



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Projektové řízení a jeho uplatnění ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Soňa Vyhnalová
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Soňa VYHNALOVÁ**
Osobní číslo: **E12762**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Projektové řízení a jeho uplatnění ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit systém řízení projektů ve vybrané organizaci a navrhnout jeho případné změny.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů a metod projektového řízení;
- 2) zhodnocení systému řízení projektů ve vybrané organizaci;
- 3) návrh případných změn systému řízení projektů;
- 4) doporučení zavedení navržených změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.
SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, řízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.
NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
DOLANSKÝ, Václav. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 372 s. ISBN 80-716-9287-5.
HÜBNER, Miroslav. *Projektové řízení: příručka manažera*. Praha: Tate International, c2005, 200 s. Příručka manažera, 4. ISBN 80-868-1306-1.
ZONKOVÁ, Zdeňka. *Projektové řízení*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 1997, 122 l. ISBN 80-707-8423-7.
BARKER, Stephen. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4.
ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-867-5435-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
SIL. PRATEK 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem: „Projektové řízení a jeho uplatnění ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 20. srpna 2014

.....
Bc. Soňa Vyhnalová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a rady, které přispěly k vypracování této diplomové práce.

Děkuji také Ing. Jiřímu Petržilkovi za vstřícnost, ochotu a za poskytnutí veškerých potřebných informací.

OBSAH

1. Úvod	9
2. Literární přehled.....	11
2.1. Projektové řízení a projekt.....	11
2.1.1. Projektové řízení.....	11
2.1.2. Projekt.....	12
2.2. Životní cyklus a fáze projektu.....	14
2.2.1. Předprojektová fáze.....	15
2.2.2. Projektová fáze.....	15
2.2.3. Poprojektová fáze.....	16
2.3. Zainteresované strany.....	16
2.3.1. Projektový manažer.....	18
2.4. Zahájení projektu.....	21
2.4.1. Projektové dokumenty.....	21
2.4.2. Formulace cílů projektu.....	22
2.5. Plánování projektu.....	23
2.5.1. Metoda CPM.....	24
2.5.2. Metoda PERT.....	25
2.5.3. Ganttův diagram.....	26
2.5.4. Dokumenty procesu Plánování.....	27
2.5.5. Rozpočet a náklady projektu.....	28
2.6. Vlastní realizace projektu.....	29
2.7. Ukončení projektu.....	30
2.7.1. Uzavření kontraktu.....	31
2.7.2. Uzavření projektu.....	31
2.8. Projektová kontrola.....	32
2.8.1. Metody projektové kontroly.....	32
2.8.2. Podávání zpráv o kontrolních procesech.....	33
2.9. Řízení rizik.....	34
2.9.1. Analýza rizik.....	35
2.9.2. Metody analýzy rizik projektu.....	36
2.10. Řízení kvality.....	38
2.10.1. Plánování kvality.....	39

2.10.2.	Zajištění kvality	39
2.10.3.	Kontrola kvality.....	40
3.	Cíl a metodika práce.....	41
3.1.	Cíl práce	41
3.2.	Pracovní postup.....	41
3.3.	Metody sběru dat.....	42
4.	Charakteristika vybrané organizace	43
4. 1.	Základní informace	43
4. 2.	Historie.....	43
4. 3.	Zaměstnanecká politika	44
5.	Vlastní práce	45
5.1	Popis projektového řízení v podniku	45
5.1.1	Projektové fáze.....	Chyba! Záložka není definována.
5.1.2.	Určení odpovědnosti	Chyba! Záložka není definována.
5.1.3.	Sponzor projektu	Chyba! Záložka není definována.
5.1.4.	Projektový manažer.....	Chyba! Záložka není definována.
5.1.5.	Zadavatel (Responsible banker).....	Chyba! Záložka není definována.
5.1.6.	Architekt řešení (Solution Architect)	Chyba! Záložka není definována.
5.1.7.	Projektová kancelář (Project Management Office – PMO).....	Chyba! Záložka není definována.
5.1.8.	Schvalování projektů.....	Chyba! Záložka není definována.
5.1.9.	Reporting.....	Chyba! Záložka není definována.
5.1.10.	Řízení rizik	Chyba! Záložka není definována.
5.1.11.	Projektové dokumenty.....	Chyba! Záložka není definována.
5.1.12.	Motivace členů projektového týmu	Chyba! Záložka není definována.
5.2.	Analýzy kritických faktorů úspěchu projektů.....	45
5.2.1.	Srovnání výzkumu společnosti Ernst and Young se stavem v KB	45
5.2.2.	Výzkum Brandeis University.....	48
5.2.3.	Výzkum Komerční banky.....	49
5.3.	Důvody selhání projektů.....	51
5. 4.	SWOT analýza.....	53
5.5.	Dovednosti projektového manažera	56
5.5.1.	Tvrdé dovednosti.....	56
5.5.2.	Měkké dovednosti	57

5.6. Návrhy na zlepšení	58
5.6.1. Stávající projektoví manažeři	58
5.6.2. Nově přijímaní projektoví manažeři	63
6. Závěr.....	65
7. Summary.....	69
8. Použitá literatura	70
9. Seznam obrázků a tabulek.....	88
10. Přílohy.....	89

1. Úvod

V současném dynamickém prostředí se význam projektového managementu zvyšuje vlivem neustálých změn. Společnosti, které se nepřizpůsobí rozvíjejícímu se prostředí, nemají šanci se dlouhodobě udržet na trhu. Do této kategorie patří i bankovní instituce, které musí díky rozvoji především bezhotovostního platebního styku rozvíjet své produkty, a to hlavně v oblasti informačních technologií. Je pravdou, že se v poslední době objevují stále nové a nové banky, které slibují lepší podmínky než ty stávající. V tomto prostředí není možné zůstat pozadu, ani v případě silných bankovních institucí s dlouholetou historií a širokým portfoliem klientů. Vybranou organizací pro tuto diplomovou práci je právě bankovní instituce, konkrétně Komerční banka.

Projektový přístup k řešení problémů stále více získává na oblibě. Důvodem je, že nelze každou změnu řešit pořád stejným způsobem, proto je nutné vytvářet jedinečné projekty, které pružně reagují na dané požadavky současného i cílového stavu. S touto jedinečností je spojen určitý stupeň rizika a nejistoty, které je nutné včas odhalit a vhodně řešit. V rámci projektu se projektové týmy setkávají s mnoha nepříjemnostmi, ať už ze strany vedení, nedostatku finančních nebo lidských zdrojů, času nebo díky vnějším vlivům. Také velmi často vlivem rozdílných představ dochází ke konfliktům uvnitř týmu, které je nutné vyřešit tak, aby nedošlo k rozpadu týmu. Kvůli některým z těchto faktorů nemusí být daný projekt vůbec dokončen, a i v případě jeho dokončení lze pouze předpokládat, jaké přínosy do budoucna přinese.

Nicméně i přes tyto překážky je projektový přístup v mnoha odvětvích prakticky nutností. Provádění manažerských funkcí se zaměřením na projekt totiž pomáhá při zefektivňování pracovního úsilí. Nejen, že lze daný problém ohraničit začátkem a koncem, ale je také možné jej dále dělit a rozplánovat jednotlivé činnosti, kterým se následně může věnovat větší péče. Podrobnější zkoumání problému pomáhá rychle a efektivněji najít případné nedostatky a umožňuje najít a realizovat zlepšení ve všech oblastech. Projektový management je charakteristický svým detailním zkoumáním všech aspektů projektu, jejich podrobným naplánováním, které vrcholí implementováním dané změny či inovace.

Vzhledem k tomu, že v důsledku rozvoje projektového managementu stoupá také poptávka po projektových manažerech, zaměří se autorka kromě popisu způsobu projektového řízení, popisu projektových fází, procesu schvalování projektů apod., také na klíčové dovednosti projektových manažerů, kteří hrají v realizaci projektů zásadní roli.

Cílem této práce je zhodnotit systém řízení projektů ve vybrané organizaci a navrhnout jeho případné změny.

2. Literární přehled

2.1. Projektové řízení a projekt

2.1.1. Projektové řízení

Projektové řízení je „plánování, organizování a řízení činností a jejich zdrojů v rámci uceleného projektu za respektování časových, zdrojových a nákladových omezení.“ (Šubrt a Langrová, 2004)

Pro pochopení této problematiky je nutné vymezit rozdíl mezi projektovým managementem a managementem projektu.

Pojem projektový management má širší význam a vedle managementu jednotlivých projektů zahrnuje i jejich organizování a koordinování. Lze ho chápat i jako nadstavbu managementu jednotlivých projektů (Dolanský, Měkota, a Němec, 1996). Tuto skutečnost popisuje následující obrázek podle Němce, (2002).

Obr. 1 Projektový management a management projektu



Zdroj: (Němec, 2002)

Projektové řízení má řadu dimenzí

- **funkční**, která spočívá v realizaci řady funkčních kroků, dílčích projektových aktivit, v jejich správném vymezení, řazení, koordinaci a provázanosti,
- **institucionální**, znamenající volbu zvolené organizační formy,
- **personální**, která spočívá ve vytipování vhodného projektového vedoucího, určení skupiny spolupracovníků, zavedení týmové práce, komunikačního systému apod,

- **instrumentální**, která představuje využívání různých prostředků a metod jako je síťová analýza, informační systémy, počítačová podpora apod. (Veber a kolektiv, 1998).

2.1.2. Projekt

Projekt je dočasné úsilí a má určeno datum začátku a konce. Projekt je kompletní, když jsou vykonány cíle popsané v plánu projektu. Někdy projekt končí, když je určeno, že cílů nelze dosáhnout, nebo pokud produkt, služba nebo výsledek projektu už není potřebný a projekt je zrušen. Projekty jsou určeny k tomu, aby přinášely výsledky, kterých ještě nebylo dosaženo. Výstupem projektu může být míněn produkt, stejně jako například výzkumná studie (Heldman, Baca a Jansen, 2007).

Typickými příklady projektů jsou podle Vebera (1998):

- **projekty vývojové**, např. vývoj nového výrobku software projektování stavby, výrobního komplexu apod.,
- **projekty realizační**, např. zavedení výroby nového výrobku, uskutečnění stavebního díla,
- **projekty inženýrské** např. jako dodávky “na klíč”, které zahrnují stádium vývoje i realizace jako je např. Komplexní dodávka velkorýpadla,
- **podnikatelské projekty**, zaměřené na prosazování podnikatelského záměru, např. ve výrobní či obchodní oblasti.

Pro projekt jsou charakteristické tyto znaky:

- Sleduje konkrétní cíl
- Defínuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle
- Určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů a realizace záměru
- Vymezuje jeho začátek a konec (Němec, 2002)

Podle Rosenaua (2007) je cíl dán požadavky “trojimperativu“, tj. Nároky na **provedení, časový plán a rozpočtové náklady**.

Svozilová (2006) uvádí za základny projektového managementu čas, dostupnost zdrojů a náklady, jak je vidět na následujícím obrázku.

Obr. 2 Základny projektového managementu



Zdroj: přepracováno autorem (Svozilová, 2006)

- Čas je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu
- Dostupnost zdrojů, které jsou projektu přiděleny a budou průběžně užívány a čerpány
- Náklady jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení (Svozilová, 2006).

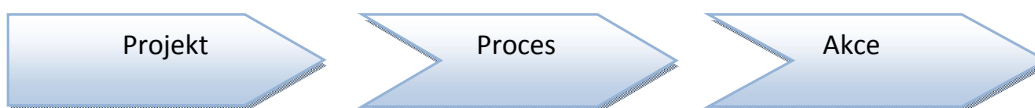
Fiala (2002) za základny pomyslného projektového trojúhelníku považuje čas, náklady a kvalitu.

Tyto tři dimenze jsou vzájemně podmíněny:

- Při velkém tlaku na urychlení projektu (čas) dochází ke snížení kvality,
- Při vysokém soustředění na kvalitu se prodlužuje čas a dochází k nedodržení termínů.
- I při mimořádné náročnosti projektu lze zvládnout práci v perfektní kvalitě a v daném termínu, ovšem s vysokými náklady (Bělohávek, 2008).

Projekty se většinou člení do dílčích procesů – ty se potom dále člení na dílčí akce. Některé procesy nebo akce mohou probíhat současně, jiné následovně (Veber, 2004).

Obr. 3 Dělení projektů



Zdroj: přepracováno autorem, (Veber, 2004)

2. 2. Životní cyklus a fáze projektu

Organizace provádějící projekty většinou dělí každý projekt do několika projektových fází. Ty se dohromady nazývají životní cyklus projektu. Každá fáze projektu se vyznačuje ukončením jednoho nebo více výstupů. Výstup je konkrétní, prokazatelný produkt, jako například „Studie proveditelnosti, podrobný návrh nebo prototyp produktu“. Závěr projektové fáze je obvykle doprovázen revizí těchto výstupů a určení, zda může projekt postoupit do další fáze.

Většina životních cyklů projektu se vyznačuje následujícími charakteristikami:

- Náklady a počet pracovníků na projektu jsou na začátku malé, postupně se zvyšují a nejvyšší jsou v závěru projektu.
- Pravděpodobnost úspěchu dokončení projektu je na začátku nejmenší, rizika a nejistoty nejvyšší. Pravděpodobnost úspěšného dokončení se obvykle zvyšuje tím více, čím více se projekt blíží ke svému konci.
- Schopnost zainteresovaných stran ovlivnit konečnou podobu výstupu je nejvyšší na začátku projektu (PMBOK Guide, 2013).

Členění projektů do fází je několik. Obsahově se však příliš neliší.

Podle Svozilové (2006) se fáze projektu člení na fázi **zahájení, realizace a ukončení**.

Fotr a Souček, (2011) a Němec, (2002) člení fáze projektu na fázi předinvestiční, investiční a fázi provozu a vyhodnocení.

- **Předinvestiční fáze** – je nejdůležitější část celého projektu, odpovídá za ní vrcholový management firmy – zadavatele. Ten musí stanovit cíle a definovat strategii projektu vedoucí k dosažení cílů.
- **Investiční fáze** – je nejpracnější a nejvíce nákladnou částí, odpovídají za ni členové vrcholového managementu firmy – dozor projektu a manažer projektu
- **Fáze provozu a vyhodnocení** – v ní se výsledek projektu předává do užívání, porovnávají se dosažené výsledky s plánovanými a získaná data se analyzují a zaznamenávají (Němec, 2002).

Další členění fáze projektu je podle Doležala, Máchala a Lacka (2009) na předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi.

Tomuto členění jsou věnovány následující kapitoly.

2.2.1. Předprojektová fáze

Účelem předprojektové fáze je prozkoumání příležitosti pro projekt a posouzení proveditelnosti daného záměru. Účelem předprojektové fáze je dostat odpověď na strategické otázky projektu – odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu zvolíme a zda má vůbec smysl projekt realizovat (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

V rámci předprojektové fáze se zpracovávají dva stěžejní dokumenty:

- **Studie příležitosti**, která má odpovědět na otázku, zda je správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt. Tato studie bere v úvahu situaci v organizaci a na trhu, předpokládaný vývoj trhu a firmy apod. Výsledkem je doporučení nebo nedoporučení realizovat zamýšlený projekt a podrobnější charakteristika projektu.
- **Studie proveditelnosti**, která by měla ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a dále upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a odhadované zdroje.
- V případě jednodušších projektů bývá zpracovávána pouze tzv. **Předprojektová úvaha**, která je kombinací výše zmíněných dvou dokumentů.

2.2.2. Projektová fáze

Tato fáze projektu je nejnáročnější. Skládá se z velkého počtu aktivit a zdrojů, které zabezpečují jejich pokrytí. Realizační fáze projektu končí odevzdáním plánovaného výstupu. Průběh této fáze je závislý především na kvalitě plánu a schopnostech členů projektového týmu ho plnit. Cílem této fáze je dodržení plánu a dodání požadovaného výstupu (Štefánek, 2011).

