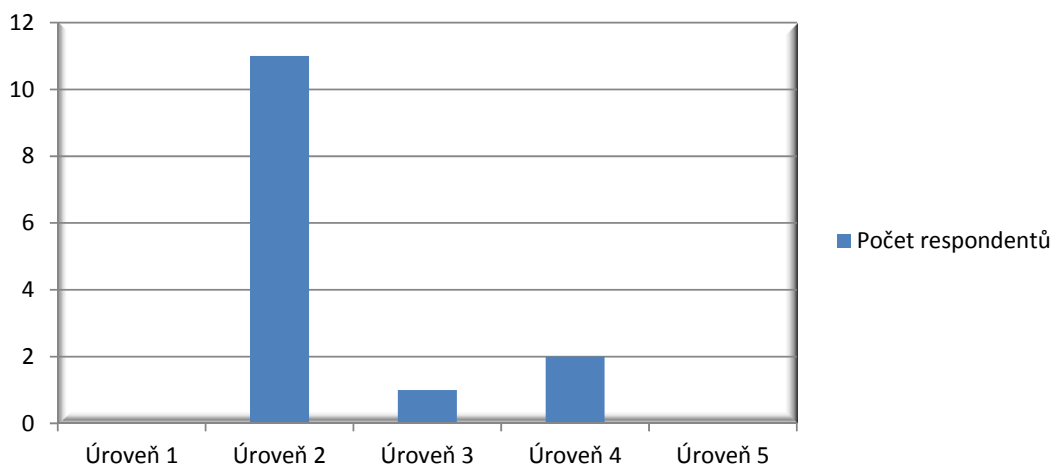
Podle 2 respondentů, a opět se jedná o specialisty spolupracující na projektech pod vedením zkušeného projektového manažera, může být zapojení zainteresovaných subjektů popsáno úrovní 4, podle které jsou k analýze a zapojení zainteresovaných subjektů

využívány sofistikované techniky a pro vyhodnocení celkové efektivity projektu jsou používány kvantitativní informace.

1 respondent zvolil popis zapojení o úroveň níže, která je představována centrálně řízeným a konzistentním přístupem k zapojení zainteresovaných subjektů a komunikace s nimi během všech projektů. Podle tohoto respondenta se však míra zapojení zainteresovaných stran do projektu často odvíjí od osoby projektového manažera.

11 respondentů ze všech se rozhodlo pro úroveň ještě nižší, kde je se zainteresovanými stranami komunikováno pouze v rámci některých projektů; tato komunikace je však iniciována daným projektovým manažerem, není tedy možno hovořit o strukturovaném přístupu celé organizace.

Graf č. 7



Četnosti odpovědí – Zapojení zainteresovaných subjektů (zdroj: autor)

Z výše uvedeného je patrné, že výslednou odpovědí na otázku 5 ohledně zapojení zainteresovaných stran je **úroveň 2**. Podle té může být tzv. **Stakeholders engagement v organizaci popsán jako neexistence centrálně strukturovaného přístupu pro zapojení zainteresovaných subjektů a komunikace s nimi; obojí se ovšem děje, avšak většinou na základě osobní iniciativy projektového manažera.**

OTÁZKA 6

Řízení rizik

Podle 3 dotazovaných je řízení rizika ve společnosti zcela minimální, a to ve smyslu aktivního řízení rizika. Neexistuje téměř žádná evidence řízení rizika, které by mělo pozitivní efekt na daný projekt.

Při detailním zkoumání bylo zjištěno, že tato úroveň byla vybrána třemi business analytiky, z nichž dva mají relativně krátkou dobu působení ve společnosti (do jednoho roku).

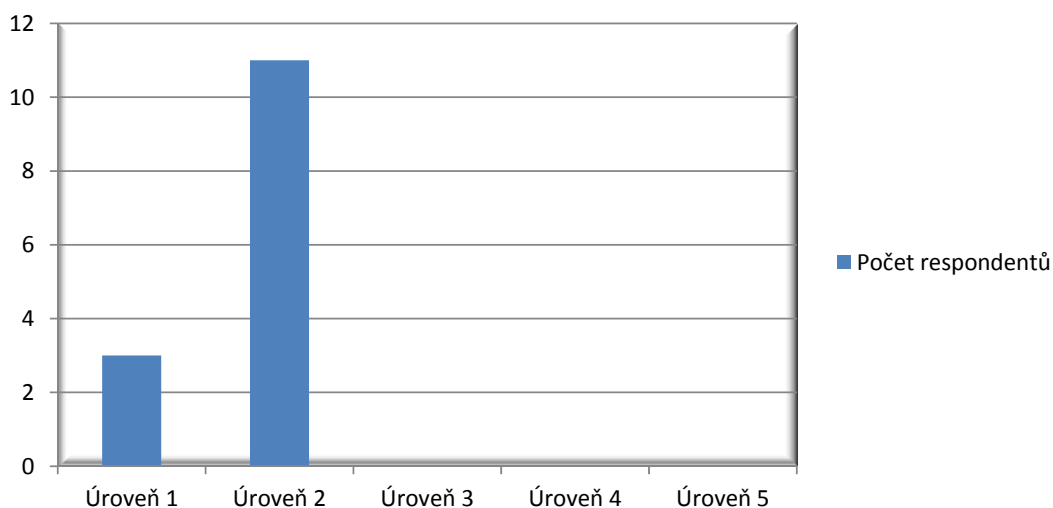
Zbývajících jedenáct respondentů se shodlo, že míře řízení rizika více odpovídá vyšší úroveň, která říká, že existuje jakési řízení rizika uplatňované během všech projektů, avšak nemůžeme hovořit o konzistentním a efektivním přístupu.

Nízká úroveň pro řízení rizika podle dotazovaných vyplývá hlavně z toho, že se ve společnosti neumí s rizikem pracovat. Hodně často dochází pouze ke kontrole rizik a jejich eliminaci tím, že se činnosti, která riziko způsobuje, zcela vyhneme. Nepochází zde tedy k nacházení jiných možných způsobů, jak riziko eliminovat, nebo alespoň minimalizovat.

Zároveň neexistuje metodologie, jak identifikovat riziko, a díky tomu se často projektoví manažeři uchylují pouze k obecným definicím rizika. Obecné popisy rizika následně moc neumožňují s rizikem více pracovat.

Dalším důvodem podle respondentů může být i to, že projektoví manažeři nejsou zcela nuceni se rizikem aktivněji zabývat, neboť se stejně jako celá společnost více soustředí na výsledky.

