

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řešení projektu s využitím standardu PRINCE2 a IPMA ve finanční
instituci

Diplomová práce

2022

Alina Korovina

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Alina Korovina**
Osobní číslo: **E200076**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Management finančních institucí**
Téma práce: **Řešení projektu s využitím standardu PRINCE2 a IPMA ve finanční instituci.**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: formou řešení zvoleného projektu ve vybrané finanční instituci porovnat standardy PRINCE2 a IPMA a zpracovat doporučení pro jejich využití.

Osnova:

- Vymezení podstaty projektového managementu.
- Identifikace přístupů a nástrojů v oblasti řízení projektů.
- Popis vybrané společnosti a konkrétního projektu.
- Implementace standardů PRINCE2 a IPMA do vybraného projektu.
- Vyhodnocení výsledků implementace a formulace doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, 424 s. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.
HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení: Učebnice* [online]. Martin Koláček – E-knihy jedou, 2016, 470 s. [cit. 2021-6-16]. ISBN 978-80-7512-431-9.
MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015, 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
Project Management Institute. *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide*. 6th ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2017, 756 s. ISBN 978-1-62825-184-5.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavel Petr, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Řešení projektu s využitím standardu PRINCE2 a IPMA ve finanční instituci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2022

Alina Korovina v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce, panu doc. Ing. Pavlu Petrovi, Ph.D., za jeho odbornou pomoc, vstřícnost a cenné rady při získání potřebných informací a podkladů při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Cílem práce je formou řešení zvoleného projektu ve vybrané finanční instituci porovnat standardy PRINCE2 a IPMA a zpracování doporučení pro jejich využití. První část práce je zaměřena na vymezení základních pojmů a principů z oblasti projektů. Druhou částí práce je popis přístupů a nástrojů v projektovém řízení. Následně jsou zmíněny světové standardy projektového řízení. V poslední části práce je provedena implementace metod projektového řízení do vybraného projektu. Dále jsou vyhodnoceny výsledky implementace a zpracovány doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

projekt, standard, doporučení, nástroj, projektové řízení

TITLE

Project management using PRINCE2 and IPMA standards at a financial institution

ANNOTATION

The aim of this thesis is to compare PRINCE2 and IPMA standards using project management at a financial institution and prepare recommendations for their use. The first part of the thesis is focused on defining basic concepts and principles of projects. The second part deals with the description of approaches and tools in project management. Subsequently, world standards of project management are mentioned. In the last part of the thesis the implementation of project management methods into the selected project is performed. Furthermore, the results of implementation are evaluated and recommendations are elaborated.

KEYWORDS

project, standard, recommendation, tool, project management

OBSAH

Úvod	11
1 Vymezení podstaty projektového managementu	12
1.1 Historie a současnost projektového řízení	12
1.2 Základní terminologie a principy projektového řízení	12
1.3 Zainterесované strany a projektové role	15
1.4 Organizování projektu	16
1.4.1 Projektová koordinace.....	16
1.4.2 Maticová projektová organizace.....	17
1.4.3 Čistě projektová organizace	18
1.5 Životní cyklus projektu.....	19
2 Identifikace přístupů a nástrojů v oblasti projektového managementu.....	21
2.1 Světové standardy a metodiky projektového managementu.....	21
2.1.1 ISO 21 500:2021	21
2.1.2 PMBOK – Project Management Body of Knowledge	21
2.1.3 ICB – International Competence Baseline	22
2.1.4 PRINCE2 – PRojects IN Controlled Environments.....	23
2.2 Certifikace projektových manažerů	24
2.3 Metody definování projektu.....	25
2.4 Metody a nástroje časového plánování	27
2.4.1 WBS – Work Breakdown Structure	27
2.4.2 Ganttův diagram.....	28
2.4.3 Síťová analýza.....	29
2.5 Metody přidělování lidských zdrojů	30
2.6 Metody řízení rizik	30
2.7 Metody kontroly stavu prací na projektu.....	32
2.7.1 Metoda procentuálního plnění	32
2.7.2 Metoda SSD (Structure-Status-Deviation).....	32
2.8 Počítačová podpora řízení projektů	33
3 Popis vybrané společnosti a konkrétního projektu.....	34
3.1 Historie ČSOB Pojišťovny	34
3.2 Finanční ukazatele společnosti	34
3.3 Pojistné produkty ČSOB Pojišťovny	35
3.4 Organizační struktura ČSOB Pojišťovny	35
3.5 Řídící struktury a projektové role v ČSOB Pojišťovně	36
3.6 Kritéria pro velikost a komplexitu projektů ČSOB Pojišťovny	37
3.7 Popis projektu.....	37
4 Implementace standardů PRINCE2 a IPMA do vybraného projektu.....	40