Projektová fáze se dále dělí na několik dílčích fází. Jsou to tyto:

- **Zahájení** (start-up) – v rámci této fáze je třeba ověřit a upřesnit cíle a účel projektu, personální obsazení, kompetence apod. Ve fázi zahájení se sestavuje základní projektový dokument – zakládací (identifikační) listina projektu.
- **Plánování** – v této fázi se vytváří projektový tým. Tento tým posléze vytvoří plán projektu. Tento se nazývá baseline, neboli základní plán projektu.
- **Vlastní realizace** – tuto fázi je vhodné doprovodit tzv. kick-off meetingem. Jde o setkání zainteresovaných stran jsou zrekapitulovány předchozí fáze a všem je oznámeno, že začíná fyzická realizace projektu. V průběhu realizace je nutné projekt sledovat porovnávat s plánem. V případě zjištění odchylek je nutné provést korekční opatření, popř. vytvořit nový základní plán projektu.
- **Předání výstupů projektu a ukončení projektu** (close-out) – v této fázi dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

Tyto části projektové fáze budou dále rozebrány v další části práce.

2.2.3. Poprojektová fáze

V rámci poprojektové fáze by se měla zjistit slabá místa projektu jako poučení pro realizaci budoucích projektů. Zaměřuje se například na analýzu kvality subdodavatelů a možnost přerušení spolupráce s některými subdodavateli. Tato fáze má rozdílnou dobu trvání, protože přínosy a slabé stránky projektu se mnohdy dostavují až po delší době.

2. 3. Zainteresované strany

Jako zainteresovanou stranu označujeme každého jedince, skupinu či organizaci, kteří jsou projektem ovlivněni, ať pozitivně, negativně, přímo, nepřímo, záměrně či nezáměrně. V rámci projektového řízení je vhodné vypracovat analýzu zainteresovaných stran. Cílem je uvědomit si skutečná očekávání jednotlivců či skupin spojených s projektem, aby mohla být zajištěna spokojenost co největšího množství zainteresovaných stran (Doležal, Krátý a Cingl 2013).

Thomsett (2002) označuje zainteresovanou stranu jako osobu, skupinu nebo organizaci mimo přímou kontrolu manažera, která se účastní projektu. Většina zainteresovaných

stran poskytují služby projektu (např. odborné znalosti a vybavení), přijímají služby (data), nebo obojí.

Nejdůležitější zainteresované strany jsou:

- **Projektová organizace** – její zaměstnanci jsou přímo zapojeni do práce na projektu
- **Ředitel projektů** – odpovídá na strategické úrovni za plánování a realizaci všech projektů v organizaci.
- **Projektový manažer** – plně odpovídá za plánování a realizaci projektu na taktické a operativní úrovni
- **Členové projektového týmu** – pracovníci, kteří se podílejí na jednotlivých pracích.
- **Zákazník** – subjekt, jedinec či organizace, kterému jsou určeny výstupy projektu.
- **Investor** – osoba nebo skupina, poskytující finanční zdroje pro projekt
- **Subdodavatelé** – podniky, které zajišťují definovanou část projektu (podprojekt)

Mezi ostatní zainteresované strany patří například:

Veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, konkurenti, lobbisté a ostatní nátlakové skupiny, media občanská a obchodní sdružení.

Některé podniky mají ustanovenou tzv. **Projektovou kancelář**. Jedná se o útvar, jež standardizuje projektové řízení, vytváří metodologii a má podpůrnou a poradenskou roli v rámci každého projektu (PMBOK Guide, 2013).

Aby byl projektový tým schopný vůči zainteresovaným stranám zvolit správnou strategii zapojení, je vhodné je rozdělit podle jejich postoje vůči projektu a schopnosti ho ovlivnit. Následující obrázek znázorňuje typy strategií zapojení zainteresovaných stran.

Obr 4 Vliv zainteresovaných stran



Zdroj: (Doležal, Krátý a Cingl 2013)

Podle Davis (2010) je žádoucí pověřit projektový tým managementem zainteresovaných stran, dát mu pravomoc kontaktu se zainteresovanými stranami a možnost zapojovat je do projektového dění. Je vhodné vytvořit plán komunikace se zainteresovanými stranami a zaznamenávat její frekvenci, obsah a typ.

V následující kapitole bude podrobněji rozebrána úloha projektového manažera.

2.3.1. Projektový manažer

Aby byl projekt úspěšný, je nutné správně zvolit projektového manažera.

Manažer projektu je „pracovník, jehož hlavním úkolem je zabezpečit stanovené cíle projektu – tedy zpracování projektu v rámci daného rozpočtu, ve stanoveném termínu a v souladu se zadáním.“ (Pitra, 1997)

Podle Newtona (2008) je projektový manažer osoba, která má odpovědnost za předání všech částí projektu. Práce projektového manažera se v různých projektech liší, ve své podstatě je však vedoucí projektu odpovědný za vymezení práce, její plánování a stanovení rozsahu potřebných zdrojů a za zajištění těchto zdrojů. Mezi další odpovědnosti projektového manažera patří splnění požadovaných úkolů, zabezpečení řešení všech problémů, které mohou způsobit zpoždění nebo zastavení projektu

Projektový manažer má povinnosti vůči všem členům projektového týmu a to tyto:

- Vysvětlit a průběžně aktualizovat plán a předmět projektu tak, aby mu všichni rozuměli a chápali oba dokumenty tak, jak se v průběhu životního cyklu projektu mění.
- Poskytovat konkrétní pokyny členům projektového týmu o tom, které úkoly se mají provést a kteří členové je mají udělat.
- Motivovat tým k dokončení prací s potřebnou produktivitou a efektivitou.
- Mít informace o tom, jak postupuje práce jednotlivých členů a kontrola s původním plánem projektu.
- Naslouchat členům týmu, jejich připomínkám, informacím a námětům (Newton, 2008).

Řízením projektu může být pověřen buď vedoucí funkčního útvaru, nebo specialista na vedení projektu. Každý úspěšný manažer by měl být schopen stát se úspěšným projektovým manažerem. Existuje však rozdíl, který spočívá v tom, že práce ve funkčním útvaru pokračuje, ale práce na projektu jednou skončí. V porovnání s funkčním manažerem je projektový manažer spíše generalista než specialista, syntetik než analytik a tvůrce více než kontrolor (Veber a kolektiv, 1998).

V roli projektového manažera hrají kromě znalostí a dovedností roli i osobní předpoklady. V případě špatně zvoleného projektového manažera v týmu dochází k vytvoření tzv. neformálního vůdce. Jde o osobu charismatickou a se zkušenostmi. Časem se proto mohou vyměnit role a neformální vůdce nahrazuje oficiálního vedoucího.

Podle Heldman, Baca a Jansen (2007) by úspěšný projektový manažer měl mít následující dovednosti:

- **Komunikační dovednosti** – jednou z nejdůležitějších dovedností dobrého projektového manažera jsou excelentní komunikační dovednosti. Komunikace je páteří každého úspěšného projektu. Během projektu je použito mnoho forem komunikace. Jako tvůrce většiny projektových dokumentů je důležité, aby projektový manažer byl schopen podat informace tak, aby ostatní zúčastnění neměli problém s jejich interpretací.
- **Organizační a plánovací dovednosti** – tyto schopnosti, jsou po komunikačních vlastnostech, ty nejdůležitější, které manažer musí mít. Projektový manažer musí organizovat schůze, stanovovat termíny atd. S organizačními dovednostmi

úzce souvisí dovednosti Time managementu. Plánovací schopnosti jdou ruku v ruce s organizačními schopnostmi. Kombinace těchto dvou dovedností spolu s excelentními komunikačními schopnostmi skoro vždy znamená úspěch v oblasti managementu projektu.

- **Schopnosti v oblasti rozpočtnictví** – projektový manažer vytváří a řídí rozpočet projektu, a proto potřebuje znalosti finančních a účetních principů. Obzvlášť důležité jsou schopnosti odhadu nákladů a rozpočtu.
- **Schopnost řešení konfliktů a problémů** - manažer musí být schopný identifikovat problém a nalézt nejlepší možné řešení k jeho odstranění. Musí být také schopen podporovat projektový tým tak, aby nedocházelo ke konfliktům mezi jeho členy.
- **Vyjednávací schopnosti** – efektivní řešení problémů si vyžaduje vyjednávací a přesvědčovací schopnosti. Vyjednávání je nezbytně nutné ve všech částech projektu. Vyjednávání může probíhat mezi dvěma osobami nebo i mezi týmy.
- **Schopnost vůdcovství (Leadership)** – termíny lídr a manažer nejsou synonyma. Zatímco manažeři se zaměřují na výsledek a splnění projektových prací podle plánu, lídři sdílejí vize, dosahují strategických cílů, inspirují a motivují ostatní. I přesto, že tyto dva termíny nelze zaměňovat, musí projektový manažer projevovat charakteristiky obou.
- **Motivační dovednosti a dovednosti v oblasti Team-buildingu** – vzhledem k tomu, že projektový tým tvoří převážně pracovníci z různých částí organizace, kteří společně nikdy předtím nepracovali, je úlohou projektového manažera napomoci svému týmu překonat všechna stádia vývoje, než se stane plně funkčním. Umění motivovat a povzbudit, především v dobách, kdy projekt postihuje mnoho problémů, a členové týmu mají tendenci rezignovat, je také velice důležitou schopností, kterou musí projektový manažer disponovat.

Projektový manažer má důležité opodstatnění v každé fázi projektu. V předprojektové fázi má spíše funkci motivátora. Jeho úlohou je předání vize a vyvolávat ve členech projektu nadšení. V projektové fázi je jeho úlohou především řízení a udržení efektivního týmu a kontrola plnění plánu. V poprojektové fázi se nesmí podcenit závěrečné vyhodnocení a zhodnocení (Štefánek, 2011).

2. 4. Zahájení projektu

Zahájení projektu je soubor činností, zaměřených na stanovení cílů projektu a vytvoření základních předpokladů pro jeho realizaci. Ve fázi zahájení projektu je nutné formulovat podmínky a omezující kritéria, uzavřít potřebné smlouvy a přidělit hlavní odpovědnosti, které souvisí s realizací projektu. Během této fáze se vytváří představy zástupců zadavatele projektu nebo jeho investora o tom, co má být realizací projektu dosaženo, a volí se optimální varianta pořízení projektu, podle ní se vybírá vhodný dodavatel a uzavírá smlouva mezi oběma stranami projektu (Svozilová, 2006).

Činnosti, které jsou obvykle vykonávány při zahájení procesu:

- Analýza strategických potřeb podniku a formulace konkrétních cílů projektu, kterých má být dosaženo.
- Rozhodnutí o zajištění těchto cílů.
- Vymezení podmínek a předpokladů realizace projektu.
- Jmenování osob, které jsou zodpovědné za realizaci projektu.
- Sestavení základního dokumentu – Zakládající listiny
- Sestavení dokumentu, který blíže určuje vlastnosti a funkce budoucího produktu, který má být výstupem projektu.

Výstupem přípravných kroků zahajovací fáze je vytvoření zahajovacího dokumentu – Zakládací listiny projektu a Předběžné definice předmětu projektu (Svozilová, 2006).

2.4.1. Projektové dokumenty

Nejdůležitějšími dokumenty této fáze je Zakládací listina projektu a Předběžná definice předmětu projektu.

Zakládací listina projektu

Schválením této listiny je potvrzeno rozhodnutí o zahájení projektu. V tomto dokumentu je přesněji vymezen cíl projektu, základní hranice projektu – v oblasti financí, času a předpokládaných zdrojů, a jmenuje se v něm manažer projektu. Spolu s manažerem projektu může být v zakládací listině jmenován tým projektu, nebo jeho základní část (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

Předběžná definice předmětu projektu

„Dokument, který srozumitelně a jednoznačně definuje všechny požadované cíle projektu, a to ve stavu aktuálního poznání vzhledem k vývojovému stupni projektu.“

Hlavním účelem tohoto dokumentu je získat všechna potřebná schválení vyššího managementu pro realizaci projektu. Z tohoto důvodu by měl tento dokument obsahovat všechny informace v detailu potřebném pro nastavení priorit, pro rozhodnutí o tom, která z nabídek projektů bude realizována, a pro rozhodnutí o přidělení zdrojů, případně o zahájení jednání o sjednání kontraktu.

Vstupními doklady pro tvorbu tohoto dokumentu jsou především: Zakládací listina, zadání projektu, popis prostředí, do kterého má být výsledný předmět projektu zaveden, hlavní faktory podnikatelského prostředí, soubor podnikových procesů, informace z historických projektů (Svozilová, 2006).

2.4.2. Formulace cílů projektu

Stanovení cílů projektu je pro fázi zahájení projektu klíčové. Cíle projektu jsou popisem účelu, kterého má být realizací projektu dosaženo.

“Cíle projektu mají být konkrétní a měřitelné. Před návrhem cílů existuje již potřeba projektu, která vyplývá ze zjištění problému či problémů.” (Vytlačil a kolektiv, 2008)

Cíle projektu mají pro projekt zásadní význam z těchto důvodů:

- Jsou základem kontraktu a všech souvisejících obchodních dohod mezi zákazníkem projektu a jeho dodavatelem.
- Po tom, co jsou schváleny, se stávají klíčovým bodem komunikace mezi sponzorem, manažerem projektu a projektovým týmem.
- Defínují předmět projektu a výstupy, které se od projektu očekávají
- Jsou základem pro plánovací procesy projektu, volbu postupů, metod, jejich správného časování a stanovení nákladů na realizaci projektu.
- Určují stádium dosažení úspěšného ukončení projektu nebo jeho dílčích částí (Svozilová, 2006).

Správné definování cílů projektu nemusí být snadné. Jednou z pomůcek pro stanovení cíle je technika SMART. Cíle by podle této techniky měly být:

- Specifický a specifikovaný (specific)
- Měřitelný (measurable)

- Akceptovaný (agreed)
- Realistický (realistic)
- Termínovaný (timed)

Globální cíl projektu je hlavní cíl projektu, který určuje jeho celkový směr a jeho konečný výsledek. Obsahuje strategickou potřebu podniku a hlavní účel, pro který je projekt realizován. Tento globální cíl se rozpracovává do podrobnějších **dílčích cílů**.

Dílčí cíle by měly obsahovat:

- Popis budoucího výstupu.
- Předpokládaný čas vytvoření tohoto výstupu.
- Měřítko, určující míru splnění cíle.
- Podmínky upřesňující, jak si zadavatel představuje způsob splnění cíle.

2. 5. Plánování projektu

“Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů.” (Svozilová, 2006)

Mnoho projektů zadávaných v rámci vlastní organizace se provádí na základě dlouhodobých plánů organizace. Plány jsou často hierarchické, tzn. krátkodobé plány vznikají v kontextu s dlouhodobými. Plánování je opakujícím se procesem, projektové plány se tudíž musí přepracovat, pokud se jiné plány změní (Rosenau, 2007).

Projektové plány by měly mít následující obsah:

- **Shrnutí** – krátké shrnutí cílů a účel projektu. Je zpracováváno pro nejvyšší vedení a je v něm popsán vztah projektu k cílům organizace, dále popis řídicí struktury a seznam hlavních milníků v časovém plánu.
- **Cíle** – podrobnější přehled cílů projektu
- **Metody řešení** – popisuje pojetí projektu, jak řídicí, tak technické. Popisuje vztahy k dříve prováděným projektům a možnosti čerpání znalostí a zkušeností
- **Specifikace kontraktu** – obsahuje právní podmínky kontraktu
- **Časový plán** – podrobný časový plán projektu včetně možných variant, milníků projektu a odhadnutého času pro každý úkol.