Graf č. 8



Četnosti odpovědí – Řízení rizik (zdroj: autor)

Podle respondentů tedy nejlépe situaci řízení rizik ve společnosti odpovídá **úroveň 2**. To znamená, že ve společnosti neexistuje definovaný přístup pro konzistentní řízení rizika v rámci všech projektů, avšak řízení rizika jako takové je ve společnosti alespoň částečně uplatňováno. Často se tak ale děje na základě schopností projektového manažera rozeznat riziko a umět s ním dále pracovat.

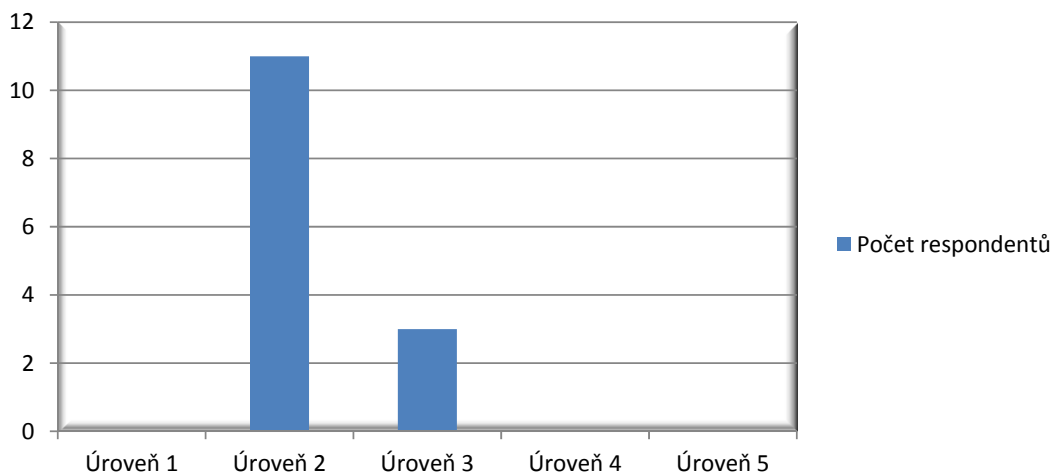
OTÁZKA 7

Řízení projektů v souladu s řízením společnosti

Podle 3 dotazovaných může být pro řízení projektů v rámci organizace použit popis odpovídající úrovni 3. Podle té je jasně definovaná podoba projektového řízení ve společnosti, a zároveň jsou centrálně definovány kontrolní mechanismy, které jsou uplatňovány během všech projektů.

Naopak většina respondentů odpověděla, že ve společnosti je patrná jakási podoba projektového řízení, avšak bez jakékoliv strategie. Vedle toho role a zodpovědnosti v rámci projektů jsou mlhavé, podobně jako reporting.

Graf č. 9



Četnosti odpovědí – Řízení projektů v souladu s řízením společnosti (zdroj: autor)

Z výše uvedeného vyplývá, že výslednou odpovědí na otázku 7 je **úroveň 2**. **Pro společnost tedy platí, že je definovaná podoba projektového řízení, ovšem bez dlouhodobé strategie. V rámci projektového řízení nejsou jasně definované role a zodpovědnosti, a dostatečně jasný není ani reporting.**

OTÁZKA 8

Řízení zdrojů

Tři ze čtrnácti respondentů říkají, že řízení zdrojů je ve společnosti na nejnižší úrovni. Ta je charakterizována následovně: „Společnost uznává, že je potřeba řídit zdroje efektivně za účelem úspěšné realizace projektu, avšak zároveň existuje pouze málo evidence, že by společnost tak činila ve vztahu pořizování zdrojů, plánování či jejich řízení.“

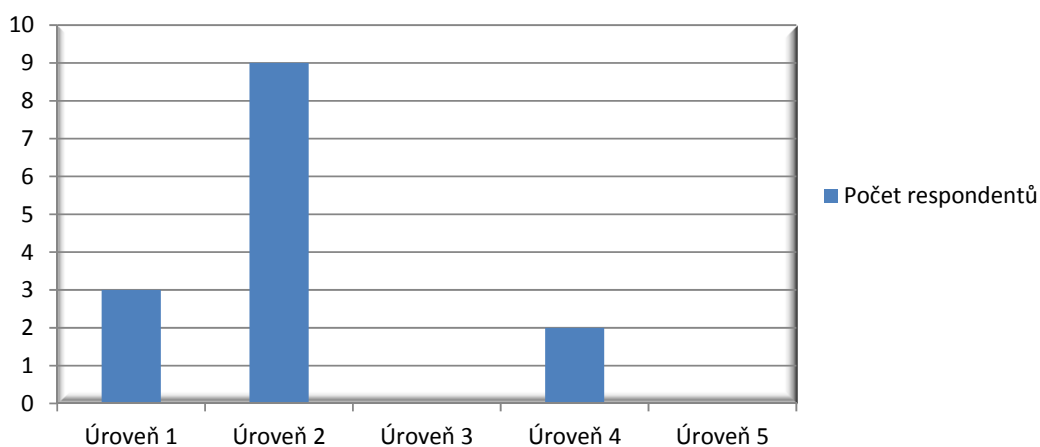
Oproti tomu dva ze čtrnácti dotázaných popisují proces řízení zdrojů druhou nejvyšší možnou úrovní. Podle té je řízení vstupů potřebných k realizaci projektu považováno za součást strategie v rámci celé organizace a je plánováno za účelem úspěšné realizace projektu.

Většina respondentů se však shoduje, že nejlépe proces řízení zdrojů vystihuje úroveň, která je popsána následovně: „Zdroje jsou rozmístěny napříč organizací a projekty

přístupují individuálně k pořizování zdrojů, jejich plánování a řízení. Tento přístup je však velmi nekonzistentní.

V rámci této otázky je patrná velká subjektivita vnímání dané perspektivy jednotlivými respondenty, neboť jsou velké rozdíly v odpovědích, úrovních, které nejlépe vystihují daný proces.