4.1	Fáze zahájení projektu – starting up a project	40
4.1.1	Nominace projektového týmu a označení zainteresovaných osob	41
4.1.2	Formulace projektové definice.....	42
4.1.3	Sběr zkušeností.....	43
4.1.4	Finanční vyjádření projektu	44
4.1.5	Příprava dokumentů a iniciační fáze	44
4.2	Fáze iniciace projektu – initiating a project.....	44
4.2.1	Příprava plánu.....	45
4.2.2	Přidělení odpovědnosti.....	47
4.2.3	Business specifikace.....	48
4.2.4	Upřesnění business case	48
4.2.5	Revize rolí, alokace zdrojů pro další fáze.....	49
4.2.6	Konsolidace dokumentů a schválení projektu	49
4.3	Fáze kontrolní – controlling a stage	49
4.3.1	Pracovní úkoly.....	50
4.3.2	Řízení rizik, otevřených bodů a změn	50
4.3.3	Reporting.....	51
4.3.4	Revize fází, oprava, eskalace	51
4.3.5	Řízení zainteresovaných stran a závisajících činností	52
4.3.6	Řízení týmu.....	52
4.3.7	Řízení kvality a dodavatelů.....	52
4.3.8	Aktualizace dokumentů a autorizace fáze uzavření projektu	53
4.4	Fáze uzavření projektu – closing a project	53
4.4.1	Předání produktu a připravení následujících kroků	54
4.4.2	Evaluační projektu a příprava uzavření projektu.....	54
4.4.3	Schválení uzavření projektu.....	54
5	Vyhodnocení výsledků implementace a formulace doporučení	55
5.1	Komparace standardů PRINCE2 a IPMA	55
5.2	Formulace doporučení	58
	Závěr	59
	Seznam použité literatury.....	60
	Seznam příloh.....	63

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Trojrozměrný cíl projektu.....	13
Obrázek 2: Organizační struktura projektové koordinace	17
Obrázek 3: Maticová projektová organizační struktura.....	18
Obrázek 4: Čistě projektová organizace	18
Obrázek 5: Životní cyklus projektu.....	19
Obrázek 6: Logický rámec	26
Obrázek 7: Grafická forma WBS.....	27
Obrázek 8: Ganttův diagram.....	28
Obrázek 9: Metoda kritické cesty	29
Obrázek 10: Organizační struktura ČSOB Pojišťovny	36
Obrázek 11: Řídící struktury a projektové role v ČSOB Pojišťovně	36
Obrázek 12: Stávající scoringový systém společnosti.....	38
Obrázek 13: Proces řízení projektu.....	40
Obrázek 14: Organizační struktura projektu Skórovací karty 2.0	41
Obrázek 15: Logický rámec projektu Skórovací karty 2.0.....	43
Obrázek 16: Návrh projektu Skórovací karty 2.0	45
Obrázek 17: Základní informace o projektu v ProjectLibre.....	46
Obrázek 18: Grafická WBS projektu Skórovací karty 2.0.....	46
Obrázek 19: WBS projektu Skórovací karty 2.0	47
Obrázek 20: Project status report projektu	51
Obrázek 21: Zpětná vazba projektového týmu	52
Tabulka 1: Rozdíly mezi projektem, programem a portfoliem.....	14
Tabulka 2: Kompetence projektového manažera	23
Tabulka 3: Technika SMART.....	25
Tabulka 4: Typy vazeb mezi činnostmi projektu	29
Tabulka 5: Analýza rizik podle metody RIPRAN.....	31
Tabulka 6: Ošetření rizik.....	31
Tabulka 7: Pojistné produkty ČSOB Pojišťovny	35
Tabulka 8: Kritéria pro velikost a komplexitu projektů ČSOB Pojišťovny.....	37
Tabulka 9: Zainteresované strany na projektu	41
Tabulka 10: Základní informace o projektu	42
Tabulka 11: Lessons learned projektu Skórovací karty 2.0.....	43
Tabulka 12: Plánovaný rozpočet projektu.....	44
Tabulka 13: RACI matice	48
Tabulka 14: Registr rizik projektu Skórovací karty 2.0.....	50
Tabulka 15: Závisející činnosti projektu	52
Tabulka 16: Dodavatelé projektu.....	53
Tabulka 17: Certifikace projektových manažerů PRINCE2 a IPMA	56