- **Zdroje** – stanovení rozpočtu na základě finančních požadavků dílčích úkolů. Stanovení ostatních zdrojů jako jsou pracovníci, technické vybavení, materiál aj.
- **Metody hodnocení**
- **Předpokládané problémy** – ve fázi plánování je nutné se zabývat také problémy, které se mohou vyskytnout (Vytlačil a kolektiv, 2008).

Mezi základní problémy projektového plánování patří **časová analýza**, především výpočet minimální a maximální doby trvání projektu. Právě pro plánování času se nejčastěji používají tzv. Síťové grafy. V následujících kapitolách budou rozebrány metody síťové analýzy.

Síťová analýza je soubor modelů a metod, vycházející z grafického vyjádření složitých projektů a provádějí analýzu těchto projektů z hlediska času, nákladů nebo zdrojů nutných k jejich realizaci (Fiala a kolektiv, 2002).

Pomocí síťových grafů může projektový manažer lépe vidět vazby mezi projektovými činnostmi a určit okamžiky jejich nutného zahájení. Plánování pomocí síťových grafů umožňuje také dokonalejší kontrolu realizace projektu (Donnelly, Gibson, a Ivancevich, 1997).

Základní přednosti síťového grafu jsou:

- Dává do vzájemného vztahu všechny činnosti projektu.
- Vymezuje termíny pro využívání jednotlivých zdrojů.
- Udává termín dokončení projektu.
- Určuje kritickou cestu projektu.
- Vymezuje časové rezervy jednotlivých činností.
- Určuje termíny zahájení činností.
- Je pomůckou při optimalizaci zdrojů (Vytlačil a kolektiv, 2008).

2.5.1. Metoda CPM

(Critical Path Method)

Tato metoda je jednou z nejnámějších metod síťové analýzy. Vznikla v USA a je založena na vyhledávání a analýze kritické cesty projektu, tj. nejdelšího sledu úkolů projektu, které neobsahují žádné časové rezervy. Tato metoda neobsahuje kombinované odhady trvání úseku projektu na rozdíl od dále zmiňované metody PERT.

Síťové grafy se sestavují pomocí těchto prvků:

- Hrana grafu – činnost nebo skupina činností, které čerpají zdroje a trvají určitý čas.
- Uzel grafu – událost v projektu, např. ukončení činnosti nebo skupiny činností.

Za pomoci těchto prvků se sestavuje síťový graf, kde lze nalézt cestu případně kritickou cestu. Síťový graf je tedy kombinace uzlů a hran, které tvoří projekt. Graf zachycuje vzájemnou návaznost činností.

Pro zahájení práce na síťovém grafu je potřeba znát:

- **Seznam činností projektu nebo části projektu**
- **Časové ohodnocení činností.** Znalost doby trvání jednotlivých činností je nutnou podmínkou pro výpočet celého síťového grafu
- **Technologické, organizační a logické vazby projektu.** Pouze na základě těchto vztahů je možno vytvořit strukturu grafu. Některé činnosti mohou probíhat současně, ostatním však musí předcházet jiné činnosti. Další omezení vyplývá i z hlediska organizace projektu, zejména z důvodu využívání zdrojů. Na projekt nelze nasadit neomezený počet pracovníků nebo techniky (Vytlačil a kolektiv, 2008).

2.5.2. Metoda PERT

(program evaluation and review technique – technika testování a vyhodnocování programu)

Tato metoda využívá síťový graf, s jehož pomocí minimalizuje potenciální konflikty, zbytečné prodlevy a přerušování projektových prací. Cílem této metody je sestavení vhodného rozvrhu projektových činností. Jejím úkolem je identifikovat potenciaální problémy a předcházet jim.

Metoda PERT se používá hlavně u projektů s velkým množstvím projektových činností, z nichž většina je neopakovatelných. Zjednodušenou verzí metody PERT je právě metoda CPM. Vedle technických projektů se metoda PERT používá pro řízení řady činností spojených se slučováním firem a při realizaci ekonomických projektů. Metoda je využívána i při organizování velkých shromáždění či konferencí (Donnelly, Gibson, a Ivancevich, 1997).

Základní odlišností od metody CPM je, že doba trvání činnosti není přesně známa, ale je dána pouze s určitou pravděpodobností .

Ostatní metody síťové analýzy budou dále uvedeny jen okrajově.

- **Metoda šipkových diagramů** – metoda reprezentace diagramu formou síťových grafů, ve kterých jsou činnosti reprezentovány šipkami mezi body diagramu.
- **Metoda síťových diagramů s rozšířenými možnostmi vazeb** – obsahuje možnosti předchozích metod a rozšiřuje koncept vazeb mezi aktivitami.
- **Metoda grafického hodnocení a kontroly projektu** – tato metoda je podobná diagramu PERT. Má však některá zdokonalení pro větvení, smyčky a vícenásobné ukončení projektu (Svozilová, 2006).

2.5.3. Ganttův diagram

Ganttův diagram nespadá do kategorie síťových grafů, je to horizontální úsečkový diagram, zachycující vztahy mezi jednotlivými kroky v projektu. V řádcích grafu jsou zaznamenávány úsečky, u kterých je uveden název činnosti. Ve spodní části diagramu je znázorněna časová osa, na které jsou vyznačeny příslušné časové intervaly. Každý proces v projektu je vyznačen příslušnou úsečkou, jejíž délka závisí na době trvání procesu. Z kompletně vyplněného Ganttova diagramu si lze udělat představu o celkovém času, který je potřeba pro realizaci projektu, o struktuře projektu a vazbách mezi jeho procesy (Veber, 2004).

Tab. 1 Příklad Ganttova diagramu

	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	T 6	T 7	T 8	T 9
Úkol A									
Úkol B									
Úkol C									
Úkol D									
Úkol E									

Zdroj: přepracováno autorem (Svozilová, 2006)

Výše zmiňované metody se používají, jak již bylo zmíněno, pro časovou analýzu. Při projektovém plánování je však nutné brát v úvahu i ostatní výše zmíněné faktory.

2.5.4. Dokumenty procesu Plánování

Tak jako fázi zahájení provázely dva stěžejní dokumenty (Zakládací listina a Předběžná definice předmětu projektu), tak je tomu i ve fázi Plánování. Těmito hlavními dokumenty jsou Definice předmětu projektu a Plán projektu.

Definice předmětu projektu

Tento dokument je jedním z nejdůležitějších. Vstupním dokumentem pro jeho tvorbu je Předběžná definice předmětu projektu. Popisuje cíle projektu a odpovídající výstupy, které mají být projektem vytvořeny.

Dokument je sestaven na základě projektového záměru a měl by obsahovat alespoň tyto části:

- Detailní rozpis cílů
- Detailní popis předmětu projektu
- Hlavní limity a omezení
- Základní požadavky na kvalitu předmětu projektu

Na tento dokument navazuje podrobný rozpis prací, který rozepisuje produkt projektu do jednotlivých činností.

Plán projektu

V tomto dokumentu je shrnuto, co je třeba v průběhu projektu vykonat, aby se splnil cíl projektu a vytvořil předmět projektu, podle Definice předmětu projektu. V plánu projektu jsou obsaženy seznamy a popisy činností, které budou v souvislosti s tímto projektem vykonány.

Plán projektu by měl obsahovat alespoň tyto části:

- Plán řízení projektu
- Plán řízení předmětu projektu
- Plán řízení nákladů
- Plán obsazení projektu
- Plán řízení projektové komunikace
- Plán řízení subdodávek
- Plán řízení rizik
- Plán řízení kvality (Svozilová, 2006).

2.5.5. Rozpočet a náklady projektu

Rozpočet projektu je nedílnou součástí Plánu projektu. Obsahuje důležité informace o předpokládaném čerpání zdrojů celého projektu i jeho dílčích činností. Rozpočet projektu lze vymezit jako celkový objem finančních prostředků přidělených na projekt, obvykle rozdělený do výdajových skupin rozfázovaný v čase.

Rozpočet je klíčovou částí projektového plánu, zajímají se o něj všechny zainteresované strany – vlastníky projektu zajímá, jaké náklady budou vynaloženy a kolik projekt vydělá, koordinátoři týmů chtějí vědět, kolik finančních prostředků mají k dispozici, a zaměstnanci zajímá, jaká bude výše jejich mzdy.

Při sestavování rozpočtu se obvykle začíná plánováním nákladů. Výstupem plánování nákladů je rozpočet nákladů projektu (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

Pro sestavení plánu rozpočtu je vhodné stanovit nejprve přímé náklady.

Podle Locka (2013) existují dva možné způsoby, kterými mohou být přímé náklady projektu odhadnuty projektovým manažerem nebo projektovým odhadcem - **top-down** a **bottom-up** odhadování nákladů.

V top-down odhadování bere odhadce v úvahu náklady za celý projekt, nebo alespoň jeho velkou část, a jednoduše odhaduje projektové náklady podle svého nejlepšího uvážení. Odhadce se většinou opírá o zkušenosti z předchozích projektů. Nelze samozřejmě předpokládat, že odhadnuté náklady budou přesné. V případě malých projektů může však být tento způsob odhadu jediným možným.

Bottom-up odhadování je mnohem detailnější proces. Tento proces začíná s nulovými celkovými náklady a k nim se přičítají náklady na každou položku hierarchické struktury prací. Výsledkem je součet nákladů na projekt. Předběžná cenová nabídka za služby a materiál by měla být pokud možno známa od potenciálních dodavatelů. Pak už zbývá jen odhadnout cenu za práci.

Pro jakýkoliv druh odhadu je vždy nejlepší, aby byl odhadcem manažer, který bude mít posléze odpovědnost za vykonání práce.

Po odhadnutí nákladů na projekt se sestaví plán nákladů. V průběhu projektu se provádí kontroly dodržování tohoto plánu.

2. 6. Vlastní realizace projektu

V této fázi je vytvářen produkt projektu. Vlastní řízení projektu začíná ve chvíli, kdy jsou dokončeny všechny schvalovací procesy plánovací fáze, je ukončeno vyjednávání o přidělení všech potřebných zdrojů projektu a projektový tým je připraven k zahájení prací. Jednotlivé pracovní úkoly se musí provádět tak, aby se budoucí projekt neodchýlil od svého plánu a aby byly splněny dílčí cíle.

Podle Heldmanové (2011) je realizace projektu spojena s následujícími úkoly:

Řízení projektového týmu

Jedním z nejdůležitějších úkolů projektového manažera je vedení týmu. Projekty existují k vytvoření unikátního produktu, a proto je důležité, aby všichni členové týmu spolupracovali, a bylo možné práci provádět důkladně, a zdárně ji dokončit. Manažer musí členy týmu zaujmout, podporovat jejich zapojení, povzbuzovat ke komunikaci a zjistit, co je nejvíce motivuje k nejlepším výkonům.

Týmy postupem času prochází určitými fázemi. Každá fáze si žádá jiný styl řízení. Těmito fázemi jsou:

- Formování – fáze, ve které se členové týmu teprve poznávají, poznávají také svého manažera a jeho požadavky. V této fázi je na místě spíše direktivní manažerský styl.
- Fáze konfliktů a polarizací – členové týmu se většinou stoprocentně neshodují v tom, jak se mají dané úkoly v projektu provádět, proto dochází ke konfliktům. V této fázi by měl být projektovým manažer spíše koučem.
- Normování - v této fázi si začínají členové týmu uvědomovat společný cíl a začínají důvěřovat jeden druhému. V této fázi se přistupuje k demokratickému stylu vedení.
- Fáze výkonu - v konečné fázi jsou členové týmu schopni pracovat i bez přímého dozoru manažera. Jsou motivovaní a plně si uvědomují společné cíle (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

Řešení problémů

Problém v projektu je situace, kdy je třeba vyřešit nějaký úkol, pro nějž není známo žádné řešení a často ani postup k dosažení požadovaného řešení. Pro úspěšné řešení problémů je podle Doležala, Máchala a Lacka (2009) potřeba vytvořit vhodné

podmínky, aby bylo možno u projektového manažera navodit schopnost kreativního myšlení. Těmi jsou následující:

- dobré pracovní prostředí,
- tvůrčí skupinový přístup k řešení problémů v projektovém týmu,
- dobré pracovní podmínky na pracovišti projektového týmu,
- příznivá fyzická kondice členů projektového týmu a manažera,
- přiměřená znalost metod řešení problémů,
- vhodná motivace a stimulace,
- správná komunikace při skupinovém řešení problémů.

Využívání odměn a motivace

Motivace celého pracovního týmu je mnohem složitější, než motivace jedince. Především kvůli působení vazeb lidí mezi sebou a také těchto vazeb na další okolnosti. Aby byla vytvořena příjemná pracovní atmosféra a vysoká produktivita týmu, musí být motivace jednotlivých členů upřímná. Je nutné, aby manažer projektu znal dovednosti, zkušenosti i vnitřní pohnutky jednotlivých členů.

Podávání zpráv o stavu projektu

Režim podávání hlášení a jeho formy se řídí komunikačním plánem, který je součástí Plánu projektu.

Zprávy o stavu projektu mají informovat vyšší management a zákazníka. Písemná forma těchto zpráv a hlášení také přispívají k posílení pozice manažera projektu, obzvláště v problémových a krizových stavech projektu.

Provádění korektivních opatření

Jedná se o jakákoli opatření k zajištění toho, aby produkt projektu splňoval požadavky projektu, jak je popsáno v Definicí předmětu projektu.

2. 7. Ukončení projektu

Proces ukončení se týká dokončení projektu poté, co výsledky tohoto projektu byly dodány. Každá fáze projektu se musí formálně ukončit. Je třeba ukončovanou fázi vyhodnotit a zdokumentovat, musí být provedena kontrola míry dosažení cílů a uspokojení zákazníků. Je třeba také rozpustit projektový tým a zhodnotit jeho práci.

Proces ukončení lze rozdělit do dvou fází – uzavření kontraktu a uzavření vlastního projektu.

2.7.1. Uzavření kontraktu

Proces uzavření kontraktu lze dále rozdělit. V první fázi závěrečné akceptace projektu dochází ke schválení výstupů projektu zadavatelem. Je vhodné, aby bylo zákazníkem provedeno hodnocení průběhu projektu, jako poučení pro budoucí projekty.

Ve druhé fázi dochází k převedení výstupů projektu do další fáze životního cyklu. Úspěšné ukončení projektu znamená, že byly splněny cíle projektu a byl vytvořen výkon, který má hodnotu pro jeho budoucího uživatele. V této chvíli předmět projektu přechází do konečné fáze – praktického využití.

2.7.2. Uzavření projektu

Každý úspěšný projekt zvyšuje know-how firmy, proto je důležité, aby byly provedeny **závěrečné analýzy a poučení z realizace projektu**. Tyto analýzy by měly obsahovat informace ohledně:

- míry splnění cílů projektu
- porovnání plánovaných a skutečně dosažených hodnot všech měřitelných výsledků
- shrnutí změn předmětu projektu
- splnění plánu kvality
- zvládnutých rizik projektu
- účinnosti postupů projektového managementu

V rámci uzavření projektu se provádí také **administrativní uzavření projektu**. Uzavření administrativy je poslední ukončovací fází projektu. Tato fáze obsahuje všechny úkony a činnosti vztahující se k vyhotovení, kontrole a uložení všech dokumentů spojených s daným projektem.

Součástí uzavření administrativy je samozřejmě účetní vypořádání, kdy dochází k rozpuštění nespotebovaných zdrojů projektu a ukončení vedení účetních agend. Dále pak rozpuštění projektového týmu a osobní hodnocení jednotlivých členů. Osobní hodnocení člena projektového týmu je jednou ze zvláštních součástí podnikových systémů řízení lidských zdrojů v projektově řízených podnicích. Kladné osobní

ohodnocení může pro člena týmu znamenat osobní postup, platový nárůst nebo případnou spolupráci na budoucích projektech.