Graf č. 10



Četnosti odpovědí – Řízení zdrojů (zdroj: autor)

Z výše uvedeného vyplývá, že výslednou úrovní pro řízení zdrojů pro zkoumanou organizaci je **úroveň 2**. **To znamená, že ve společnosti neexistuje konzistentní přístup k řízení zdrojů; každý projekt přistupuje individuálně k jejich pořizování, plánování i řízení.**

OTÁZKA 9

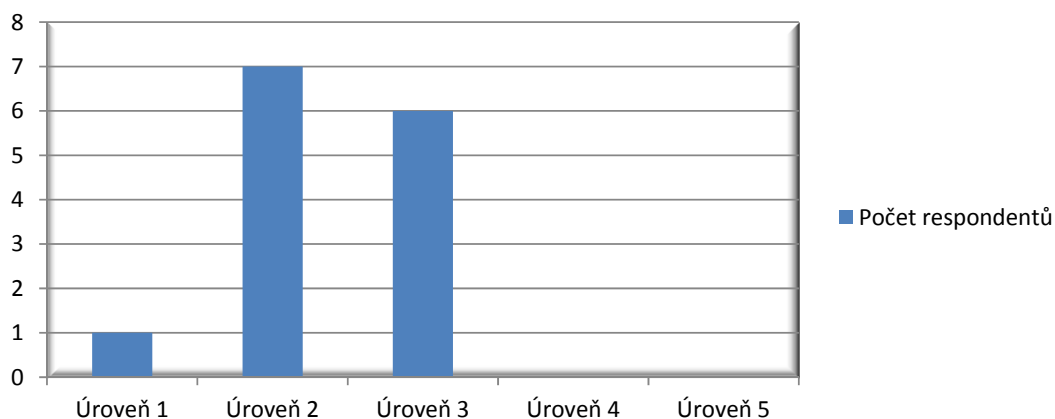
Projektové řízení a procesy

Pouze jeden z dotázaných popsal společnost tak, že řídí projekty jiným způsobem, než stávající obchodní činnost. Projekty mohou být řízeny neformálně s minimálním zapojením procesů či systémů na sledování daných projektů.

Dalších 7 respondentů zvolilo popis o úroveň výše, který je charakteristický vydefinováním (alespoň částečným) vlastních procesů a procedur v rámci každého projektu, ovšem neexistuje žádný společný rámec pro koordinaci projektů.

Zbylých šest dotazovaných se shodlo, že projektové řízení ve vztahu k procesům nejlépe charakterizuje úroveň 3. Ta je popsána následovně: „Organizace má pro projektové řízení vydefinované procesy, které je možné do určité míry přizpůsobit každému jednotlivému projektu.“

Graf č. 11



Četnosti odpovědí – Projektové řízení a procesy (zdroj: autor)

V rámci poslední otázky byl „sveden souboj“ mezi úrovněmi 2 a 3. Nakonec však, jak na základě četnosti, tak váženého průměru byla vybrána **úroveň 2** jako výsledná úroveň pro tuto otázku. Podle této úrovně by tedy **společnost mohla být charakterizována jako společnost, která má vydefinované procesy a procedury pro každý projekt na základě nějakého alespoň minimálního standardu, avšak chybí konzistence mezi projekty, neboť chybí společný rámec pro řízení projektů a jejich koordinaci.**

SHRNUTÍ

Výsledné úrovně zralostí v rámci jednotlivých perspektiv jsou shrnuty v níže uvedené matici.

Obrázek 13

		Úroveň 3				
Úroveň 2	Úroveň 2	Úroveň 2	Úroveň 2	Úroveň 2	Úroveň 2	Úroveň 2
Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1
Management Control	Benefits Management	Financial Management	Stakeholder Engagement	Risk Management	Organization' Governance	Resource Management

Matice výsledků hodnocení

(zdroj: P3M3 Homepage, [vid. 2011-10-11]. Dostupné z <http://www.p3m3-officialsite.com/>)

Pakliže se podíváme na úrovně dosažené v rámci jednotlivých perspektiv a uděláme z nich průměr, dostaneme hodnotu 2,14. Porovnáním této hodnoty s úrovní dosaženou v rámci poslední otázky (úroveň 2) můžeme získat kontrolu jakési správnosti odpovídání u respondentů. Poslední otázka totiž představuje kontrolu odpovědí mezi celkovou zralostí procesů a zralostními úrovněmi v rámci jednotlivých perspektiv.

Zároveň porovnáním první a poslední otázky bylo zjištěno, že celková zralost procesů v rámci společnosti nevykazuje velké rozdíly oproti zralosti procesů v rámci jednotlivých perspektiv, neboť úrovně dosažené v první a poslední otázce se shodují.

Pro hodnocení byla zvolena metoda sebehodnocení, která má tendenci k „optimismu“ a vede k vidění organizace v lepším světle. Pro zobrazení subjektivity u respondentů slouží níže uvedená matice extrémních hodnot (nejnižší a nejvyšší zvolené úrovně) s porovnáním

vůči dosaženým finálním úrovním zralosti. Nejvyšší hodnoty, které byly vybrány respondenty, jsou v matici zobrazeny zeleně. Naopak nejnižší hodnoty jsou zobrazeny žlutě. Tučně zvýrazněná úroveň je nejčtetnější a tedy výslednou hodnotou. Tam, kde je tučné písmo použito v barevně odlišené úrovni, došlo ke shodě s daným extrémem.

Obrázek 14

Úroveň 5	Úroveň 5	Úroveň 5	Úroveň 5	Úroveň 5	Úroveň 5	Úroveň 5
Úroveň 4	Úroveň 4	Úroveň 4	Úroveň 4	Úroveň 4	Úroveň 4	Úroveň 4
Úroveň 3	Úroveň 3	ÚROVEŇ 3	Úroveň 3	Úroveň 3	Úroveň 3	Úroveň 3
ÚROVEŇ 2	ÚROVEŇ 2	Úroveň 2	ÚROVEŇ 2	ÚROVEŇ 2	ÚROVEŇ 2	ÚROVEŇ 2
Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1	Úroveň 1
Management Control	Benefits Management	Financial Management	Stakeholder Engagement	Risk Management	Organization' Governance	Resource Management

Matice nejnižších a nejvyšších výsledků hodnocení (zdroj: autor)

4.5 Návrh řešení optimalizace procesů v projektovém řízení v organizaci

Poslední kapitola této diplomové práce je věnována návrhu řešení umožňující zlepšení a optimalizaci vybraných procesů. Návrh na zlepšení spočívá v doporučení jednotlivých kroků potřebných k tomu, aby organizace dosáhla na vyšší úroveň zralosti procesů v horizontu jednoho roku od uvedení jednotlivých doporučení.

4.5.1 Identifikace kritických procesů

Vyhodnocení dotazníku přineslo organizaci celkem přehledný obrázek o tom, jak si v současné době stojí z pohledu zralosti procesů. Finální úroveň zralosti jednotlivých procesů jsou zobrazeny v předchozí kapitole na obrázku 13 - Matice výsledků hodnocení.

Na základě tohoto vyhodnocení bylo stanoveno několik procesů, které organizace, zastoupená projektovým týmem, identifikovala jako kritické pro své další fungování, a u kterých optimalizaci pokládá za velmi důležitou ve smyslu lepšího fungování řízení projektů ve společnosti do budoucna.