SEZNAM ZKRATEK

BAN	Business Analytik
BAR	Business Architekt
BC	Business Case – projektový záměr
BoD	Board of Directors – představenstvo
BUS	Business – byznys
CP	Closing a project – uzavření projektu
CPM	Critical Path Method – metoda kritické cesty
CS	Controlling a stage – kontrolní fáze
ČSOB	Československá Obchodní Banka
EPR	End Project Report – závěrečná zpráva projektu
FTE	Full-time equivalent – ekvivalent na plný úvazek
ICB	International Competence Baseline
IP	Initiating a project – iniciace projektu
IPMA	International Project Management Association – mezinárodní asociace projektového řízení
IT PROB	IT Project Review Board – IT kontrolní výbor
LL	Lessons Learned – poučení z projektu
OBS	Organizational Breakdown Structure – organizační struktura projektu
OPSP	Odbor podpory a správy pojištění
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PID	Project Initiation Document – dokument o zahájení projektu
PM	Project Management – projektový management
PMBOK	Project Management Body of knowledge
PMI	Project Management Institute – institut projektového řízení
PMO	Project Management Office – projektová kancelář
PPC	Project Portfolio Committee – řídicí výbor portfolia
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments – projekty v řízeném prostředí
PSC	Project Steering Committee – řídicí výbor projektu
PSR	Project Status Report – zpráva o stavu projektu
RIPRAN	RIsk PRoject ANalysis – analýza rizik projektu
SPOC	Single Point of Contact – jedna osoba kontaktu
SS	Senior Supplier – hlavní dodavatel
SSD	Structure-Status-Deviation
SU	Senior User – hlavní uživatel
SUP	Starting up a project – zahájení projektu
WBS	Work Breakdown Structure – hierarchická struktura činností

ÚVOD

Uvažujete o stavbě rodinného domu? Nebo se chystáte zpracovat vědeckou práci? Případně Vaše firma plánuje vyrábět nový produkt? Projektově řízená činnost je běžnou součástí našeho života, občas o tom ani nevíme.

Společnosti se musí přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám, pokud chtějí uspět ve své činnosti. Při rostoucí konkurenci, současném snižování nákladů a rychlém uvádění produktů na trh vzniká čím dál tím větší tlak na firmy. Omezujícím faktorem se stává kvalita managementu. Aktuální řešení spočívá v prosazování zásad projektového managementu, který dnes není jenom efektivním nástrojem řízení změn, ale i určitým způsobem myšlení. Avšak unikátnost každého projektu stále vyvolává otázku „Jak správně řídit projekty?“, neboť vhodně zvolená metodika ovlivňuje kvalitu dodávaného výstupu, šetří čas, peníze a lidské zdroje.

První důvod, proč jsem se zaměřila na problematiku projektového managementu, je zaměstnání v Oddělení projektové kanceláře ČSOB Pojišťovny, a. s. Již třetím rokem se učím projektovému řemeslu u profesionálů v dané oblasti. V projektech vidím svou pracovní budoucnost. Druhým důvodem je to, že řízení projektů je poměrně mladým oborem, jehož vzdělávání probíhá především prostřednictvím komerčních kurzů. Diplomová práce mi otevřela příležitost prohloubení znalostí v této oblasti.

Cílem práce je formou řešení zvoleného projektu ve vybrané finanční instituci porovnat standardy PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments) a IPMA (INternational Project Management Association) a zpracování doporučení pro jejich využití.