Dalším úkolem ve fázi administrativního uzavření projektu je administrativní vypořádání výstupů projektu. Jedná se o kontrolu, zda byl projekt předán včetně všech dokumentů.

Veškerá dokumentace je posléze vhodně archivována.

2. 8. Projektová kontrola

Projektová kontrola se zaměřuje na zjišťování průběhu projektových prací v závislosti na plánu projektu. Kontroluje se, zda se v průběhu projektu vyskytují jakékoli odchylky, snaží se jim předcházet popř. zmírňovat jejich dopad na celkový projekt. Kontrola provádí projekt všemi jeho fázemi od zahájení až po jeho ukončení. Proces kontroly se skládá z:

- měření – zjištění osobitých stavových hodnot projektu,
- hodnocení – určení, jakou měrou tyto hodnoty splňují předpoklady vymezené Plánem projektu nebo Definicí předmětu projektu,
- korekce – spuštění činností, které budou upravovat nežádoucí odchylky (Svozilová, 2006).

2.8.1. Metody projektové kontroly

Vyhodnocení stavu projektu se uskutečňuje v projektu jednotně, podle předem stanovené metody. Příkladem jsou následující metody:

Metoda procentního plnění

V Ganttově diagramu, nebo pouze číselně u jednotlivých činností se uvede procento splnění dané činnosti. Souhrnem těchto procentuálních vyjádření lze snadno spočítat celkové procento splnění projektových prací. Nevýhodou této poměrně jednoduché metody je její slabá vypovídací schopnost. Procentuální splnění projektu nezohledňuje dobu trvání jednotlivých činností.

Metoda SSD (structure – status – deviation)

V prvním kroku této metody se ke každé činnosti přidělí stav – činnost dosud nezačala, činnost právě probíhá a činnost už skončila. Posléze se porovnává stav s plánovaným

průběhem činnosti a zjistí se případné odchylky. Pokud činnost probíhá podle plánu, je jí přiřazena hodnota 0. Hodnoty -1 a -2 označují zpoždění činnosti od původního plánu. Hodnoty +1 a +2 naopak předstih některých činností před plánem.

Metoda řízení dosažené hodnoty projektu (EVM)

(Earned Value Management)

Metoda vhodná pro rozsáhlé projekty, využívaná při mezinárodních projektech společnostmi jako např. NASA.

Milníková metoda

Jedná se o velmi rozšířenou metodu při vyhodnocování stavu projektu. Spočívá ve stanovení většího počtu milníků, než je běžné. Ty se v průběhu projektu vyhodnocují. Po vyhodnocení se obvykle sepíše příslušná zpráva. Tato obvykle obsahuje:

- určení pohybu projektu oproti poslední kontrole,
- souhrnný přehled plnění činností,
- seznam největších problémů,
- návrhy na opatření a konkrétní úkoly,
- jiné skutečnosti, na které je potřeba upozornit s ohledem na projekt (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

Predikce dalšího vývoje projektu

Tato metoda obsahuje 18 variant předpokládaného vývoje projektu, které slučuje do tří skupin – pesimistický vývoj, mírně optimistický vývoj a velmi optimistický vývoj. K předpovědi budoucího vývoje se často využívá metoda plánování scénářů.

V průběhu vyhodnocování zjištěných odchylek je nutno ověřit, zda není zapotřebí plán opravit s ohledem na cíle projektu, které se změnilo, nebo s ohledem na přijaté změny projektu (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

2.8.2. Podávání zpráv o kontrolních procesech

V projektovém řízení jsou obvyklé tyto typy hlášení:

- interní pravidelná – účelem tohoto hlášení je udržování informovanosti nadřízených projektu.
- interní nepravidelná – jsou podávána v případě potřeby jednání o změně nebo ohrožení projektu

- externí pravidelná – určená především sponzorovi projektu, účelem je zde poskytnutí průběžných informací o vývoji projektu.
- externí nepravidelná – určená sponzorovi a prováděná v případě změny nebo ohrožení projektu (Svozilová, 2006).

2. 9. Řízení rizik

V průběhu celého projektu hrozí řada nebezpečí, které mohou být příčinnou ohrožení úspěchu projektu. Projektový tým musí proto pozorně sledovat především možné nepříznivé vlivy na projekt a musí připravovat opatření, která by snížila ohrožení projektu a zvýšila tak pravděpodobnost úspěšného ukončení projektu. S riziky je nutno pracovat po celou dobu projektu (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

Dříve bylo riziko nejčastěji chápáno jako určité nebezpečí. Z tohoto hlediska se riziko chápe jako:

- Možnost vzniku ztráty.
- Možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů jednotlivce, investičního projektu či organizace.
- Nebezpečí negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce, investičního projektu či organizace (Fotr a Souček, 2011).

Až na konci poslední dekády 20. století se riziko začalo vnímat ve dvou rovinách. Negativní jako hrozba nebo pozitivní jako příležitost. Typ rizika s výhradně negativními dopady nazýváme čisté riziko. Oproti tomu rizika, do nichž se vstupuje s cílem získat nějaký prospěch a rozhodování probíhá za podmínek nejistoty, se nazývají spekulativní (Korecký a Trkovský, 2011).

Rizika a míra nejistoty závisí na množství a kvalitě informací, které jsou manažerovi projektu k dispozici. Pravidlem bývá, že čím více kvalitních informací manažer má, tím méně rizik s sebou projekt nese.

- Jistota znamená, že je k dispozici dostatek informací, na základě kterých lze rozhodnout s přesvědčením, že požadovaný výsledek nastane.
- Nejistota je pak úplný nedostatek informací potřebných k rozhodnutí – je to situace, v níž se dá těžko uvažovat o tom, jak bude výsledek nějakého procesu vypadat.

- Riziko představuje situaci mezi dvěma výše uvedenými – jsou k dispozici informace, ale není jich dostatek na to, aby bylo možné určit jistotu výsledku, ale lze s dostatečnou důvěrou odhadnout pravděpodobný výsledek (Svozilová, 2006).

Rizika doprovází projekt všemi jeho stádii, avšak v průběhu projektu se mění jejich charakter a závažnost. Na začátku projektu se vyskytuje nejvíce rizik, v průběhu projektu počet rizik klesá a v závěrečné fázi je nejnižší, avšak jejich závažnost se zvyšuje, díky prostředkům, které již byly do projektu investovány.

Rosenau (2007) rozděluje riziko na dvě složky – fyzickou a psychologickou. Psychologická složka je často závažnější, protože někteří členové týmu, kteří jsou zvyklí pracovat s přesnými čísly, nejsou schopni připustit hmotné riziko a odchýlit se tak od svých časových a rozpočtových odhadů.

2.9.1. Analýza rizik

Analýza rizik se zpracovává na začátku projektu, po zpracování podrobného plánu projektu a ukončení výběrových řízení na dodávky pro projekt. Analýza rizik má tyto fáze:

- Identifikace rizik
Tato fáze slouží k nalezení všech možných rizik. Nejčastěji se používá metoda brainstormingu nebo se rizika odvozují ze zkušeností z předchozích projektů.
- Posouzení rizik
Jedná se o odhady pravděpodobnosti výskytu rizik a výši jejich dopadu na projekt. Zpravidla se využívá techniky expertních odhadů. Neurčitost expertních odhadů lze snížit např. tím, že se dopad na projekt rozloží na jednotlivé menší složky, které lze snadněji odhadnout.
- Odezva na riziko
Cílem této fáze je snížit celkovou hodnotu čistých rizik na takovou úroveň, aby projekt byl s vysokou pravděpodobností úspěšně realizovatelný. Proto je nutné použít jistá preventivní opatření. Nejjednodušší reakcí je rozhodnout se riziko pasivně přijmout –

akceptovat. Na vyšší hodnotu rizika je třeba vhodně reagovat, např. pojištěním události, vytvořením časové či finanční rezervy, vytvořením záložního plánu apod (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

Podle Svozilové (2006) existují tyto typy odezvy na rizika:

- **Odmítnutí** – v této strategii se obvykle upravují podmínky tak, aby situace vůbec nenastala.
- **Omezení, redukce** – jsou vytvořena opatření pro snížení pravděpodobnosti vzniku rizika, ty se posléze monitorují, pokud vznikne odchylka, vytvoří se záložní plán.
- **Akceptace** – tato strategie je, jak již bylo řečeno, nejjednodušší a spočívá ve vytvoření rezerv, popř. rizikového plánu pro případ výskytu rizika.
- **Převody** – riziko lze převést na jiný subjekt pojištěním, nákupem služby nebo produktu, změnou definice předmětu projektu nebo kontraktu.

Monitorování rizik a jejich kontrola – vhodným postupem pro řízení rizik a problémů je průběžná revize, která je součástí kontroly postupu projektu. Je nutno prověřit rizika a problémy, které již jsou zapsány v seznamu rizik, stejně jako nová rizika, která se doposud v projektu nevyskytla. Je důležité, aby ke každé položce existoval jediný vlastník, který nemůže svou odpovědnost přesunout na někoho jiného. Vlastník musí být aktivně zapojen do vyhodnocování příslušného rizika nebo problému a musí se podílet na směřování akcí, které jsou pro jejich řízení potřebné. Za určitých okolností nemusí být obrana proti vzniku rizika nebo problému vůbec možná. Může se rovněž stát, že riziko bude ležet mimo oblast, kterou lze přímo ovlivnit (Cole, 2009).

2.9.2. Metody analýzy rizik projektu

Do typických metod pro identifikaci rizik patří tyto:

RIPRAN (Risk Project Analysis) – tato metoda se skládá ze 4 kroků

V prvním kroku této metody se provádí identifikace nebezpečí sestavením seznamu nejlépe ve formě tabulky, v jejíž prvním sloupci je „hrozba“ – riziko, které může nastat a v dalším sloupci možné následky. Ve druhém kroku je provedena kvantifikace rizika –

tabulka je rozšířena o sloupec „pravděpodobnost“. Ve třetím kroku se sestavují opatření, která mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Čtvrtým krokem je celkové posouzení rizik projektu. Jedná se o posouzení celkové hodnoty rizika a stanovení rizikovosti projektu. Rizika se mohou kvantifikovat číselně nebo verbálně.

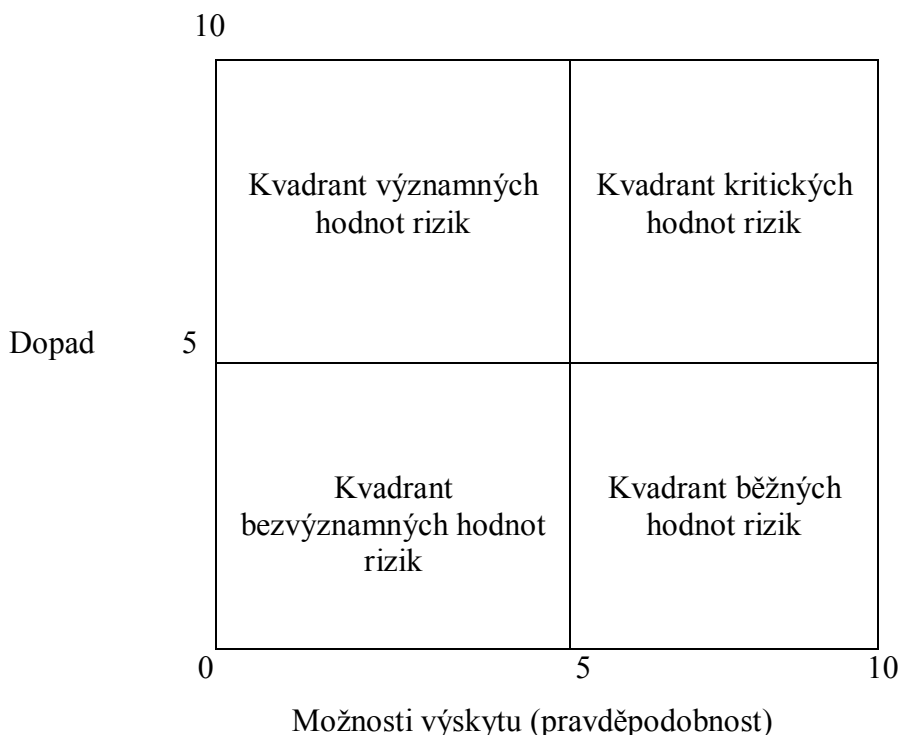
Skórovací metoda s mapou rizik - tato metoda obsahuje 3 fáze, a to „identifikace rizika, ohodnocení rizika a návrhy na opatření ke snížení rizika“.

V rámci této metody je sestaven seznam rizik ze 4 klíčových oblastí: technické, finanční, personální a obchodní oblasti.

Identifikace rizika je prováděna pomocí rizikových faktorů (např. pozdní dodávka subdodavatele). Pro každý rizikový faktor se hodnotí možnost výskytu i dopad na průběh projektu. Rizikový faktor musí být porovnatelný nebo měřitelný ukazatel.

Metoda využívá metody Team Delphi, což je skupina expertů, která vytváří individuální návrhy, jejichž souhrn je pak skupině prezentován. Je vhodné, aby členové stanovovali své odhady hodnot nezávisle na ostatních. Výsledné skóre je výpočet pomocí aritmetického průměru odhadů jednotlivých členů. V závěru je zpracována mapa rizik. Tato mapa je znázorněna na obrázku č. 5.

Obr. 5 Mapa rizik skórovací metody



Zdroj: přepracováno autorem, (Lacko, 1996).

Metoda FRAP (Facilitated Risk Analysis Process) – analýza rizik je vedena facilitátorem (podporovatelem). Role facilitátora slouží k vedení celého postupu analýzy. Facilitátor pokládá členům projektového týmu zjišťovací otázky a poté spolu s členy týmu provede vyhodnocení a sestaví výsledný dokument analýzy rizik projektu. Tato metoda nemá přesná pravidla. Postup analýzy sestavuje facilitátor, samotná analýza je vedena podle know-how firmy.

Technika stromů rizik – jedná se o velmi rozšířenou techniku. Graf typu strom má jeden „kořen“, který se dále větví a končí v „listech“. Kořen stromu znázorňuje riziko a jednotlivé větve a listy události, které mohou díky tomuto riziku nastat. Ke každé události se přiřadí pravděpodobnost výskytu. Ta se pak násobí pravděpodobností rizika (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

Analýza citlivosti – Podstatou této analýzy je zjišťování citlivosti zvoleného kritéria projektu na možné změny hodnot faktorů rizika, které toto kritérium ovlivňují. Základní formou analýzy citlivosti je jednofaktorová analýza, kdy se zjišťují dopady změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené kritérium, za předpokladu, že se hodnoty ostatních faktorů nezmění (Fotr a Soucek, 2011).

Metoda plánování scénářů (Scenario Planing Method) – metoda založená na vytváření alternativních verzí možné budoucnosti a stanovování postupů, pokud se alternativa stane skutečností.

Analýza silných a slabých stránek SWOT – tato analýza se sestavuje především v předprojektové fázi (především ve Studii příležitosti), je ale možno ji sestavit kdykoliv v průběhu projektu. Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (treats). SWOT analýza se nejčastěji provádí s využitím metody brainstormingu v projektovém týmu. V předprojektové fázi lze použít pouze druhá polovina analýzy – příležitosti a hrozby.

2. 10. Řízení kvality

„Řízení kvality je soubor plánovaných a systematických činností aplikovaných tak, aby bylo zajištěno, že projekt uspokojí požadované standardy kvality.“ (Svozilová, 2006)

Management kvality projektu je přítomen ve všech jeho fázích. Zodpovědnost za řízení kvality má obvykle manažer projektu, avšak účastní se jí všichni členové projektového týmu, pro které musí být kvalita v projektu stěžejní.