Procesy, které dosáhly nižší úrovně zralosti v hodnocení, než které organizace očekávala jsou:

Řízení rizika	Úroveň zralosti dosažená v konečném hodnocení 2
Řízení zdrojů	Úroveň zralosti dosažená v konečném hodnocení 2
Organizační řízení	Úroveň zralosti dosažená v konečném hodnocení 2

Hodnocení zbývajících procesů a jejich zralostí byly buď očekávané, anebo organizace tyto procesy neidentifikovala jako prioritní a tudíž momentálně nejsou předmětem další analýzy a následného doporučení ke zefektivnění a optimalizaci těchto procesů.

Jak je patrné z výše uvedeného obrázku, úroveň, které bylo v průzkumu v rámci tří výše uvedených procesů dosaženo, odpovídala úrovni 2 zralosti procesů. Avšak organizace tuto úroveň identifikovala jako neuspokojivou.

4.5.2 Doporučení pro zlepšení a zefektivnění procesů

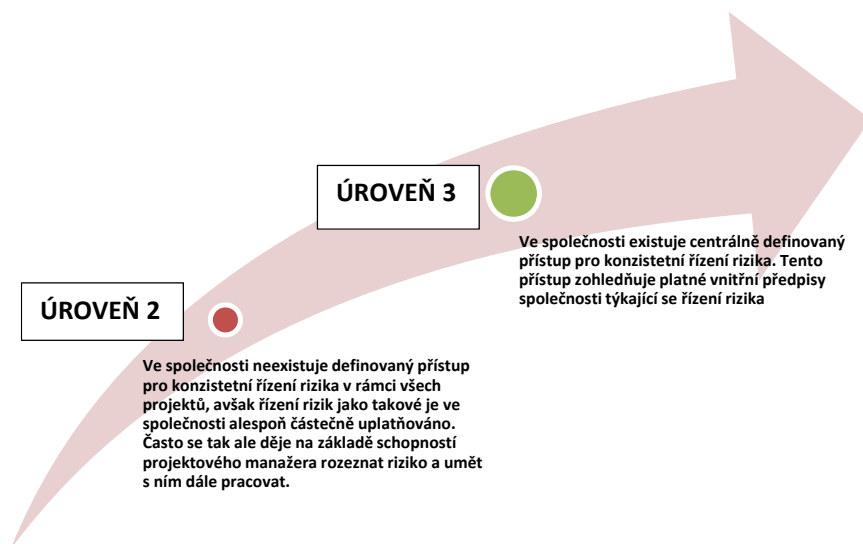
4.5.2.1 Řízení rizika

Prvním procesem, který byl identifikován jako kritický pro organizaci a který byl dále analyzován, je proces řízení rizika.

Současnost a stále častější ekonomické turbulence nutí organizace přemýšlet o možných rizicích častěji než v dřívějších dobách. Řízení rizika se díky tomu dostává do popředí a organizace by měla usilovat o nastavení optimální úrovně tohoto řízení, díky které může získat určitou konkurenční výhodu. Úmyslně se opíráme o slova optimální, jelikož zde neplatí pravidlo, že čím vyšší je úroveň řízení, tím lepšího fungování organizace dosahuje. Často se můžeme setkat s nastavením řízení rizika na příliš vysokou úroveň, která do jisté míry může omezit efektivní fungování společnosti a dosahování zisku.

V našem pozorování a hodnocení organizace dosáhla úrovně 2, která byla vyhodnocena jako neuspokojivá. Jako cíl ke zlepšení bylo dosažení úrovně 3 v horizontu jednoho roku. Obě dvě úrovně jsou zobrazeny a popsány na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 15

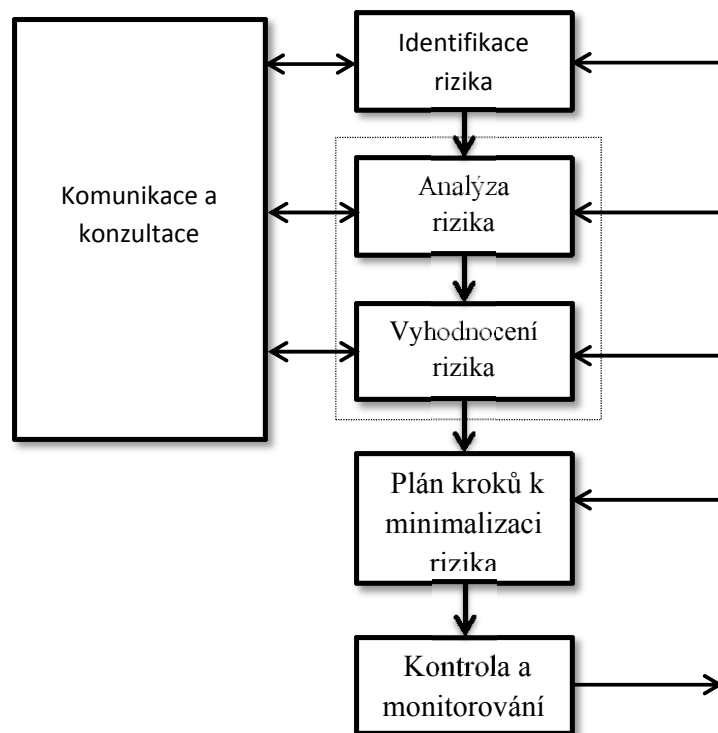


Zobrazení stávající a cílené úrovně zralosti procesu řízení rizika (zdroj: autor)

K tomu, aby organizace tohoto výsledku dosáhla a posunula se tak ze zralostní úrovně 2 na úroveň 3, musí dojít k určitým změnám a organizace by měla mít připravený "Plán řízení rizik".

Plán řízení rizik může mít různé tváře, avšak jeden z možných návrhů plánu vedoucímu ke zlepšení procesu řízení rizik by mohl vypadat následovně.

Obrázek 16



Návrh plánu řízení rizik (zdroj: autor)

Identifikací rizika z výše uvedeného obrázku je myšleno především zaměřením se na to, aby nedocházelo k přehlédnutí významných rizik a aby jakékoliv riziko mohlo být blíže specifikováno, analyzováno a posléze zhodnoceno.

Aby společnost byla schopna lépe identifikovat rizikové události, musí zapojit kromě PM také ostatní subjekty v rámci organizace, zejména potom subjekty potýkající se s denní operativou, jelikož právě tyto subjekty se s výskytem dané situace setkávají na prvním místě a měli by tudíž být řádně poučeni, jak se v dané situaci zachovat.