Vzhledem k rozmanitosti projektů existuje celá řada standardů pro jejich řízení. Větší pozornost je věnována zejména dvěma z nich. Volba standardu IPMA je podmíněna významem dané metodiky v Evropě a jmenovitě v České republice. Co se týká druhého standardu – projektová metodika vybrané společnosti, ČSOB Pojišťovny, a. s., je založena na principech metodiky PRINCE2.

K naplnění cíle práce dochází postupně v následujících krocích. Nejdříve je vymezena podstata projektového managementu. Jsou identifikovány přístupy a nástroje v oblasti řízení projektů. V další části práce je čtenář seznámen s popisem vybrané společnosti a konkrétního projektu. Následně jsou do vybraného projektu implementovány standardy PRINCE2 a IPMA. Závěrečná kapitola je věnována vyhodnocení výsledků implementace, které slouží jako podklad pro formulaci doporučení a jejich využití v praxi.

1 VYMEZENÍ PODSTATY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Úvodní kapitola se zabývá vymezením podstaty řízení projektů. První část je věnována historii a současnosti projektového řízení. Následně jsou definovány základní pojmy a principy dané oblasti. V další části jsou popsány zainteresované strany a organizace projektu v podniku. V závěru se tato kapitola zaměřuje na teoretický popis životního cyklu projektu.

1.1 Historie a současnost projektového řízení

O projektovém řízení, jakožto o oblasti managementu, případně o profesi projektového manažera, se začíná hovořit v podstatě až po druhé světové válce. Přitom i v dávné minulosti probíhala řada akcí, které měly projektový charakter. Například Egyptské pyramidy, Olympijské hry, Velká čínská zeď. Proti současnosti však bylo několik zásadních rozdílů – pro ambiciózní projekty bylo v rozvinutých civilizacích velké množství zdrojů a ani čas nebyl obvykle příliš velkým omezením. Dnešní doba je jiná – projekty jsou silně omezeny jak ve zdrojích, tak i v čase. [1], [2]

Nástroje projektového managementu, které jsou blíže popsány v následující kapitole, zaznamenaly poměrně rozsáhlý vývoj. Nástroje se rozvíjely od jednoduchých pruhových diagramů a nástrojů pro síťovou analýzu až po efektivní nástroje řízení spoluprací [3]:

- V roce 1950 pod tlakem poválečných let a vlivem studené války došlo k vývoji metody kritické cesty (Critical Path Method – CPM). Ganttovy diagramy známé již před první světovou válkou a síťová analýza včetně CPM byla poprvé použita v projektu vývoje americké rakety POLARIS, jako odpověď na jaderný arzenál SSSR. Následně, v roce 1958, byla poprvé aplikována technika hodnocení a kontroly programů (Program Evaluation and Review Technique – PERT).
- V 70. letech se používání projektového managementu začalo stále více posunovat i směrem k jednoduššímu podnikatelskému prostředí, avšak stále převažovaly větší a komplikovanější projekty. Částečně je to vysvětlováno nástupem informatiky a rozmachem inženýrských projektů, které byly (a stále jsou) obvykle velmi složité, protože a týkají se většinou celé řady činností ve společnosti.
- Od 80. let se projektový management postupně ujímá hlavní role ve všech podnikatelských aktivitách. Projektový manažer se poprvé objevil jako uznávaná profese. Metody jako CPM a PERT byly naprostým standardem. Začalo se využívat počítačovou podporu.

1.2 Základní terminologie a principy projektového řízení

V této části kapitoly jsou popsány základní definice projektového managementu a jeho hlavní principy.

V současné době existuje celá řada obecně platných definic projektového řízení. Přestože se ve svém doslovném znění odlišují, je jejich podstata obdobná: projektový management (Project Management – PM) je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené. [4]

Projektové řízení je charakterizováno především těmito principy [1]:

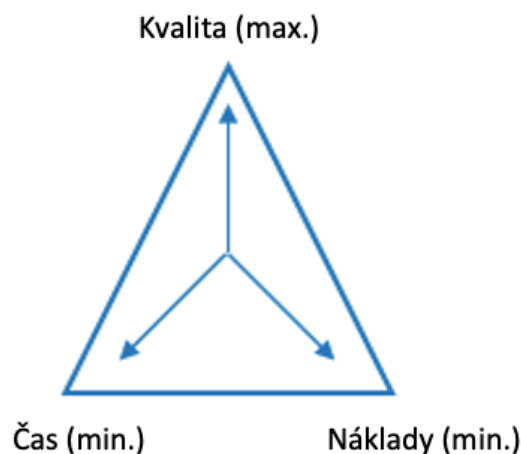
- systémový přístup – zvažování jevů v souvislostech;
- systematický, metodický přístup – řízení různých projektů vykazuje stejné prvky;
- strukturování problémů a strukturování v čase – rozkládání problému na menší kousky;
- přiměřené prostředky – výběr metod a procesu řízení adekvátně řízenému prvku;
- interdisciplinární týmová práce – fungující tým dosahuje lepších výsledků než skupina individualit;
- využití počítačové podpory – jak pro rutinní, tak pro kreativní činnosti;
- aplikace zásad trvalého zlepšování – není problém udělat chybu, ale nesmí se neustále opakovat;
- integrace – lidí, procesů, zdrojů atd.

Určitě je vhodné zmínit i definici projektu. „Projekt je jedinečná skupina kroků vedoucích k dosažení stanoveného cíle“. [5, str. 11]

Jak poznáme, zda řešená akce je, nebo není projektem? Projekt zahrnuje celou řadu charakteristik, které musí splňovat [3]:

- projekt je jedinečný – je to způsobeno jedinečností cíle, podmínek a postupu;
- projekt je realizován dočasnou organizační strukturou, která je s ukončením projektu zrušena;
- projekt je komplexní a složitý – vyplývá to ze složitosti tvorby produktu na výstupu;
- projekt je rizikový – riziko je spojeno především s „novostí“ nikdy neřešeného problému;
- projekt je vymezen v čase, penězích a zdrojích.

Z toho vyplývá termín „trojimperativ“ nebo také „trojrozměrný cíl projektu“. Trojrozměrný cíl znázorněný na Obrázku 1 představuje nalezení optimálního vyvážení tří základních parametrů projektu: času, nákladů a kvality. [3]



Obrázek 1: Trojrozměrný cíl projektu

Zdroj: vlastní s využitím [6]

Přestože každý projekt je jedinečný, realizované projekty si mohou být podobné. Dle účelu lze rozdělit projekty na [6]:

- výstavbové – k dosažení cílů je nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajících objektů;
- výzkumné a vývojové – projekty řešící změnu principu výrobních procesů a koncepce výrobků;
- technologické – projekty zavádění nových technologií;
- organizační – projekty změn určitých struktur (např. systému řízení) nebo uspořádání významných akcí;
- IT projekty – vytváření počítačových sítí, softwarů.

V neposlední řadě s pojmem projekt souvisí program a portfolio.

Programy tvoří soubory určitých projektů, které jsou vzájemně závislé a směřují k dosažení společného cíle. Portfolio je však složeno v mnoha případech z programů a nezávislých projektů. V následující Tabulce 1 jsou podrobněji uvedeny rozdíly mezi projektem, programem a portfoliem. [7]

Tabulka 1: Rozdíly mezi projektem, programem a portfoliem

	Projekt	Program	Portfolio
Zaměření	Dosažení cílů a výstupů projektu.	Dosažení strategického cíle programu.	Optimalizace chodu organizace a sjednocení s celkovou strategií firmy.
Primárně je definováno	Konkrétní výstupy, časový průběh, zdroje, rozpočet.	Procesy a pravidla zařazení aktivity nebo projektu do programu, finanční alokace v časovém členění (zpravidla roky).	Procesy a pravidla pro zařazení projektů/programů do portfolia a řešení zdrojových konfliktů mezi projekty/programy včetně prioritizace jednotlivých akcí.
Koordinace	Jen v rámci projektu.	Mezi projekty v programu a s okolím programu.	Mezi komponentami portfolia a s jeho okolím.
Časový záběr	Měsíce.	Roky.	Dny a týdny až měsíce a roky.
Hierarchická úroveň řízení	Střední, vyšší střední.	Vrcholová, vyšší střední.	Vrcholová.
Styl managementu	Projektový.	Projektový/liniový.	Liniový.