Podle Svozilové (2006) je proces řízení kvality následující: Plánování kvality, zajištění kvality a kontrola kvality. V následujících kapitolách budou následující fáze blíže rozebrány.

2.10.1. Plánování kvality (Quality Planning)

Zjištění standardů kvality projektu a naplánování způsobu jejich dosažení. Výsledkem této fáze je dokument Plán řízení kvality. Ten má mít podle Rose (2005) čtyři základní prvky:

- Politika kvality – projektový tým může jednoduše použít existující politiku kvality organizace, avšak pro potřeby projektu bývá zapotřebí politiku kvality více specifikovat.
- Klíčové odpovědnosti – nejedná se pouze o odpovědnosti projektového manažera, ale všech účastníků.
- Popis cílů projektu – efektivní řízení kvality závisí na specifických cílech výkonu.
- Způsob dosažení těchto cílů – procesy, zdroje a standardy. Plán řízení kvality by měl obsahovat seznam procesů, které zastřešují mnoho různých aspektů projektových prací. Zdroje neznamenají pouze peníze. V této části Plánu by měli být popsáni dostupní zaměstnanci, zúčastněné části organizace, použité nástroje a samozřejmě také rozpočet, zajištěný na financování všech aktivit v rámci kvality. Dalším důležitým článkem v Plánu řízení kvality jsou standardy aplikované na projektové práce.

2.10.2. Zajištění kvality (Quality Assurance)

Proces zajištění kvality je založen na vykonání pokynů podle „Plánu řízení kvality“, který závisí na požadavcích zákazníka. Ty jsou součástí „Definice předmětu projektu“ a „Plánu projektu“ a musí být v průběhu projektu respektovány. Dále na prostředí budování kvality, jež je garantováno vrcholovým managementem společnosti a na filosofii prevence, která je zahrnuta v „Plánu řízení kvality“ a udává směr pro jednotlivé koordinační aktivity tak, aby kvalita byla jedním z parametrů produktu projektu.

Cílem této fáze je zlepšení kvality procesů spojených s produktem projektu a splnění požadavků a představ zákazníka. (Svozilová, 2006)

2.10.3. Kontrola kvality (Quality Control)

Měření cílových hodnot. Při této fázi jsou sledovány výsledky práce a je rozhodnuto, zda splňují požadavky, které jsou na ně kladeny.

Pro kontrolu kvality se v poslední době využívají především statistické metody. Těmi nejpoužívanějšími z nich jsou:

- Kontrolní tabulky – využití kontrolních tabulek se soustřeďuje na prevenci vad, více než na jejich zjištění a odstranění. Konstrukce, využití a interpretace kontrolních tabulek je založeno na normálním statistickém rozdělení.
- Rozptylové grafy – tyto diagramy organizují data využíváním dvou proměnných: závislá proměnná a nezávislá proměnná. Tyto data jsou zaznamenány do jednoduchého grafu s osami X a Y a znázorňují vztah mezi proměnnými.
- Paretovy diagramy – Paretův diagram je speciální typ histogramu, který napomáhá identifikaci problémových oblastí. Existují tři typy Paretovy analýzy. Základní Paretova analýza identifikuje příčiny nejčastějších problémů řízení kvality. Komparativní Paretova analýza se zaměřuje na ohniska jakékoli varianty. Vážená Paretova analýza měří významné faktory, které se zpočátku nezdají významnými.
- Analýza trendů – statistická metoda, která znázorňuje vztahy mezi daty. Nejvýznamnější vlastností trendové analýzy je schopnost předpovědi.
- Analýza příčin a následků – po nalezení problému je nutné určit jejich příčinu. Tato analýza používá techniky diagramů k určení vztahů mezi příčinou a jejími následky. Analýza příčin a následků je také známa jako „rybí kost“. Analýza má 6 kroků: Identifikace problému, vytvoření brainstormingového týmu z pracovníků z různých oborů, určení problému a nákres hlavní šipky, určení hlavních kategorií podílejících se na problému, identifikace příčin problému a určení korektivních opatření.
- Histogramy – histogram je grafické znázornění dat. Histogramy nabízejí rychlý pohled na stavové veličiny dat, neznázorňují trendy v čase (Kerzner, 2013).

3. Cíl a metodika práce

3.1. Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit systém řízení projektů ve vybrané organizaci a navrhnout jeho případné změny. Pro splnění tohoto cíle byly stanoveny tyto dílčí cíle:

- vymezení základních pojmů a metod projektového řízení,
- posouzení systému projektového řízení ve vybrané organizaci,
- navržení případných změn systému řízení projektů,
- doporučení zavedení navržených změn.

3.2. Pracovní postup

K vypracování této diplomové práce autorka nastudovala dostupnou literaturu, zabývající se projektovým řízením, která je vyjmenována v seznamu použité literatury. Nastudování literatury bylo základem pro objektivní zhodnocení dané problematiky. Po prostudování literárních zdrojů byla zpracována literární rešerše. Nabyté teoretické vědomosti byly využity při zkoumání systému projektového řízení ve vybrané organizaci. Vybranou organizací je Komerční banka, a.s. Charakteristika dané organizace včetně historického vývoje je popsána v následující části. Informace pro popis organizace byly čerpány z výroční zprávy KB.

V první části vlastní práce je popsán systém řízení projektů v Komerční bance. Na základě studia interních dokumentů jsou popsány projektové fáze, projektové role a výbory. Dále jsou sledovány metody určení odpovědnosti, proces schvalování projektů, proces reportingu a řízení rizik. Jsou popsány projektové dokumenty, které provází každý projekt a jež je nutné schválit, a způsoby motivace členů projektového týmu.

Další část práce je zaměřena na analýzy. Jsou zde srovnány výsledky analýzy řízení projektů firmy Ernst and Young s hodnotami v Komerční bance zjištěnými během rozhovoru s manažerem projektového portfolia. Dále jsou popsány analýzy Brandies University zaměřující se na selhávání projektů a na projektového manažera a interní analýza Komerční banky, zaměřující se na klíčové kompetence projektových manažerů.

V této části práce je také zpracována zjednodušená SWOT analýza systému projektového řízení v KB. Na základě zjištěných kritických faktorů úspěchu projektu jsou popsány nejdůležitější dovednosti projektového manažera a dále jsou navrženy doporučení pro zavedení v praxi.

3.3. Metody sběru dat

Pro zhodnocení systému řízení projektů v podniku jsou použity následující metody sběru dat:

- Studium a analýza projektových dokumentů v podniku,
- Polostandardizované rozhovory s manažerem projektového portfolia.

Mezi projektové dokumenty, které sloužily pro analýzu projektového řízení, patřily direktivy, Metodika projektového managementu (Project management methodology – PMM), Instrukce pro projektové řízení, šablony (Templates) pro konkrétní projekty, dále analýza Ernst and Young, která je ve zkrácené verzi dostupná i na webových stránkách www.ey.com, analýza Brandeis University a Interní analýza klíčových kompetencí. Tyto interní dokumenty jsou převážně v anglickém jazyce, je tedy nutno, aby tento jazyk zaměstnanci, zabývající se projektovým řízením, ovládali.

Jako kvantitativní metoda sběru dat byl zvolen polostandardizovaný rozhovor.

V této technice sběru dat se vychází z připravených skupin otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby v průběhu rozhovoru. Předmětem rozhovoru byly převážně dodatečné informace k popisu projektového řízení v podniku a informace použité ke srovnání s výzkumem společnosti Ernst and Young.

4. Charakteristika vybrané organizace

4. 1. Základní informace

Komerční banka patří v současné době mezi vůdčí bankovní instituce v České republice a ve střední a východní Evropě. Komerční banka je univerzální bankou s rozsáhlou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Společnosti Skupiny Komerční banky nabízejí další specializované služby, mezi které patří penzijní spoření, stavební spoření, leasing, faktoring, spotřebitelské financování a pojištění. Služby Skupiny KB jsou dostupné prostřednictvím sítě poboček Banky, přímého bankovníctví a vlastních distribučních sítí dceřiných společností. V současné době Banka provozuje 399 poboček v České republice. Prostřednictvím pobočky zaměřené na obsluhu korporátních klientů působí Komerční Banka také ve Slovenské republice.

Ke konci roku 2013 měla Komerční banka 1 589 000 klientů, o 0,8% méně oproti roku 2012, z toho 1 337 000 byly občané a 252 000 zákazníků bylo z řad podnikatelů. Komerční banka v roce 2013 potvrdila titul třetí největší banky na českém trhu v segmentu občanů.

4. 2. Historie

Komerční banka byla založena v roce 1990 jako státní instituce vyčleněním obchodní činnosti z bývalé Státní banky československé a v roce 1992 byla transformována na akciovou společnost. Akcie KB jsou kótovány na Burze cenných papírů Praha i v RM-Systemu již od jejich vzniku. V roce 2001 koupila státní 60% podíl v Komerční bance Société Générale. Po této privatizaci začala KB kromě své tradičně silné pozice na trhu podniků výrazně rozvíjet aktivity také pro individuální zákazníky a podnikatele. Součástí rozvoje retailových aktivit byl i nákup zbývajících 60% podílu v Modré pyramidě v roce 2006, kterým Komerční banka získala plnou kontrolu nad třetí největší stavební spořitelnou v České republice. Dne 31. 12. 2010 nabyla účinnosti přeshraniční fúze sloučením mezi Komerční bankou a Komerční bankou Bratislava s tím, že nástupnickou společností se stala Komerční banka, která pokračuje v aktivitách na Slovensku prostřednictvím pobočky.

4. 3. Zaměstnanecká politika

K 31. prosinci 2013 zaměstnávala Komerční banka celkem 7777 zaměstnanců, z toho 7741 v České republice a 36 na Slovensku. V centrále Banky pracovalo 44% z celkového počtu zaměstnanců a v obchodní síti 56% zaměstnanců. Celkový počet zaměstnanců se oproti roku 2012 snížil o 1,5%. Komerční banka se snaží o vyrovnané zastoupení mužů a žen. Prioritou Komerční banky je také udržování kontaktu se zaměstnankyněmi na mateřské dovolené a po návratu do zaměstnání jim co nejvíce usnadnit opětovný vstup do pracovního života. Banka také spolupracuje se studenty vysokých škol, a to prostřednictvím studentských organizací (např. AIESEC a CEMS). V roce 2013 byl Bance udělen titul Banka českého studentstva.

5. Vlastní práce

5.1 Popis projektového řízení v podniku

Následující část o rozsahu 13 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na ekonomické fakultě JU.

5.2. Analýzy kritických faktorů úspěchu projektů

V následující části práce budou popsány a rozebrány analýzy projektového řízení, a to konkrétně výzkum společnosti Ernst and Young, Brandeys University a interní výzkum Komerční banky.

5.2.1. Srovnání výzkumu společnosti Ernst and Young se stavem v KB

V této části práce budou srovnány výsledky výzkumu společnosti Ernst and Young – Průzkum řízení projektů, kterého se zúčastnila Komerční banka a řada dalších významných společností působících v České Republice (Česká spořitelna, Hypoteční banka, ČEZ, Škoda auto, Vodafon, O2, Siemens a jiné) se stavem v Komerční bance. Tento výzkum se provádí každoročně, tyto výsledky jsou za rok 2013.

5.2.1.1. Nejčastěji realizované projekty a důvody selhání projektů

Podle výzkumu EY mezi nejčastější projekty patří modernizace IT systémů a snižování nákladů. Tyto typy projektů spolu s restrukturalizací procesů patří mezi nejméně úspěšné. Hlavními důvody neúspěchu projektů EY uvádí změnu rozsahu projektu kvůli nesprávnému počátečnímu vymezení projektu, nedostatečné personální zabezpečení projektu a koordinace projektového týmu, nedostatečnou podporu ze strany vrcholového managementu a rozdílné očekávání výstupů z projektu.

Nejčastěji realizované projekty v KB v současné době patří také modernizace a vývoj IT systémů, konkrétně pro rozvoj služeb pro externí klienty Komerční banky. Nejneúspěšnější jsou příliš velké a dlouhé projekty. Z tohoto důvodu je schvalování velkých projektů v KB složitější, než u malých a středních projektů. Důvody selhání

projektů jsou v KB v první řadě nejasnost zadání, kdy není přesně stanoveno, co a proč se má udělat. Dalším důvodem je absence projektového sponzora, tedy osoby, která by se zavázala za splnění cílů. Tento typ projektů nelze prioritizovat. Ostatní důvody neúspěchu jsou stejné jako u výzkumu Ernst and Young.

5.2.1.2. Funkce projektového manažera

Z výzkumu EY dále vyplývá, že v nadpoloviční většině případů funkci projektového manažera zastává skutečný projektový manažer a dále specialista a vedoucí oddělení. Většina respondentů také uvedla, že v jejich společnosti projektový manažer řídí většinou více projektů najednou, a to 2 – 3.

I v Komerční bance zastává tuto funkci skutečný projektový manažer. U menších projektů však může funkci projektového manažera zastávat i vedoucí oddělení. Také v Komerční bance je obvyklé, že projektový manažer vede více projektů najednou. Maximálně však 1 – 2 velké projekty a 2 – 4 střední a malé.

5.2.1.3. Vzdělávání projektových manažerů

Na otázku odborného vzdělávání projektových manažerů respondenti výzkumu EY uváděli na prvním místě externí školení, dále interní školení, mentoring, coaching a na posledním místě oficiální certifikace.

V Komerční bance funguje systém rozvojového školení ve čtyřech fázích. První fází je školení zaměřené na porozumění metodice projektového řízení, tedy systému řízení projektů. Toto školení je prováděno interně. Druhá fáze školení je zaměřena na klíčové principy projektového řízení. Toto školení KB pořádá s asistencí společnosti Shine Consulting a trvá dva dny. Na tomto školení se účastníci naučí správně iniciovat projekty, naučí se principy plánování a práce v týmech. Toto školení je určené pro projektové manažery, zadavatele a další projektové role. Třetí fází je školení pokročilých technik projektového řízení. Tento kurz je navazující na předchozí a je zaměřen na sestavování rozpočtu projektu, organizaci procesů, projektovým rizikům, používání harmonogramů apod. Délka kurzu je taktéž 2 dny a je určen především Projektovým manažerům a některým dalším projektovým rolím. V poslední, čtvrté fázi, se školení zabývá řízením projektových týmů a je realizováno ve spolupráci se společností Team.cz. Předmětem školení je bližší pochopení spolupráce v týmu a

seznamuje účastníky s osobnostními typy v rámci týmu. Délka kurzu je 2 dny jako u předchozích a je určen osobám, které se výrazně podílejí na práci v projektovém týmu.

5.2.1.4. Existence projektové kanceláře

Projektovou kancelář (Project Management Office) pro podporu svých projektů má zavedenou 60% respondentů. Je tomu tak i v případě Komerční Banky. Zavádění projektových kanceláří v posledních letech stále roste. Úlohami projektových kanceláří jsou obvykle reporting a koordinace projektů, metodická podpora a řízení portfolia projektů. Co se týče standardů řízení projektů, v největším množství firem převládá standard podle metodiky PMI a six sigma, 10% firem vytváří vlastní standardy. Do této kategorie spadá i Komerční banka. Metodiku vytváří právě projektová kancelář.

5.2.1.5. Využívaný software

Nejčastěji používaným softwarem k tvorbě Projektového plánu je podle výzkumu Microsoft Project, který používá více než 60% firem včetně Komerční banky, 12% respondentů uvedlo, že používají vlastní software, 11% nepoužívá žádný a 6% Microsoft Excel.