Poté, co je organizace schopna identifikovat možná rizika, musí být schopna daná rizika rozebrat a blíže analyzovat. Pokud společnost nebude schopna přesné analýzy, ohrozí to další fázi tohoto návrhu, která má za úkol riziko zhodnotit. Analýza rizika by měla spočívat jak v kvalitativních, tak i v kvantitativních měřítkách toho, jaká je pravděpodobnost a

případný dopad výskytu rizikové události. Z mého pohledu bych pro účely této práce doporučil využití spíše kvalitativních metod.

Na základě pravděpodobnosti výskytu a možného dopadu, by organizace měla být schopna stanovit úroveň případného rizika. Pro stanovení úrovně rizika nám pomůže jednoduchá tabulka zobrazená níže.

Tabulka 1

Pravděpodobost výskytu	Dopad				
	Nevýznamný 1	Minimální 2	Průměrný 3	Významný 4	Katastrofický 5
A (téměř jistý)	V	V	E	E	E
B (pravděpodobný)	P	V	V	E	E
C (průměrný)	M	P	V	E	E
D (nepravděpodobný)	M	M	P	V	E
E (výjimečný)	M	M	P	V	V

Stanovení úrovně rizika (zdroj: autor)

Poznámky: E: Extrémní riziko
V: Velké riziko
P: Průměrné riziko
M: Malé riziko

Na základě výsledků z výše uvedené tabulky č. 1 je možné rozšířit tento výsledek o další dva prvky, kterými by měly být přijatelnost a následná akce. Pro lepší přehlednost si to znázorníme v další tabulce č. 2.

Tabulka 2

Úroveň rizika	Přijatelnost	Akce
Malé riziko (M)	Přijatelné se stávajícími opatřeními	Pokračovat ve stávajícím monitorování a revizi
Průměrné riziko (P)	Přijatelné se stávajícími opatřeními	Pokračovat ve stávajícím monitorování a revizi Zodpovědnost za monitorování předat managementu
Velké riziko (V)	Nepřijatelné se stávajícími opatřeními	Stanovit a implementovat možnosti nápravy Přidělit managementu zodpovědnost za provedením nápravy. Vrcholný management se nemusí přímo účastnit případných náprav
Extrémní riziko (E)	Nepřijatelné se stávajícími opatřeními	Zvolit a implementovat okamžitě způsob nápravy Přidělit managementu zodpovědnost za provedením nápravy. Dohled vrcholného managementu nad provedením nápravy.

Přijatelnost rizika a následná akce (zdroj: autor)

Výskyt rizikové události klasifikované jako extrémní riziko by mělo automaticky získat vyšší prioritu než události s nižšími úrovněmi rizika z důvodu zachování kontinuity businessu a zachování strategie organizace.

Poté co organizace bude schopna potenciální rizika identifikovat a detailně zanalyzovat, musí zavést systém kontroly, který má za úkol nepřetržitě rizika monitorovat a revidovat.

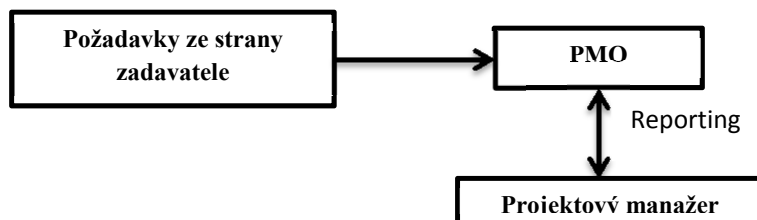
4.5.2.2 Organizační řízení a řízení zdrojů

Dalšími procesy, které organizace identifikovala jako kritické, a které si dala organizace za úkol dále rozpracovat a do budoucna zlepšit jejich úroveň zralosti, jsou procesy, které spolu do jisté míry souvisí. Těmito procesy jsou organizační řízení a řízení zdrojů. Oba dva procesy jsou momentálně na úrovni zralosti dvě, čili proces do jisté míry definován je, avšak není zcela efektivně využíván.

V současnosti proces funguje tak, že každý nový projekt je automaticky zaevidován v projektovém portfoliu a problém zdrojů (v případě naší společnosti - finanční instituce se jedná hlavně o zdroje lidské) není příliš řešen. Zdroje na projekt, zejména lidské zdroje, se alokují ad-hoc tak, jak situace vyžaduje. Mnohokrát tudíž dojde k tomu, že se zdroje na projekt kříží a velmi často to způsobuje omezení jednoho, či více současně běžících projektů. To má potom za následek buď nesplnění projektu včas nebo překročení předem schváleného rozpočtu na projekt z důvodu hledání externích zdrojů, tak aby byl projekt schopen pokračování.

Ke zlepšení fungování procesu organizačního řízení a řízení zdrojů by měl každý projekt, který projde schválením, skončit v PMO, kde dochází k přidělení zdrojů a konkrétního projektového manažera. Dále pak PMO spolupracuje s projektovým manažerem daného projektu. Spolupráce spočívá v reportingu o průběhu a vývoji projektu. Pro lepší pochopení zlepšení této fáze si můžeme proces zobrazit na níže uvedeném schématu.

Obrázek 17



PMO jako součást projektového řízení (zdroj: autor)

K tomu, aby byla organizace schopna s výše uvedeným procesem dále pracovat je zapotřebí také blíže specifikovat jednotlivé role a odpovědnosti projektového řízení. Jinými slovy je nutné vytvořit PMO, která bude schopna sledovat nejenom běh jednotlivých projektů, ale bude schopna sledovat i vytížení jednotlivých zdrojů, což je důležité pro jejich další plánování.

Následující schéma umožní organizaci lépe porozumět jednotlivým rolím a také lépe chápat jednotlivé odpovědnosti.

Obrázek 18



Projektové role a zodpovědnosti (zdroj: autor)

Optimální stav, kterého se bude organizace snažit dosáhnout by mohl vypadat tak, že každý nový požadavek, který projde přes steering committee, která rozhodne o tom, zda se jedná o změnu nebo projekt, se následně dostane do PMO, kde se projekt zaregistruje a přidělí se mu projektové ID. Poté co je projekt zaevidován, následuje specifikace fází projektu a naplánování zdrojů.

Konečný stav, kterého by organizace měla dosáhnout může potom vypadat tak, že bude existovat PMO odpovědná za sledování vytíženosti zdrojů (jak finančních, tak lidských) u všech projektů, čímž se zjednoduší plánování těchto zdrojů a již v inicializační fázi bude existovat představa o budoucí vytíženosti zdrojů na projekt. Tím, že bude existovat jasná představa o stavu zdrojů, dojde ke snížení rizik v podobě překročení rozpočtu nebo doby trvání projektu.