Zdroj: vlastní s využitím [1], [2]

1.3 Zainterесované strany a projektové role

Zainterесované strany (angl. stakeholders) jsou jednotlivci či skupiny zapojené do projektu, o jehož výkon nebo úspěch mají zájem. Dané osoby určitým způsobem ovlivňují či jsou ovlivněny realizací projektu a jeho výsledkem.

Klíčové zájmové skupiny projektu jsou [4]:

- Představitelé zákazníka projektu:
 - sponzor projektu;
 - investor nebo vlastník, který si realizaci projektu objednává;
 - uživatelé budoucího výstupu (produktu).
- Představitelé dodavatele projektu:
 - manažeři podílející se na řízení projektu ve všech jeho řídicích úrovních;
 - manažer projektu a členové projektového týmu;
 - subdodavatelé.
- Externí subjekty: veřejnost, vládní instituce, konkurence.

V následujícím textu jsou podrobněji popsány jednotlivé projektové role na základě Metodiky řízení projektů v ČSOB Pojišťovně, která je postavena na PRINCE2. Nejprve jsou zmíněny stálé řídicí orgány a útvary, které vykonávají své funkce nezávisle na konkrétním projektu [8]:

- Představenstvo (Board of Directors – BoD) je statutárním orgánem společnosti, kterému přísluší obchodní vedení společnosti.
- Řídicí výbor portfolia (Project Portfolio Committee – PPC) je rozhodovacím orgánem pro oblast řízení portfolia. Project portfolio committee projednává skladbu, rozpočet a další aspekty naplňující strategii společnosti.
- Projektová kancelář (Project Management Office – PMO) zajišťuje metodickou, vzdělávací a administrativní podporu pro projektové manažery.

Dále jsou popsány role, které lze zařadit do dočasných řídicích struktur. Rozsah jejich pravomoci zaniká souběžně s ukončením projektu [8]:

- Řídicí výbor projektu (Project Steering Committee – PSC) je hlavním rozhodovacím orgánem na úrovni projektu. Jeho zodpovědností je zajistit maximalizaci přínosů projektu v rámci projektových limitů. Kolektivního jednání se účastní sponzor, hlavní uživatel (Senior User – SU) a hlavní dodavatel (Senior Supplier – SS) projektu.
- Sponzor reprezentuje nejvyšší manažerskou úroveň projektu. Je zodpovědný za to, že se projekt během svého trvání soustředí na dosažení svých cílů a dodání produktů, což zajistí realizaci předpokládaných přínosů. Na jeho straně je konečná zodpovědnost za rozhodnutí PSC.
- Senior user zastupuje zájmy budoucích uživatelů nebo provozovatelů výstupů projektu a ostatních, kteří budou těmito výstupy ovlivněni. Zodpovídá za dosažení přínosů projektu právě prostřednictvím užívání výstupů projektu.

- Senior supplier garantuje projektovou dodávku nebo její část. Zajišťuje zdroje potřebné pro dodání produktu projektu.
- Projektový manažer je zodpovědný za operativní řízení projektu (řízení rozpočtu, plánování, zadávání práce, kontrolu plnění úkolů, řízení rizik). Projektový manažer reportuje projektové otevřené náměty a rizika sponzorovi.
- IT projektový koordinátor zastupuje roli SS a SU v IT útvaru. Garantuje schopnost IT dodávku ve stanoveném rozsahu, času a IT rozpočtu dodat, převzít a provozovat.
- Business architekt (BAR) je zodpovědný za popis záměru projektu, definování a konsolidaci požadavků na straně zadavatele. Vyjednává potenciální alternativy řešení s IT a poskytuje první hrubé odhady pracnosti na business straně.
- Business analytik (BAN) ověřuje stanovené BAR odhady a alternativy řešení. Je zodpovědný za konzultaci veškerých informací vůči businessu napříč IT útvary.

Pro úspěšné řízení projektu je významné identifikovat všechny zainteresované strany. Stanovit rozsah jejich odpovědností, porozumět požadavkům a očekáváním zájmových skupin, definovat rizika, která mohou vyplynout z jejich individuálních cílů. Důležitá je také vzájemná komunikace o stavu v průběhu projektu, což snižuje pravděpodobnost nepříznivých dopadu na projekt.