5.2.1.6. Překročení termínu a rozpočtu

Závěr výzkumu EY je věnován překročení rozpočtu a termínu projektu, kdy respondenti odpověděli, že rozpočet překročí 15% projektů o více než 20% a termín překročí 30% projektů také o více než 20%.

V Komerční bance rozpočet nebo termín překročí asi 20% projektů. 5% začatých projektů není vůbec dokončeno, a to většinou po fázi Definice projektu (PD). Z toho vyplývá, že 95% začatých projektů je i dokončeno, avšak i zdárně dokončené projekty nemusí přinést benefity, se kterými se kalkulovalo na začátku projektu.

5.2.2. Výzkum Brandeis University

Tento výzkum probíhal v roce 2012 Univerzitou Brandeis v Massachusetts, US. Podle výzkumu z Brandeis University jsou důvody, proč projekty selhávají odlišné. Nejčastějšími důvody jsou podle této studie:

- Nedostatečně vyškolení nebo nezkušení projektoví manažeři
- Chybné nastavení a řízení očekávání
- Špatné vedení v určité úrovni
- Nedostatečné plánování procesů
- Špatné odhady nákladů
- Nesprávné použití metod
- Nedostatečná komunikace, reporting a sledování pokroku

Podle této studie je projektový manažer hlavním důvodem neúspěchu projektu. Svůj vliv mají v těchto případech jak tvrdé (hard skills), tak měkké dovednosti (soft skills). Tvrdé dovednosti jsou většinou u projektových manažerů rozvíjeny formou školení či mentoringu. Měkké dovednosti jsou z části vrozené, avšak lidé se je mohou naučit rozvíjet.

Nejdůležitějšími měkkými dovednostmi projektového manažera jsou vyjednávací a ovlivňovací schopnosti jak v rámci organizace, tak i mimo ní, aby získal příslušné zdroje a nejlepší členy týmu. Dále se projektový manažer musí umět správně a rychle rozhodnout v okamžiku, kdy se objeví odchylky od původního plánu a především musí umět řešit konflikty uprostřed projektového týmu. Nejlepšími projektovými manažeři jsou takzvaní Lídři, tedy lidé, kteří jsou schopni inspirovat ostatní, vytvořit všeobecné nadšení a udržet si optimistický úhel pohledu a především pomoci ostatním odhalit svůj potenciál.

Většina těchto vlastností se odvíjí od správné komunikace, a to nejen verbální ale i neverbální. Projektový manažer stráví komunikací asi 85% svého času, je tudíž nutné, aby se naučil, jak nejlépe podat informace, jak přesvědčit a efektivně pracovat s řečí těla.

V tomto ohledu je nutno stanovit, jaké informace je nutno zainteresovaným stranám poskytnout a v jaké frekvenci. V tomto případě může pomoci komunikační matice. Správná komunikace může předejít mnohým příčinám, proč projekty selhávají. Častým jevem, se kterým se projektový manažer musí v rámci své praxe potýkat, je konflikt. Vzniká například při nejasnosti úkolu nebo při neshodě členů týmu na cíli. Metod zvládání konfliktu je podle výzkumu několik, a to vyhlazování, ukončení, kompromis, donucení nebo konfrontace, ne všechny jsou však zcela vhodné.

Ukončení konfliktu může fungovat jako zklidnění, ale nemůže být dlouhodobou strategií. Vyhlazování konfliktu znamená vyhýbání se oblastí, kde je nesoulad a je kladen důraz na oblasti shody. Stejně jako v případě ukončení, může fungovat jako zklidnění, ale konflikt nevyřeší. Hledání kompromisů je v případě zvládání konfliktů vhodnější. Tato metoda přináší určitý stupeň uspokojení pro všechny strany sporu. V případě donucení prosazuje projektový manažer své názory na úkor někoho jiného. Tato metoda může být aplikována při nedostatku času a absenci dalších alternativ. Projektový manažer však musí mít vysokou úroveň autority. Nejlepším způsobem, jak řešit konflikt je konfrontace. V tomto případě čelí projektový manažer konfliktu přímo a pracuje s dotčenými stranami. Tato metoda však vyžaduje nejvíce času. Každá z těchto technik může fungovat jen v některých případech konfliktu a projektový manažer musí odhadnout, kterou z nich v dané situaci použít.

5.2.3. Výzkum Komerční banky

Tento výzkum probíhal v únoru 2013 a jeho účelem bylo zhodnocení klíčových kompetencí, tedy těch, které vedou k vysoké výkonnosti u projektových manažerů Komerční banky. Výzkum prováděla poradenská společnost Hay Group. Tyto klíčové kompetence byly posléze rozděleny do tří kategorií a to:

Skupina Energie – do této skupiny spadají dvě klíčové kompetence, které projektovým manažerům napomáhají plnit úkoly za účelem dosažení úspěchu.

Orientace na výsledky – kvalitní projektový manažer nevykonává svou práci pouze za účelem vlastního profitu, ale vidí v ní určité poslání. Pracuje v rámci nastavených standardů, avšak tyto překonává a stanovuje si vlastní standardy. Má neustále na paměti poslání banky a jeho jednání je soustředěno na její úspěch.

Odvaha – je stavebním kamenem pro vytváření nových hodnot. Projekt je jedinečný a neopakovatelný, proto většinou nelze zcela vycházet z předchozích zkušeností. Projektový manažer, který disponuje touto kompetencí, jedná především sebejistě, a to i za předpokladu, že se v podobné situaci ocitá poprvé. Působí důvěryhodně a dodává odvahu i ostatním členům projektového týmu, vyhledává výzvy a nemá strach ze selhání. Projektový manažer musí mít silnou povahu a umět pracovat pod tlakem.

Skupina Akce – touto skupinou je určena schopnost manažera uvažovat, jakým způsobem je třeba jednat, aby bylo dosaženo úspěchu. Do této skupiny patří následující kompetence.

Iniciativa – další z klíčových vlastností projektového manažera je proaktivní jednání. Tato vlastnost je samozřejmě vítaná i u všech členů projektového týmu, avšak pro projektového manažera je zásadní. Projektový manažer musí samostatně vyhledávat příležitosti a předvídat problémy. Tyto posléze řešit jako celek a nezabývat se přílišnými detaily, což by mohlo vést k časovým ztrátám. Pro řešení problémů neváhá vynaložit energii k vyhledávání dodatečných zdrojů.

Vyhledávání informací – úzce souvisí s předchozí kompetencí. V rámci proaktivního jednání projektový manažer vyhledává dostupné zdroje, analyzuje je a vhodně vyhodnocuje. Nezděráhá se oslovit osoby, které by mohly mít o situaci povědomí, a mohly by mu značně usnadnit rozhodování. Využívá interní i externí zdroje a nespolehá se pouze na oficiální informace, které mu jsou sděleny v rámci schůzí.

Uvědomělost organizace – pro ovlivňování ostatních je nutné, aby se projektový manažer dobře orientoval v organizační struktuře, nejen formální ale i neformální. Žádoucí je stav, kdy zná přednosti a nedostatky členů projektového týmu a přiděluje jim práci odpovídající jejich schopnostem. Je nutné rozumět, jak se jaký člen či celé oddělení bude k průběhu projektu stavět a podle toho také jednat. Tato kompetence se formuje v rámci organizace, a proto je důležité, aby projektový manažer v bance pracoval delší dobu.

Skupina interakce – tato kategorie popisuje kompetence, díky kterýmž jsou manažeři schopni plnit úkoly prostřednictvím druhých lidí. Do této skupiny spadají tři klíčové kompetence a to:

Ovlivňování druhých – tato schopnost, jak již bylo výše zmíněno, souvisí s komunikačními schopnostmi a je nezbytná pro získávání kvalitních zdrojů a pracovníků. Projektový manažer musí ovlivňovat také i členy projektového týmu, aby je získal na svoji stranu a tito podpořili jeho nápady a plány. Ovlivňování probíhá jak přímou formou, a to pomocí faktů a logických úsudků, ale i nepřímou například zdůrazňováním úspěchů jiných lidí. Dalším vhodným typem ovlivňování, je vytváření koalicí a získávání podpory různých skupin. Ovlivňování však nesmí spadnout do despotického prosazování vlastního názoru a odmítání argumentů oponenta.

Prosazování zodpovědnosti – tato kompetence je spojena s delegováním úkolů na členy projektového týmu. Někteří projektoví manažeři mají pocit, že si vše udělají nejlépe sami, než aby vynakládali energii na vysvětlování svých požadavků ostatním. Tento předpoklad je však mylný. Důležitou schopností projektového manažera je schopnost efektivně využít přidělené zdroje jak materiální, tak lidské. Pro posouzení, do jaké míry je tato kompetence u projektového manažera vyvinutá slouží několik znaků. Dobrý projektový manažer dává členům týmu přesné instrukce, vymezuje jasné cíle a nastavuje určité standardy. Velmi neoblíbená je konfrontace s podřízenými v případě jejich špatných výsledků. Projektový manažer se nesmí bát vrátit úkol členovi projektového týmu na přepracování, avšak způsobem, který by nenarušil vztahy uvnitř týmu. Musí však mít stále na paměti, že odpovědnost za provedení úkolu má on a nesmí svalovat neúspěch projektu na ostatní členy projektového týmu.

Vedení a rozvoj lidí – tato kompetence částečně souvisí s předchozí, nejde však pouze o delegování prací. Vedení v sobě zahrnuje směřování členů k dosažení cílů a jejich orientaci na výsledky. Projektový manažer by měl nejen rozdělit práci, ale také vysvětlit, proč je daný úkol důležitý a tím motivovat členy týmu k jeho důkladnému splnění. Měl by stmelovat kolektiv, aby nedocházelo ke zbytečným konfliktům, které projekt brzdí, a zefektivnit tak práce na projektu.

5.3. Důvody selhání projektů

Výzkum společnosti Ernst and Young a Brandeis University popisují, proč projekty selhávají. Společnost Ernst and Young zkoumá projektové řízení velkých firem v České republice. Brandeis University hodnotí výsledky ve spojených státech, avšak popis úspěšného projektového manažera v USA a v České republice se příliš neliší.

Výsledky výzkumu Ernst and Young zjistily jako nejčastější příčiny selhání projektů tyto faktory:

- změna rozsahu projektu z důvodu následných změn nebo špatného počátečního vymezení
- nedostatečné personální zajištění a koordinace projektového týmu
- rozdílné očekávání výstupů z projektu

Tyto důvody selhání byly potvrzeny i ve srovnání s Komerční bankou, kde byly zjištěny další důvody a to neexistence projektového sponzora, bez kterého nelze projekt prioritizovat a nejasnost zadání a vymezení projektu, který souvisí s prvním faktorem zjištěným společností Ernst and Young.

Jak je patrné z výsledků, kritickým faktorem úspěchu projektu není vnitřní struktura projektového řízení. Zásadní je v rámci řízení projektů jejich přesné vymezení a vymezení přínosů z projektu, aby nedocházelo k nesouladu v očekávání. V tomto ohledu je nutné, aby byla projektová dokumentace správně formulována, aby byl kladen důraz na přesné popsání přínosů z projektu, a jeho celkové zpracování. Nedostatečné personální zabezpečení hovoří z části o slabých vyjednávacích schopnostech projektového manažera, jehož cílem je v rámci jednání s manažery úseků o uvolnění daných zaměstnanců k projektu, o získání nejschopnějších pracovníků. Získávání členů projektového týmu může tedy projektový manažer ovlivnit jen z části. Záleží na dostupnosti pracovníků a projektový manažer nemůže konkrétního zaměstnance odmítnout. Koordinace projektového týmu je taktéž v režii projektového manažera a špatná koordinace vypovídá o jeho nedostatečných měkkých dovednostech.

Výzkum Brandeis University se zaměřuje především na dovednosti projektových manažerů, a to na tvrdé i měkké. Výzkum vyhodnotil jako nejdůležitější dovednosti projektového manažera leadership a komunikační schopnosti, s nimiž se pojí i vyjednávací schopnosti a schopnost řešit konflikt nejlepším možným způsobem.

Problematikou klíčových kompetencí projektového manažera se zabývala i Komerční banka ve svém interním výzkumu. S pomocí poradenské společnosti Hay Group byl vypracován kompetenční model, který sloužil k hodnocení dovedností u stávajících projektových manažerů. Projektoví manažeři byli na základě tohoto modelu hodnoceni podle získaných bodů, nejvíce mohli získat 4 body za každou kategorii, podle toho,

jakou kompetenci vykazovali. Ve sledovaném vzorku dosáhlo vyšších úrovní jen velmi málo projektových manažerů Komerční banky. Pro dosažení vyšších hodnot je nutné, aby stávající projektoví manažeři soustavně pracovali na svém rozvoji a aby byl při výběru dalších projektových manažerů kladen důraz na důkladné zhodnocení jejich schopností. K hodnocení projektových manažerů mělo docházet soustavně, aby byl zjištěn progres oproti předchozímu hodnocení. K tomu bohužel kvůli nepřijetí modelu ze strany nového vedení nedošlo.

Z výsledků těchto výzkumů je patrné, že za neúspěchem projektů nestojí formální struktura projektového řízení, ale dva důležité faktory.

Prvním je nedostatečné vymezení podstatných informací již v první fázi projektu, vlivem čehož dochází k rozdílnému očekávání přínosů, popřípadě změnám rozsahu v průběhu projektu. Druhým podstatným faktorem, jak potvrzují všechny výzkumy, je osoba projektového manažera.

Pro lepší zhodnocení stavu projektového řízení v KB bude v následující části práce zpracována zjednodušená SWOT analýza.

5. 4. SWOT analýza

Tato analýza se často nazývá analýzou silných a slabých stránek, nicméně zahrnuje i analýzu hrozeb a příležitostí. Analýza SWOT získala označení seskupením prvních písmen anglických slov:

- strengths – vnitřní síly a přednosti (silné stránky);
- weaknesses – vnitřní slabosti (slabé stránky);
- opportunities – příležitosti;
- threats – hrozby.

Tyto čtyři skutečnosti jsou v centru pozornosti prováděné analýzy. SWOT analýzu můžeme provádět pro různé předměty zájmu (firmu, projektový tým, projekt, navržené řešení určitého problému apod.) Cílem analýzy SWOT je sestavit reprezentativní seznamy pro silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

Provedená SWOT analýza popisuje a hodnotí systém projektového řízení tak, jak funguje v Komerční bance. K analýze bylo čerpáno ze všech dostupných zdrojů, a to projektových dokumentů a rozhovoru s manažerem projektového portfolia.