Závěr

Na začátku této diplomové byl stanoven cíl poukázat na to, jakým způsobem se dá uplatnit model zralosti v procesech projektového řízení v organizaci. Pro dosažení tohoto primárního cíle bylo nutné nejdříve poskytnout základní teoretické poznatky ohledně projektu a projektového řízení. Následně byl věnován prostor metodologii P3M3 a jejímu uplatnění ve vybrané společnosti, což v této diplomové práci představovalo většinu praktické části.

Teoretická část byla koncipována tak, aby seznámila zájemce o problematiku procesů a projektového řízení se základní terminologií týkající se tohoto tématu. Cílem této části práce bylo hlavně seznámit čtenáře zejména s pojmy projekt, projektové řízení, procesy v rámci řízení projektů, model zralosti a v neposlední řadě také seznámit čtenáře s metodologií P3M3 (Project, Programme and Portfolio Management Maturity Model). Tohoto cíle bylo dosaženo použitím teoretických znalostí nabytých během studia, samostudiem dané problematiky a také použitím znalostí a zkušeností z praxe, zejména pak ze společnosti, kde byl samotný průzkum proveden.

Cílem praktické části této diplomové práce bylo vypracování komplexní analýzy týkající se zralosti procesů v projektovém řízení ve zkoumané organizaci. Ke splnění vytyčeného cíle bylo zapotřebí vybrat vhodnou formu získání potřebných informací, kterou v našem případě tvořil dotazník spolu s nestrukturovaným interview. Dále pak bylo zapotřebí vybrat vhodnou skupinu dotazovaných, kterou v našem případě tvořilo sedmnáct expertů na oblast projektového řízení. Cíle bylo dosaženo tím, že jsme získali kvalitní data pro následné další zpracování a vyhodnocení celkové zralosti procesů v projektovém řízení v organizaci.

Formu, která byla zvolena v rámci této práce, lze uplatnit všude tam, kde bychom měli potřebu získat představu o zralosti procesů a o tom, co případně daná úroveň zralosti znamená pro společnost.

To, zda navržené kroky pomohly ke zlepšení procesů a k dosažení vyšší úrovně zralosti daných procesů, bude možné zjistit v horizontu jednoho roku, kdy může být opět použit

stejný dotazník a způsob oslovení daného vzorku respondentů. Další možností rozšíření této práce by mohlo být detailnější rozpracování rámce řízení projektů v podniku v oblasti programového a portfolio managementu.

Použitá literatura

CITACE

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4719-757.

DOLEŽAL J., Máchal P., Lacko B. a kolektiv: Projektový management podle IPMA, Grada Publishing, s. 507, ISBN 978-80-247-2848-3

FORSBERG, K. Visualizing project management. Vyd. 1. New York: J. Wiley, 1996, 354 s. ISBN 04-713-5760-X.

SVOZILOVÁ A.: Projektový management, Praha: Grada Publishing, první vydání 2006, s. 356, ISBN 80-247-1501-5.

BIBLIOGRAFIE

BERKUN, Scott. The art of project management. Sebastopol, CA: O'Reilly, c2005, 488 s. ISBN 05-960-0786-8.

BURLTON, Roger T. Business process management: profiting from process. Indianapolis, Ind.: Sams, c2001, 398 s. ISBN 06-723-2063-0.

DOW, William a Bruce TAYLOR. Project management communications Bible. [Chichester: John Wiley, distributor], c2008, 807 s. ISBN 04-701-3740-1.

FULLER. Information systems project management: a process and team approach. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, c2008, 510 s. ISBN 978-013-1454-170.

KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 10th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2009, 1094 s. ISBN 978-047-0278-703.

LEWIS, James P. Fundamentals of project management. 3rd ed. New York: American Management Association, c2007, 164 s. ISBN 08-144-0879-6.

MARTIN P., TATE K.: Management projektu- Memoriz Jogger, Praha: Česká společnost pro jakost, 2005, s. 176, ISBN 80-02-01732-3.

NEWTON, R. Úspěšný projektový manažer. 1.vyd. Praha:Grada, 2008. ISBN978-80-247-2544-4

PAULK, Mark C. The capability maturity model: guidelines for improving the software process.3rd ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub.Co., c1995, 441 s.ISBN 02-015-4664-7.

ROSENAU M.: Řízení projektů, Brno: Computer Press, 3.vydání, s.360, 978-80-251-1506-0.

ŘEPA V.: Podnikové procesy : procesní řízení a modelování, Praha: Grada Publishing, první vydání 2006, s.265, ISBN 80-247-1281-4

SCHWALBE, Kathy. Introduction to project management. 2nd ed. Boston, Mass.: Course Technology, c2009, 454 s. ISBN 14-239-0220-3.

SHTUB, Avraham, Jonathan F BARD a GLOBERSON. Project management: processes, methodologies, and economics. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005. ISBN 01-304-1331-3.

Česká technická norma ČSN ISO 10006 ed.2., Český normalizační institut, Praha 2004, s.48

PRINCE 2, OGC, first edition 2009, s.327, ISBN 978-0-11-331059-3

Managing successful projects with PRINCE2. 5th ed. London: TSO, 2009. ISBN 978-011-3310-593.

More for less: the power of process management. 1st ed. Tampa, Fla: Meghan-Kiffer Press, 2007. ISBN 978-092-9652-085.

PRINCE2: a practical handbook. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-185-6178-228

Process Mapping, Process Improvement, and Process Management: a practical guide to enhancing work and information flow. [Nachdr.]. [S.l.: S.n.], 2007. ISBN 978-193-2828-047.

Project management techniques. College ed. S.l.: Rory Burke Publishing, 2007. ISBN 978-095-8273-343.

A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide). 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, c2008, 467 s. ISBN 978-193-3890-517

Organizational project management maturity model (OPM3): knowledge foundation. 2nd ed. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute, c2008, 190 s. ISBN 19-338-9054-1.

INTERNETOVÉ ZDROJE

P3M3 Project Model (online). Great Britain: OGC, 20xx. Dostupné z WWW: <<http://www.p3m3-officialsite.com/P3M3Model/>>

PRINCE 2 metodologie (online) Dostupné z WWW: <<http://www.prince2.com>>

Seznam příloh

Příloha A: Project Management Self Assessment (Dotazník P3M3 určený k vyhodnocení zralosti procesů v projektovém řízení v organizaci)

Příloha A: Project Management Self Assessment (Dotazník P3M3 určený k vyhodnocení zralosti procesů v projektovém řízení v organizaci)

Question 1: Our organization can be best characterised as having:

A Processes are not usually documented; there are no, or only a few, process descriptions. Actual practice is determined by events or individual preferences, and performance is variable.