Tab. 3 SWOT analýza systému projektového řízení

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - existence Projektové kanceláře k podpoře projektového manažera a lepšího řízení projektového portfolia - standardizovaný přístup k projektům - vlastní metodika projektového managementu vytvořená na míru KB - školení projektových manažerů a některých členů projektových týmů v oblasti fungování řízení projektů v KB - dlouhodobé fungování projektového řízení - někteří velmi seniorní projektoví manažeři - systém motivace členů projektového týmu
<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - vnímání projektové metodiky jako komplikované jednotlivými zaměstnanci - nedostatečné výsledky v hodnocení klíčových kompetencí projektových manažerů - přetížení kompetentních projektových manažerů - nedostatečné školení projektových manažerů v oblasti měkkých dovedností
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozvoj informačních technologií a jejich dostupnosti - příliv kvalifikovaných projektových manažerů z důvodu propouštění v ostatních odvětvích nebo firmách - využívání systému projektového řízení v celé skupině KB - kvalita absolventů vlivem vyučování projektového řízení na školách
<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - vstup nových bankovních subjektů na trh - odliv kvalifikovaných projektových manažerů - nedostatek finančních prostředků na rozvoj projektového řízení - potencionální prodej společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Velkou výhodou je pro Komerční banku existence Projektové kanceláře, která plní několik důležitých funkcí. Jednou z nich je poradenská funkce vůči projektovému manažerovi v aplikaci principů projektového managementu. Další funkce projektové kanceláře se pojí s dalšími dvěma body a to - Standardizovaný přístup k projektům, jelikož Projektová kancelář vytváří šablony dokumentů, což usnadňuje práci projektového manažera a zaručuje, že jsou tyto dokumenty věcně úplné. Projektová kancelář také vytváří vlastní metodiku, která nejlépe vyhovuje potřebám Komerční banky. Další silnou stránkou v oblasti projektového řízení jsou školení projektových manažerů a některých klíčových členů projektového týmu v oblasti fungování řízení projektů v Komerční bance tak, jak je popsáno v kapitole Vzdělávání projektových manažerů. Tato vzdělávání jsou zaměřena na pochopení metodiky projektového řízení v Komerční bance a dalších technik projektového řízení. Další předností projektového řízení v bance je jeho dlouhodobé fungování. Banka působí v České Republice od roku 1990. Za tuto dobu měla možnost vyvinout svůj systém projektového řízení na vysokou úroveň a získat některé velmi kompetentní projektové manažery. Neméně důležitý je motivační systém členů projektového týmu, v rámci kterého jsou organizovány teambuildingové aktivity nebo slavnostní večírek k události ukončení projektu. Tyto akce napomáhají k budování přátelských vztahů v rámci projektových týmů.

Slabé stránky

Za slabou stránku metodiky projektového řízení zaměstnanci považují její náročnost. Další slabinou v systému projektového řízení v Komerční bance se dá považovat přílišná vytíženost některých projektových manažerů, kteří vedou několik projektů zároveň, což může vést k jejich přetížení a jejich veškerá energie není vynaložena na jeden projekt. Další slabou stránkou jsou jednoznačně neuspokojivé výsledky v hodnocení kompetencí podle kompetenčního modelu u projektových manažerů, s tímto problémem se pojí i nedostatečné školení projektových manažerů v oblasti měkkých dovedností.

Příležitosti

Vnější příležitostí je pro projektové řízení rozvoj informačních technologií a také jejich dostupnost. Nové informační technologie mohou ušetřit mnoho práce a jsou finančně

stále dostupnější. Příležitostí do budoucna je také přijímání nových, kompetentních projektových manažerů, díky propouštění v ostatních odvětvích, kteří poskytnou nový pohled na některé problémy. Další příležitostí jsou nově vstupující absolventi na trh práce a jejich lepší znalosti projektového managementu ze škol, kde se tento vědní obor stále více rozšiřuje, oproti stavu před několika lety. Velkou příležitostí pro Komerční banku by do budoucna bylo využívání systému projektového řízení celé skupiny Société Générale.

Hrozby

Mezi vnější hrozby patří nepochybně vstup nových bankovních subjektů na trh. V poslední době se na českém trhu objevilo několik nových bank s nabídkami výhodných služeb. To může způsobit odliv zákazníků z Komerční banky jinam. Další hrozbou je také přestup kvalifikovaných projektových manažerů ke konkurenci, což může způsobit ztrátu cenného know-how. Dále může fungování projektového managementu ohrozit nedostatek finančních prostředků na rozvoj projektového managementu, popřípadě samotných projektů. Pokud nebude dostatek prostředků na realizaci projektů, i dobré nápady nemusí být vůbec realizovány. Potenciální hrozbou do budoucna by mohl být prodej banky jiné společnosti. Tím by se mohl narušit celý systém řízení projektů

Z výsledků SWOT analýzy je patrné, že silné stránky převažují nad slabými. Nicméně slabé stránky potvrzují potřebu kompetentních projektových manažerů. Projektovému manažerovi, jako kritickému článku úspěchu, bude věnována další část práce.

5.5. Dovednosti projektového manažera

Jak již bylo řečeno v předcházejících částech práce, projektový manažer by měl disponovat tvrdými a měkkými dovednostmi.

5.5.1. Tvrdé dovednosti

Mezi tvrdé dovednosti projektového manažera patří znalosti v oblasti projektového řízení, znalost MS Project, MS Office, veškeré projektové dokumentace, schopnosti v oblasti rozpočetnictví, znalosti v oblasti bankovníctví a jiné. Jsou to vlastně dovednosti, které umožňují projektovému manažerovi tuto práci věcně vykonávat.

K nabytí tvrdých dovedností může projektovému manažerovi pomoci některá z certifikací:

- PRINCE2 – tato certifikace se zaměřuje hlavně na životní cyklus projektu, zaměřuje se na obchodní opodstatnění projektu.
- PMI – tato certifikace vychází z knihy PMBOK – Project Management Body of knowledge a je nejrozšířenější na světě.
- IPMA – tato certifikace se mimo technických kompetencí zaměřuje i na kontextové a behaviorální. V tomto případě jsou však výsledky subjektivní na rozdíl od předchozích certifikací, hodnotící pouze technické dovednosti.

Získáním jednoho z certifikátů projektový manažer prokazuje schopnost vést projekt. Technické dovednosti však může projektový manažer nabýt i jinými způsoby, například samostudiem nebo specializovanými kurzy.

5.5.2. Měkké dovednosti

Měkké dovednosti dělají projektového manažera úspěšným. Na rozdíl od technických dovedností nejsou snadno naučitelné, avšak i tyto dovednosti lze zlepšovat.

Jak se shodují popsané analýzy, interní dokumenty i použitá literatura, nejdůležitější měkkou dovedností (soft skill) je efektivní komunikace. Kvůli špatné komunikaci se informace k lidem, kteří je potřebují, nedostanou ve správném čase, nejsou jim poskytnuty zásadní informace a spousta času je trávena na neefektivních schůzích. S komunikací se pojí další měkké dovednosti jako je schopnost vyjednávat a ovlivňovat druhé. Projektový manažer musí také umět motivovat členy projektového týmu a správně a včas řešit spory (viz analýza KB – prosazování zodpovědnosti a vedení a rozvoj lidí). Vzhledem k časovému omezení projektu a jeho originalitě je nutné, aby byl projektový manažer schopen rychlého rozhodování a neměl strach realizovat nová řešení (viz analýza KB – odvaha). Nejlepšími projektovými manažeri jsou tzv. lídři. Lídři sdílejí vize, formují ostatní členy a jsou schopni podpořit potenciál členů týmu.

Při rozhovoru s manažerem projektového portfolia bylo zjištěno, že v oblasti technických kompetencí nemají projektoví manažeri zásadní nedostatky. Na technické kompetence se také Komerční banka zaměřuje v rámci svých školení. Předmětem těchto

školení však nejsou měkké dovednosti, ty by měli projektoví manažeři rozvíjet především.

Na základě zjištěných kritických kompetencí projektového manažera byly navrženy některé způsoby, jak banka dosáhne většího množství projektových manažerů se správnými měkkými dovednostmi.

5.6. Návrhy na zlepšení

V rámci kompetence – „Uvědomělost organizace“, jak je popsána v interní analýze Komerční banky, by bylo vhodnější, aby byli projektoví manažeři vybíráni interně, z řad zaměstnanců banky, kteří mají přehled o neformální struktuře organizace a znají také kvality svých kolegů a členů projektového týmu. Banka přijímá své projektové manažery jak z řad stávajících zaměstnanců, tak i externě. Návrhy na zlepšení jsou rozděleny na dvě kategorie. Návrhy na rozvoj stávajících projektových manažerů a na zlepšení náborového systému nově přijímaných projektových manažerů.

5.6.1. Stávající projektoví manažeři

V rámci rozvoje měkkých dovedností u stávajících projektových manažerů by bylo vhodné, aby banka pro manažery pořádala **kurzy měkkých dovedností** projektových manažerů a **kurzy asertivity**, které pomohou projektovým manažerům v rozvoji svých schopností komunikovat a lépe prosazovat sebe a své nápady.

V rámci navrhovaných kurzů má banka dvě alternativy:

Alternativa A – pořádat kurzy interně z vlastních zdrojů.

Alternativa B – navštěvovat kurzy externí.

Tyto možnosti budou posléze porovnány. Interní realizace kurzů z vlastních zdrojů je v následující části zjednodušeně popsána jako návrh samostatného projektu.

Alternativa A

Training PM's

Identifikace projektu

Tab. 4 Identifikace projektu

Zkratka projektu	TRPM
Žadatel	Oddělení HR
Velikost projektu	SMALL
Popis projektu	Rozvoj projektových manažerů pomocí kurzů měkkých dovedností

Zdroj: Vlastní zpracování

Cíl projektu

Cílem projektu je zlepšit kvalitu projektových manažerů, navrhovaná školení jsou pouze nástrojem k dosažení tohoto cíle. Cílem zlepšení kvality projektových manažerů je eliminace překročení času jednotlivých projektů. V současné době dochází k překročení u 20% projektů. Koncový stav by měl být nejvíce 15%.

Benefity

Úspěšnost projektu se hodnotí benefity, které projekt přinese. Benefitem tohoto projektu je zlepšení kompetencí projektových manažerů o 20%. K hodnocení dosažení tohoto benefitu bude použit již vytvořený kompetenční model projektových manažerů.

Délka a účastníci kurzů

Předpokládaná délka kurzů je v trvání 12 dní a to po třech čtyřdenních kurzech, pořádaných 1x za měsíc v první polovině kalendářního roku. Kurzů se z celkového počtu 40 projektových manažerů zúčastní 30 projektových manažerů.

Rozhodnutí o realizaci projektu (go/no go)

Projekt bude realizován, pokud náklady na jednoho projektového manažera včetně jeho mzdy nepřesáhnou 80 000Kč.

Místo konání kurzů

Kurzy se budou konat v prostorách Školicího střediska Libohošť, které Banka vlastní, tudíž zde nejsou náklady na pronájem prostor. Středisko se nachází 65km od Prahy. Při dlouhodobějším trvání kurzů je zde zajištěno i ubytování. Ubytovací kapacita je 100 osob.

Předpokládaný rozpočet

Rozpočet je rozdělen na fixní náklady, nezávislé na počtu účastníků na kurzu (CAPEX) – náklady na lektora, a na variabilní náklady, odvíjející se od počtu účastníků na kurzu (OPEX) – náklady na ubytování, stravu, dopravu a studijní materiály.

CAPEX – náklady na lektora. Podle internetového serveru www.toplektori.cz, kde své služby nabízí celkem 34 lektorů se zaměřením na Soft skills, se ceny za jednotlivé lektory pohybují v rozmezí od 11 000 do 19 000 za den. Pro předběžnou kalkulaci je použit průměr – 15 000 Kč/den. K této částce je samozřejmě nutné připočítat dodatečné náklady na lektora za ubytování, stravu a dopravu. Předpokládané náklady na dopravu lektora jsou vyčísleny na 500Kč za jednu zpáteční cestu.

OPEX - Variabilní náklady – Cena za ubytování ve Školicím středisku Libohošť je 50Kč na osobu na noc. Náklady na stravu na jeden den jsou: snídaně – 45Kč, oběd – 90Kč, večeře – 90 Kč, drobné občerstvení po dobu trvání kurzu (káva, čaj, voda, sladké pečivo) – 50 Kč/os. Náklady na jednu zpáteční cestu z Prahy jsou vyčísleny na 180 Kč/osobní automobil. Náklady na studijní materiály se odvíjí podle jejich rozsahu a náročnosti, maximální hranice na tyto náklady je 200Kč na 1 den. Také je nutné započítat náklady na mzdu projektových manažerů.

Tab. 5 Předpokládaný rozpočet

Druh nákladu	Náklad	Na 1 osobu za celý kurz (12 dní)	Na 30 PM
CAPEX			
	Cena lektora		180 000
	Dodatečné náklady na lektora		5 400
OPEX			
	Náklady na stravu a ubytování	3 900	117 000
	Náklady na dopravu	540	16 200
	Náklady na studijní materiály	2 400	72 000
	Mzdové náklady	45 000	1 350 000
CELKEM		58 020	1 740 600
+Rezerva 10%		63 822	1 914 660

Zdroj: vlastní zpracování

Projektový plán

Zjednodušený návrh projektového plánu by mohl vypadat asi takto:

Tab.6 Projektový plán

Název činnosti	IF	PD*	IM
Začátek projektu			
Tvorba rozpočtu a pracovní zátěže			
Kontaktování lektorů, porovnání cen a výběr			
Rezervace střediska + objednání ubytování a stravy			
Rozesílání pozvánek na kurzy			
Konání kurzů			
Konec projektu			

Zdroj: Vlastní zpracování

* Fáze Solution Design je z důvodu malého rozsahu projektu vynechána.

Rizika projektu

Tab.7 Rizika projektu

Riziko	Míra vlivu	Pravděpodobnost výskytu	priorita
Kurzy nebudou mít požadovanou kvalitu	1	15%	2
Nedojde ke zlepšení u jednotlivých PM	1	20%	2
Lektoři nebudou k dispozici v požadovaných termínech	3	40%	3

Zdroj: vlastní zpracování

Alternativa B – návštěva externích kurzů

V případě externího zajištění vzdělávání existuje několik společností pořádajících kurzy měkkých dovedností. Pro tento účel byla vybrána společnost Gradua Geos, která působí mimo jiné i v Praze a nabízí balíček kurzů soft skills, který se skládá ze šesti kurzů, včetně kurzu asertivity.

1. kurz – Jak úspěšně jednat s lidmi – lepší sebezpoznání a poznání druhých. (3 dny)
2. kurz – Vedení pracovního týmu. (3 dny)
3. kurz – Vedení a facilitace pracovních porad. (3 dny)
4. kurz – Asertivita v praxi. (2dny)
5. kurz – Prezentační dovednosti. (2 dny)
6. kurz – volitelný: varianta a) Manažerské rozhovory – klíč ke komunikaci s podřízenými (2 dny), varianta b) Řešení konfliktů (2 dny).

Tento balíček stojí 67 276,- na osobu za 15 dní

Při srovnání s předchozí variantou se může zdát, že rozdíl mezi variantami je nepatrný. Náklady na interně prováděné dvanáctidenní kurzy by byly 58 020 Kč/os. Externí způsob zajištění kurzů vyjde za 15 dní 67 276 Kč/os. Je však nutno poukázat na fakt, že v externím způsobu nejsou započítány mzdové náklady projektových manažerů, které tvoří největší položku. Proto se v tomto případě více vyplatí kurzy zajištěné interně.

5.6.2. Nově přijímaní projektoví manažeři

Externí pracovník tedy nemá přehled o neformální struktuře banky. Nicméně přijímání nových, kompetentních projektových manažerů s vrozenými komunikačními, rozhodovacími, vůdcovskými a dalšími schopnostmi může bance ušetřit náklady na rozvoj nekompetentních manažerů.

Při výběru kandidáta externě formou výběrového řízení je třeba, aby personalista měl schopnost odhadnout kompetence kandidáta, popřípadě aby využíval k hodnocení kandidáta **osobnostní testy**. Bylo by také vhodné přijímat kandidáty nejen na základě ústních pohovorů ale i za pomoci **assessment center**, kdy kandidát spolu s dalšími uchazeči řeší týmové a individuální úkoly za dozoru komise, tvořené zaměstnanci podniku. Assessment centrum může být buď individuální pro jednoho účastníka, nebo hromadné pro 4 – 20 osob.

V případě assessment center může banka využít spolupráce personální agentury nebo pořádat assessment centrum interně. Při interní realizaci assessment centra je vhodné, aby se tohoto účastnil personalista, vyšší management a popřípadě i psycholog. Náklady na assessment centrum se liší podle jeho náročnosti. Je nutné také započítat čas manažerů. V průměru jsou náklady na realizaci assessment centra za jeden den na jednu osobu v rozmezí od 12 000 do 17 000.

V případě spolupráce s personální agenturou byla pro porovnání zvolena společnost NTI – consulting, s.r.o., která nabízí realizaci jednodenního assessment centra za cenu 10 164 Kč vč. DPH na jednu osobu. Toto assessment centrum trvá 8 hodin a zahrnuje řízený rozhovor, individuální a skupinové modelové situace, test inteligence a osobnostní dotazník. V ceně je i vyhodnocení účastníků s uvedením silných a slabých stránek a doporučení k rozvoji. Výhodou assessment centra prováděného externě jsou zkušenosti odborníků s jejich konáním.

Nižší cena i větší zkušenosti s organizací assessment center hovoří ve prospěch externí realizace assessment centra.

Jako součást výběrového řízení se také nabízí test **leadershipu**, který je volně ke stažení z internetových zdrojů. Příklad leadership testu je součástí přílohy této práce.

Po přijetí nového zaměstnance na pozici projektového manažera je žádoucí využívat metody mentoringu starším kolegou, který má dostatečné zkušenosti, které může předat svému mladšímu spolupracovníkovi. V tomto případě jsou náklady pouze personálního charakteru, a to na mzdu seniorního pracovníka.

Dále by bylo vhodné vytvářet tzv. „**trainee**“ **pracovní místa**, kde se kandidát na pozici projektového manažera může postupně formovat a poznávat potřeby organizace. V tomto případě jsou náklady stejné nebo o něco nižší než na běžné pracovní místo.

6. Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit systém řízení projektů ve vybrané organizaci a navrhnout jeho případné změny. V této práci se autorka zaměřila především na rozvoj projektových manažerů, jako kritického faktoru úspěchu.

V první fázi práce si autorka prostudovala dostupnou literaturu, na jejímž základě je zpracován Literární přehled. V literární části práce je popsán systém řízení projektů tak, aby byl pro čtenáře co nejvíce srozumitelný.

V další části práce byl popsán systém řízení projektů v organizaci, konkrétně v Komerční bance. K tomuto popisu sloužily především poskytnuté interní dokumenty a rozhovory s manažerem projektového portfolia.

Jsou zde popsány projektové fáze, jejichž názvy jsou přeloženy do českého jazyka, avšak ve veškeré projektové dokumentaci se používají anglické názvy. Tyto se liší od názvů v použité literatuře, avšak obsahově se projektové fáze zásadně neliší. Dále je popsáno určení odpovědnosti jednotlivých účastníků na projektu v rámci projektových fází a výborů. Odpovědnost je určena na základě RACI matice, která je přehledná a snadno srozumitelná pro všechny účastníky. Projektové výbory jsou v KB v rámci řízení projektů čtyři. Výbor projektového řízení (PSC), který je odpovědný především za schvalování malých a středních projektů. Dále Výbor projektového managementu (PMC), který mimo jiné schvaluje pravidla pro řízení projektů a také schvaluje některé fáze velkých projektů, Týdenní schůze (WPM), která se schází především za účelem rozdělení úkolů do dalšího týdne a Kontrola projektového portfolia (PPC), která kontroluje správnost účetnictví, financování projektového portfolia a slouží také jako místo setkání projektového manažera s Projektovou kanceláří, která má vůči němu poradenskou funkci. V další části práce jsou popsány klíčové role. Sponzor projektu, na rozdíl od popisu této role v použité literatuře, má v Komerční bance lehce odlišnou funkci. Neinvestuje totiž peníze své vlastní, ale ze zdrojů banky. Jeho úlohou je přesvědčit příslušné autority (PMC), aby byl projekt prioritizován (financován z příslušných rozpočtových limitů). Role projektového manažera v KB se neliší od popisu role v použité literatuře. Důležitým útvarem v rámci struktury projektového řízení je Projektová kancelář (PMO). Tento útvar zastřešuje řízení projektů a je zakládán ve stále větším počtu organizací. V rámci použité literatury hovoří o Projektové kanceláři jen

někteří zahraniční autoři a příručka PMBOK Guide, která je považována za nejdůležitější učebnici projektového managementu. Dále je popsán proces schvalování projektů, který se začátkem letošního roku značně zjednodušil a urychlila se tak i doba trvání celého projektu.

Dále je popsán způsob reportování a řízení rizik. V Komerční bance existují v zásadě dva druhy reportů a to reporting stavu projektu a reporting odpracované doby členů projektového týmu. Řízení projektových rizik probíhá na základě priority, která vychází z pravděpodobnosti výskytu rizika v závislosti na míře jeho vlivu. Tato analýza rizik jeví podobné znaky jako mapa rizik popsaná v literárním přehledu.

V další části jsou popsány projektové dokumenty, u kterých je nutné schválení. Konkrétně Business Case (obchodní záměr), Project Charter, Projektový plán a Project Change Request (Žádost o změnu). V dokumentu Business Case se provádí kalkulace nákladů na projekt pro každou fázi a výpočet přínosů do budoucna. Project Charter se sestavuje před začátkem projektu a obsahuje všechny důležité informace, včetně výchozího stavu a návrhů řešení. Při porovnání s prostudovanou literaturou jde o analogii s popsanou Studií proveditelnosti. Projektový plán znázorňuje projektové úkoly, jejich trvání a kritickou cestu. Plán je v Komerční bance vytvářen v programu Microsoft Project a má podobu Ganttova diagramu. Posledním popsáním dokumentem je Project Change Request, který je podmíněn výskytem změny a je v něm zaznamenána především nutnost změny a dopad, který bude mít změna na projekt. Dále jsou popsány způsoby motivace členů projektového týmu. Náklady na motivaci jsou také součástí Business Case.

Na základě porovnání výzkumu společnosti Ernst and Young se stavem v Komerční bance byly zjištěny kritické faktory neúspěchu projektů. Na základě tohoto průzkumu se ukázalo, že v zásadě existují dva podstatné důvody pro neúspěch projektů a to:

- Nedostatečné vymezení podstatných informací již na začátku projektu
- Nedostatečně kompetentní projektový manažer

Klíčové kompetence projektového manažera jsou popsány i v analýze Brandeis University, která vnímá jako nejdůležitější efektivní komunikaci, s čímž je spojena schopnost vyjednávat a schopnost řešit spory uvnitř i vně projektového týmu. Na kompetence projektového manažera se zaměřila také Komerční banka v interním výzkumu, na základě kterého byl vytvořen kompetenční model úspěšného projektového

manažera, a podle kterého se projektoví manažeři v organizaci také hodnotili. Výsledky hodnocení byli nedostačující. S tímto modelem hodnocení kompetencí zamýšlela Komerční banka i nadále pracovat a mělo docházet k soustavnému hodnocení, avšak tento model se ze strany nového vedení neseťkal s úspěchem. V další části práce je zpracována zjednodušená SWOT analýza pro lepší zhodnocení systému projektového řízení v bance.

Na základě těchto výzkumů a polořízeného rozhovoru byl projektový manažer vyhodnocen jako kritický faktor úspěchu a další část byla věnována právě osobě projektového manažera. Jsou zde popsány tvrdé a měkké dovednosti projektových manažerů. Na základě polořízeného rozhovoru s manažerem projektového portfolia bylo zjištěno, že tvrdé dovednosti projektoví manažeři ovládají a nedělá jim problém si je v relativně krátké době osvojit. Banka také pro nové projektové manažery pořádá školení, které slouží především k rozvoji tvrdých dovedností. Kritickým faktorem jsou tedy měkké dovednosti.

Na základě všech prostudovaných dokumentů jsou navrženy způsoby, jak organizaci pomoci zaměstnávat co nejlepší projektové manažery. Návrhy byly rozděleny do dvou kategorií, a to pro stávající a nově přijímané projektové manažery.

Stávající projektoví manažeři

V rámci rozvoje stávajících projektových manažerů byl navržen způsob pořádání kurzů měkkých dovedností a asertivity. Interní způsob pořádání kurzů byl porovnán s externím včetně kalkulací nákladů.

Nově přijímaní projektoví manažeři

Pro přijímání nových projektových manažerů byla navržena tato opatření.

- Využívání assessment center
- Testy leadershipu
- Využívání mentoringu starším kolegou
- „trainee“ pracovní pozice

S navrženými změnami byl seznámen manažer projektového portfolia.

Tato práce byla pro autorku přínosem, neboť měla možnost zpracovat téma této práce v konkrétním prostředí Komerční banky. Tato práce autorku velmi odborně obohatila a zároveň pevně věří, že po realizaci navržených opatření se v KBlepší již tak dobrá praxe projektového řízení, a že KB bude realizovat více úspěšných projektů. Tedy projektů, které splnily dané benefity, skončily v předpokládaném čase a se stanoveným rozpočtem.

7. Summary

The aim of this thesis was to evaluate the project management system in the organization and to suggest possible changes. In the first phase of work, the author studied the available literature on the basis of which is a review. The next section describes the project management system in the organization, namely Komerční Banka. This description served mainly of internal documents and interviews with the manager of the project portfolio. There are described the design phase, determine the responsibilities of the various participants in the project, project committee, roles, method of reporting, risk management, project documents required for approval and ways of motivating project members.

Furthermore, comparison of results of research conducted by Ernst and Young with the state Komerční Banka. Further research is described Brandeis University internal research of the Bank. Based on this research are determined two critical reasons for project failure. The first is the lack of definition of essential information at the beginning of the project and other insufficiently competent project manager. Another section is devoted to the project manager. There are described hard and soft skills. Hard skills a project manager can easily acquire, and therefore are proposals for amendments focused on the soft skills of managers. Suggestions for improvement were divided for existing project managers and for those newly admitted.

Keywords: Project management, project, project manager, sponsor, Project Management Office, Project Management Committee, Project Steering Committee risk, hard skill, soft skill

8. Použitá literatura

A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide. 5. ed. Project Management Institute, 2013, 507 s. ISBN 978-19-355-8967-9.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 145 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

COLE, R., BARKER, S. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 153 s. ISBN 978-80-247-2838-4.

DAVIS, B. *97 klíčových znalostí projektového manažera*. Computer Press, 2010, 240 s. ISBN 978-80-251-2854.

DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V. a NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1996, 372 s. ISBN 978-80-716-9287-4.

DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J. a CINGL, J. *5 kroků k úspěšnému projektu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 191 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P. a LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

FIALA, P. *Řízení projektů*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Oeconomica, 2002, 174 s. ISBN 978-80-245-5044-83.

FOTR, J. a SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 406 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

GIBSON, J. L a IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, 821 s. ISBN 978-80-716-9229.

HELDMAN, K. *Project Management JumpStart*. Joh Wiley and Sons, 2011, 416 s. ISBN 978-11-180-9447-1.

HELDMAN, K., BACA, C. M. a JANSEN, P. *PMP Project Management Professional Exam Study Guide*. John Wiley and Sons, 2007, 916 s. ISBN 978-04-701-5251-5.

KERZNER, H. R. *Project Management: A Systems Approach to Planning Scheduling, and Controlling*. John Wiley and Sons, 2013, 1220 s. ISBN 978-11-184-1585-6.

KORECKÝ, M. TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 581 s. ISBN 978-80-247-3322-13.

LACKO, B. *Projektové řízení ve strojírenství*. Brno: Vysoké učení technické, 1996, 102 s. ISBN 978-80-214-0773-2.

LOCK, D. *Naked Project Management*. Ashgate Publishing, Ltd., 2013, 116 s. ISBN 978-14-094-6107-4.

Manažerské dovednosti. [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://www.skoleni.cz/manazerske-dovednosti/>

NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 179 s. ISBN 978-80-247-0392-3.

NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 253 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

NTI - consulting, s.r.o. [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://www.nti.cz/products/>

PITRA, Z. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing, 1997, 177 s. ISBN 978-80-716-9461-8.

Projektový management. In: *Komora projektového managementu* [online]. [cit. 2014-08-08]. Dostupné z: <http://www.komorapm.cz/projektovy-management/>

Psychometric Tests: Open Psychometric Tests Resource. [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-08-18]. Dostupné z: <http://www.psychometrictest.org.uk/leadership-test/>

ROSE, K. *Project Quality Management: Why, what and how*. J Ross Publishing, 2005, 192 s. ISBN 978-19-321-5948-6.

ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Computer Press, 2007, 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 351 s. ISBN 978-80-247-1501-8.

ŠTEFÁNEK, R. *Projektové řízení pro začátečníky*. Computer Press, 2011, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

ŠUBRT, T. a LANGROVÁ, P. *Projektové řízení*. Praha: ČZU- PEF, 2004.

ŠVIDRNOCHOVÁ, Karolína. Hospodářské noviny. [online]. [cit. 2014-08-31]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-20078530-pripravovat-se-na-test-osobnosti-nema-cenu>

THOMSETT, R. *Radical Project Management*. Prentice Hall Professional, 2002, 378 s. ISBN 978-01-300-9486-5.

Top lektoři, cz, s. r. o. [online]. [cit. 2014-09-01]. Dostupné z: www.toplektori.cz

VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizácia*. Management Press, 2004, 700 s. ISBN 978-80-726-1029-7.

VEBER, J. *Management II: management změny, strategický management, podnikatelské projekty, projektový management, reengineering*. Praha: VŠE – Podnikohospodářská fakulta, 1998, 168 s. ISBN 978-80-707-9406-7.

VYHNALOVÁ, Soňa. *Motivace k celoživotnímu učení a řízení lidských zdrojů*. České Budějovice, 2012. Bakalářská. Jihočeská univerzita. Vedoucí práce Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

VYTLAČIL, D. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: nakladatelství ČVUT, 2008, 142 s. ISBN 978-80-010-4001-0.

9. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Projektový management a management projektu

Obrázek 2 Základny projektového managementu

Obrázek 3 Dělení projektů

Obrázek 4 Vliv zainteresovaných stran

Obrázek 5 Mapa rizik skórovací metody

Obrázek 6 RACI matice

Obrázek 7 Business Case

Obrázek 8 Projektový plán

Tabulka 1 Příklad Ganttova diagramu

Tabulka 2 Priorita rizik podle vlivu a pravděpodobnosti

Tabulka 3 SWOT analýza systému projektového řízení

Tabulka 4 Identifikace projektu

Tabulka 5 Předpokládaný rozpočet

Tabulka 6 Projektový plán

10. Přílohy

Příloha č. 1 Vzor leadership testu

Please answer all of the following questions about yourself:

Generally speaking I...	Very Inaccurate	Moderately Inaccurate	Neither Accurate nor Inaccurate	Moderately Accurate	Very Accurate
Pay attention to details	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Try not to think about the needy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Have taken frequent stands in the face of strong opposition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Try to surpass others' accomplishments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panic easily	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seldom notice details	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anticipate the needs of others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wait for others to lead the way	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Need a lot of time to do things	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Can handle complex problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demand quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Believe that I am better than others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Call for action while others talk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Am not afraid of providing criticism	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Can't make up my mind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Don't finish the things that I start	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Take others' interests into account	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Am afraid to draw attention to myself	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Let myself be pushed around	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Face problems directly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detect mistakes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disregard rules	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Speak up in protest when I hear someone say mean things	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Come up with a solution right away	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Often make the wrong decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Don't pay attention	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Act according to my conscience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Find it difficult to approach others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hold back my opinion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formulate ideas clearly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Have an eye for detail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blame other people	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quick to rally the support of others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Challenge others' points of view	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rarely take the initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Put off unpleasant tasks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Think of others first	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Am easily intimidated	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Can easily push myself forward	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Complete tasks successfully	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encourage self-sufficiency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Don't think the rules apply to me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Know how to captivate people	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keep in the background	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Have difficulty with complex problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Set high standards for myself and others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Own up to mistakes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Am easily discouraged	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turn plans into actions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Am good at many things	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Show me feedback!