Successful initiatives are often based on key individuals' competencies rather than organizationwide knowledge and capability and the organization is unable to repeat past successes consistently. Such "successes" are often achieved with budget and/or schedule overruns.

Processes are undeveloped or incomplete. There is little, if any, guidance or supporting documentation, and even terminology may not be standardized across the organization

– e.g. business case, risk, issues, etc. may not be interpreted in the same way by all managers and team members. The organization is able to demonstrate that basic management practices have been established

– e.g. tracking expenditure and scheduling resources – and that processes are developing.

There are key individuals who have had suitable training and who can demonstrate a successful track record and through them, the organization is capable of repeating earlier successes in the future. Initiatives are performed and managed according to their documented plans; project status and delivery is visible to management at defined points, such as on reaching major milestones.

B The organization may still have inadequate measures of success; unclear responsibilities for achievement; ambiguity and inconsistency in business objectives; lack of fully integrated risk management; limited experience in change management; and inadequacies in communications strategy.

C Management and technical processes are documented, standardized and integrated to some extent with other business processes. There is likely to be process ownership and an established process group with responsibility for maintaining consistency and delivering process improvements across the organization. Senior management are engaged consistently and provide active and informed support.

There is likely to be an established training programme to develop the skills and knowledge of individuals so they can more readily perform their designated roles. A key aspect of quality management will be the widespread use of peer reviews of identified products, to better understand how processes can be improved and thereby eliminate possible weaknesses.

A key distinction between this and the previous level description is the scope of standards, process descriptions and procedures. Processes will be managed more proactively and the standard processes can be tailored to suit specific circumstances, in accordance with explicit guidelines.

D The organization demonstrates mature behaviour through defined processes that are quantitatively managed – i.e. controlled using metrics and quantitative techniques. There is good evidence of quantitative objectives for quality and process performance, and these are being used as criteria in managing processes. The measurement data collected is contributing towards the organization's overall performance measurement framework and facilitates portfolio analysis and ascertaining the current capacity and capability constraints. Top management are proactively seeking out innovative ways to achieve goals. Using metrics, management can effectively control processes and identify ways to adjust and adapt them to particular initiatives without loss of quality.

E The organization is focused on optimization of its quantitatively managed processes to take into account changing business needs and external factors. It is able to anticipate future capacity demands and capability requirements to meet delivery challenges – e.g. through portfolio analysis. Top managers are seen as exemplars, reinforcing the need and potential for capability and performance improvement. The knowledge gained by the organization from its process and product metrics will enable it to understand causes of variation and therefore optimize its performance. The organization will be able to show that continuous process improvement is being enabled by quantitative feedback from its embedded processes and from validating innovative ideas and technologies. The organization will be able to demonstrate strong alignment of organizational objectives with business plans, and this will be cascaded down through scoping, sponsorship, commitment, planning, resource allocation, risk management and benefits realization.

P3M3 contains seven process perspectives that identify the key characteristics of mature organizations using portfolio, programme and/or project management to successfully achieve strategic objectives and priorities. The processes and practices that characterise a particular level of maturity within each perspective are described.

The following set of questions is intended to examine the maturity associated with each of the seven perspectives.

Management Control

This covers the internal controls of the initiative and how its direction of travel is maintained throughout its life cycle, with appropriate break points to enable it to be stopped or redirected by a controlling body if necessary.

Management control is characterized by clear evidence of leadership and direction, scope, stages, tranches and view processes during the course of the initiative. There will be regular checkpoints and clearly defined decision-making processes. There will be full and clear objectives and descriptions of what the initiative will deliver. Initiatives should have clearly described outputs, a programme may have a blueprint (or target operating model) with defined outcomes, and a portfolio may have an organizational blueprint (or target operating model).

Internal structures will be aligned to achieve these characteristics and the focus of control will be on achieving them within the tolerance and boundaries set by the controlling body and based on the broader organizational requirements. Issues will be identified and evaluated, and decisions on how to deal with them will be made using a structured process with appropriate impact assessments.

Question 2: Our management control is best described by:

- A** Project management terminology is used by some members of the organization but not consistently and possibly not understood by all stakeholders. Projects are conducted and managed according to individual preferences.
- B** The concepts of project management will have been grasped by the organization, and there may be local experts, such as experienced project managers, working on key projects.
- C** There is a centrally defined and documented approach to a project management life cycle and controls, and it is applied in all projects by capable staff who support project teams.
- D** Project management is seen as a key tool for the delivery mechanism of change. Within the project environment the focus is on improvement of delivery through measurement and analysis of performance.
- E** Management controls ensure that the project approach delivers the change objectives of the organization. Acceptance of project management as the optimal approach to change delivery is organization-wide. There is evidence of continual improvement.

Benefits Management

Benefits management is the process that ensures that the desired business change outcomes have been clearly defined are measurable and are ultimately realized through a structured approach and with full organizational ownership.

Benefits should be assessed and approved by the organizational areas that will deliver them. Benefit dependencies and other requirements are clearly defined and understanding gained on how the outputs of the initiative will meet those requirements. There should be evidence of suitable classification of benefits and a holistic view of the implications being considered. All benefits should be owned, have realization plans and be actively managed to ensure that they are achieved. There will be a focus on operational transition, coupled with follow-up activities to ensure that benefits are being owned and realized by the organization.

There will be evidence of continual improvement being embedded in the way the organization functions. This process will identify opportunities that can be delivered by initiatives and also take ownership of the exploitation of capabilities delivered by programmes and projects. Change management, and the complexities this brings, will also be built into the organization's approach.

Question 3: Our benefits management is best described by:

- A There is some recognition that the concept of benefits can be differentiated from project outputs.

- B Benefits are recognized as an element within project business cases. There may be some documentation regarding who is responsible for particular benefits and their realization, but this is unlikely to be followed through or consistent.

- C There is a centrally managed and consistent framework for defining and tracking the realization of benefits arising from project outputs.

- D Benefits management is embedded within the project management approach and there is a focus on delivery of business performance from project outputs. Project performance metrics are collected and analyzed.

- E Benefits management is embedded within the organizational approach to change and is assessed as part of the development of organizational strategy. Business performance metrics are linked to, and underpin, the recognition of benefits realization. There is evidence of continual improvement.

Financial Management

Finance is an essential resource that should be a key focus for initiating and controlling initiatives. Financial management ensures that the likely costs of the initiative are captured and evaluated within a formal business case and that costs are categorized and managed over the investment life cycle.

There should be evidence of the appropriate involvement of the organization's financial functions, with approvals being embedded in the broader organizational hierarchy. The business case, or equivalent, should define the value of the initiative to the business and contain a financial appraisal of the possible options. The business case will be at the core of decision-making during the initiative's life cycle, and may be linked to formal review stages and evaluation of the cost and benefits associated with alternative actions. Financial management will schedule the availability of funds to support the investment decisions.

Question 4: Our financial management is best described by:

A There is little or no financial control at project level. There is a lack of accountability and monitoring of project expenditure.

B Project business cases are produced in various forms and the better and more formal cases will present the rationale on which to obtain organizational commitment to the project. Overall cost of the project is not monitored or fully accounted for.

C There are centrally established standards for the preparation of business cases and processes for their management throughout the project life cycle. Project managers monitor costs and expenditure in accordance with organizational guidelines and procedures, with defined interfaces with other financial functions within the organization.

D The organization is able to prioritize investment opportunities effectively in relation to the availability of funds and other resources. Project budgets are managed effectively and project performance against cost is monitored and compared.

E Project financial controls are fully integrated with those of the organization. Cost estimation techniques used at the project level are continually reviewed in terms of actual versus estimate comparisons to improve estimation throughout the organization. There is evidence of continual improvement.

Stakeholder Engagement

Stakeholders are key to the success of any initiative. Stakeholders at different levels, both within and outside the organization, will need to be analyzed and engaged with effectively in order to achieve objectives in terms of support and engagement. Stakeholder engagement includes communications planning, the effective identification

and use of different communications channels, and techniques to enable objectives to be achieved. Stakeholder engagement should be seen as an ongoing process across all initiatives and one that is inherently linked to the initiative's life cycle and governance controls.

Question 5: Our approach to stakeholder engagement is best described by:

- A** Stakeholder engagement and communication is rarely used by projects as an element of the delivery toolkit.
- B** Some projects will be communicated to stakeholders, but this is linked more to the personal initiative of project managers than to a structured approach being deployed by the organization.
- C** There is a centrally managed and consistent approach to stakeholder engagement and communications used by all projects.
- D** Sophisticated techniques are used to analyze and engage the project stakeholder environment effectively, and quantitative information is used to underpin the assessment of effectiveness.
- E** Communications are being optimized from extensive knowledge of the stakeholder environment, to enable the projects to achieve their objectives. There is evidence of continual improvement.

Risk Management

This views the way in which the organization manages threats to, and opportunities presented by, the initiative. Risk management maintains a balance of focus on threats and opportunities, with appropriate management actions to minimize or eliminate the likelihood of any identified threat occurring, or to minimize its impact if it does occur, and maximize opportunities. It will look at a variety of risk types, both internal and external, that affect the initiative and will focus on tracking the triggers that create risks.

Responses to risk will be innovative and proactive, using a number of options to minimize threats and maximise opportunities. The review of risk will be embedded within the initiative's life cycle and have a

supporting process and structures to ensure that the appropriate levels of rigour are being applied, with evidence of interventions and changes made to manage risks.

Question 6: Our risk management is best described by:

A There is minimal evidence of risk management being used to any beneficial effect on projects. There may be evidence of risks being documented but little evidence of active management.

B Risk management is recognized and used on projects, but there are inconsistent approaches which result in different levels of commitment and effectiveness.

C Project risk management is based on a centrally defined process that is cognizant of the organization's policy for the management of risks and is used consistently.

D Project risk management is working effectively, is embedded, and the value of risk management can be demonstrated. There is evidence of opportunity management and management of risk aggregation.

E Risk management is embedded in the organizational culture and underpins all decision-making within projects. There is evidence of continual improvement.

Organizational Governance

This looks at how the delivery of initiatives is aligned to the strategic direction of the organization. It considers how start-up and closure controls are applied to initiatives and how alignment is maintained during an initiative's life cycle. This differs from management control, which views how control of initiatives is maintained internally, as this perspective looks at how external factors that impact on initiatives are controlled (where possible, or mitigated if not) and used to maximize the final result. Effective sponsorship should enable this.

Organizational governance also looks at how a range of other organizational controls are deployed and standards achieved, including legislative and regulatory frameworks. It also considers the levels of analysis of stakeholder engagement and how their requirements are factored into the design and delivery of outputs and outcomes.

Question 7: We deliver organizational governance by:

A Some informal governance of projects exists but has undefined links to broader organizational controls. Roles are unlikely to be formally defined.

B Project management from an organizational perspective is beginning to take shape but with ad hoc controls and no clear strategic control. Roles and responsibilities will be inconsistent, as will reporting lines.

C Centrally defined organizational controls are applied consistently to all projects, with decision-making structures in place and linked to organizational governance.

D There will be clearly aligned project decision-making processes that adopt and integrate with broader organizational governance and which are transparent to those involved. Project management responsibilities are embedded within broader role descriptions.

E The governance arrangements for projects are a core aspect of organizational control, with demonstrable reporting lines to Executive Board level and with clear ownership and control responsibilities embedded within the organization. There is evidence of continual improvement.

Resource Management

Resource management covers management of all types of resources required for delivery. These include human resources, buildings, equipment, supplies, information, tools and supporting teams. A key element of resource management is the process for acquiring resources and how supply chains are utilized to maximize effective use of resources. There will be evidence of capacity planning and prioritization to enable effective resource management. This will also include performance management and exploitation of opportunities for greater utilization. Resource capacity considerations will be extended to the capacity of the operational groups to resource the implications of change.

Question 8: Our resource management is best described by:

A There is some recognition within the organization of the need to manage resources effectively to enable successful delivery of projects, but little evidence of resource acquisition, planning or management.

B Resources are being deployed across the organization and individual projects have an approach to resource acquisition, planning or management. However there is little evidence of consistency of approach.

C The organization has a centrally defined and adopted set of procedures and management processes for acquiring, planning and managing project resources.

D Resource management for projects is considered at a strategic level within the organization. There is evidence of resource capacity management, through capacity planning, in order to meet project delivery needs.

E Resources are deployed optimally. There is clear evidence of load balancing and the effective use of both internal and external resources across all projects. There is evidence of continual improvement.

Question 9: Does the organization:

A Recognize projects and run them differently from its ongoing business. (Projects may be run informally with no standard process or tracking system).

B Ensure that each project is run with its own processes and procedures to a minimum specified standard. (There may be limited consistency or coordination between projects).

C Have its own centrally controlled project processes and individual projects can flex within these processes to suit the particular project.

D Obtain and retain specific measurements on its project management performance and run a quality management organization to better predict future performance.

E Undertake continuous process improvement with proactive problem and technology management for projects in order to improve its ability to depict performance over time and optimize processes.