1.4 Organizování projektu

Organizováním projektu rozumíme jmenování projektového týmu a jeho pravomoci v rámci stávající organizační struktury společnosti.

Na základě rozsahu kompetencí mezi liniovými manažery a manažerem projektu rozlišujeme následující formy řízení projektů v podniku [3]:

- projektová koordinace;
- maticová projektová organizace;
- čistě projektová organizace.

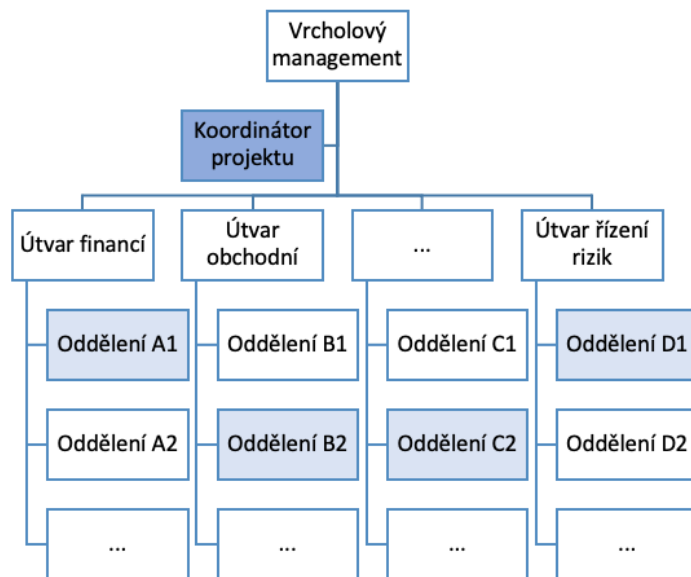
1.4.1 Projektová koordinace

V rámci projektové koordinace pracovníci jednotlivých oddělení zůstávají organizačně zařazeni na původních pozicích ve stávající struktuře společnosti. Zároveň poskytují podporu manažerovi (koordinátorovi) projektu jako odborníci v určitých oblastech (finance, obchod atd.).

Projektová koordinace jako organizační struktura má určité přednosti. Přesně daný vztah podřízenosti a nadřízenosti – členové projektového týmu jsou podřízení vedení společnosti. Přidělení týmových funkcí – daná struktura umožňuje odborníkům zdokonalovat své profesní dovednosti, což příznivě ovlivňuje přínosy pro projekt a společnost v celku.

V souvislosti s projektovou koordinací se může objevit i řada nevýhod. Členové projektového týmu současně vykonávají liniové a projektové aktivity, což může mít za následek snížení kvality jejich práce. Funkci rozhodování plní vrcholový management – potenciálně vzniká opožděná reakce na změny v prostředí projektu. Z důvodu omezené pravomoci koordinátora projektu musí spoléhat na své schopnosti při alokaci zdrojů na projekt.

Projektová koordinace je vhodná především v menších společnostech a pro projekty menšího rozsahu (jednorázové změny). Obrázek 2 znázorňuje organizační strukturu projektové koordinace.



Obrázek 2: Organizační struktura projektové koordinace

Zdroj: vlastní s využitím [9]

1.4.2 Maticová projektová organizace

V případě maticové projektové organizace vedle stávající organizační struktury vniká struktura projektová. Členové projektového týmu jsou podřízeni jak svému původnímu nadřízenému, tak i manažerovi projektu.

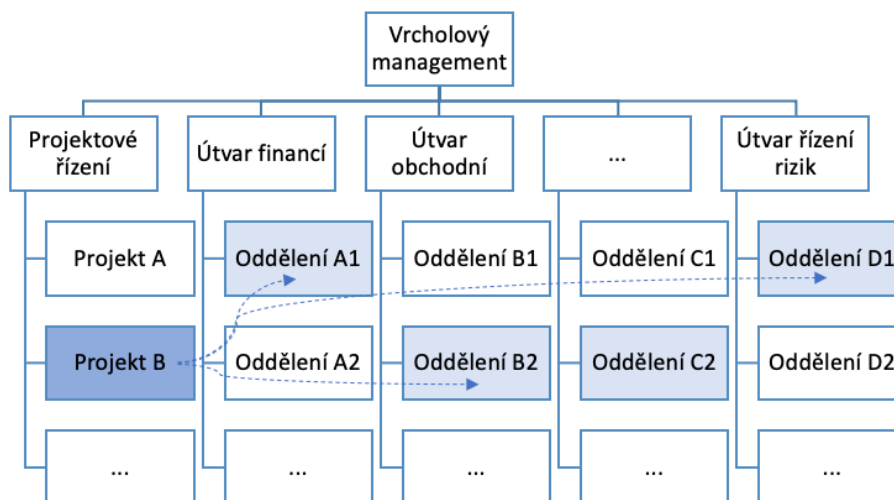
Mezi výhody maticové projektové organizace lze zařadit následující:

- společnost je orientovaná na projektovou činnost – zdroje jsou alokovány převážně na projekt;
- pracovníci různých oddělení si vzájemně vyměňují zkušenosti v rámci spolupráce na projektu (na rozdíl od projektové koordinace).

Významnou nevýhodou dané struktury je to, že členové projektového týmu jsou podřízeni více nadřízeným:

- může to vyvolat konflikty zainteresovaných stran;
- riziko nesplnění trojimperativu projektu;
- mohou se měnit priority a alokace pracovníků (projekt versus liniové aktivity).

Maticová projektová organizace se využívá u komplexních a rozsáhlých projektů. Obrázek 3 je věnován maticové projektové organizaci.

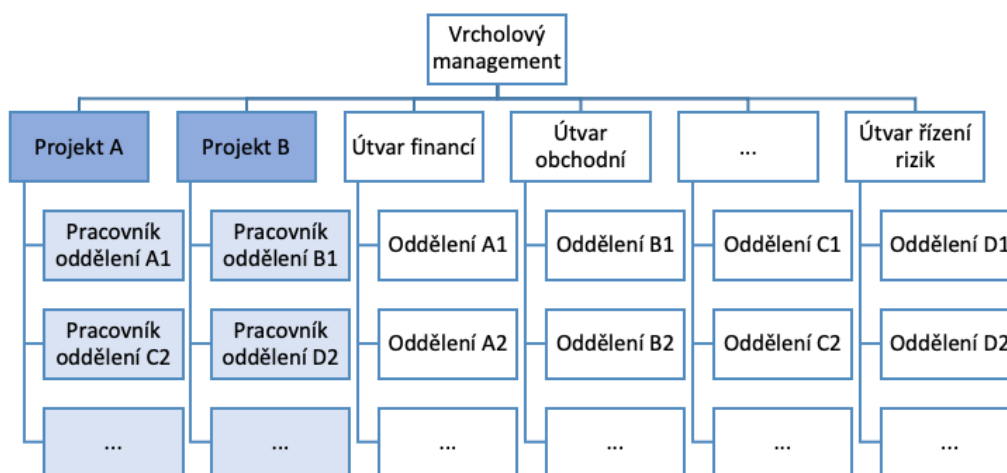


Obrázek 3: Maticová projektová organizační struktura

Zdroj: vlastní s využitím [9]

1.4.3 Čistě projektová organizace

Čistě projektová organizace má za účel management velkých a dlouhodobých projektů. Jak ukazuje Obrázek 4, členové projektového týmu jsou vyčleněni z původních oddělení stávající organizace.



Obrázek 4: Čistě projektová organizace

Zdroj: vlastní s využitím [9]

Přednosti čistě projektové organizace:

- podřízenost projektového týmu výhradně manažerovi projektu, který má pravomoc stanovit priority a alokovat zdroje;
- týmy jsou zpravidla „umístěny“ spolu, což usnadňuje proces komunikace;
- stejně jako v případě maticové organizační struktury projekt je prioritou pro společnost.

Dále jsou popsány nevýhody dané struktury:

- konkurence vznikající při jmenování projektového týmu může vyvolat konflikty mezi pracovníky konkrétního oddělení;
- po skončení jednoho projektu ne vždy je na řadě nový projekt – tím vzniká problém se zařazením manažera projektu a úzkých specialistů do stávající struktury.

Stávající a dočasné organizační struktury představují složitý, vzájemně provázaný celek, který je třeba řešit na úrovni vrcholového managementu.

1.5 Životní cyklus projektu

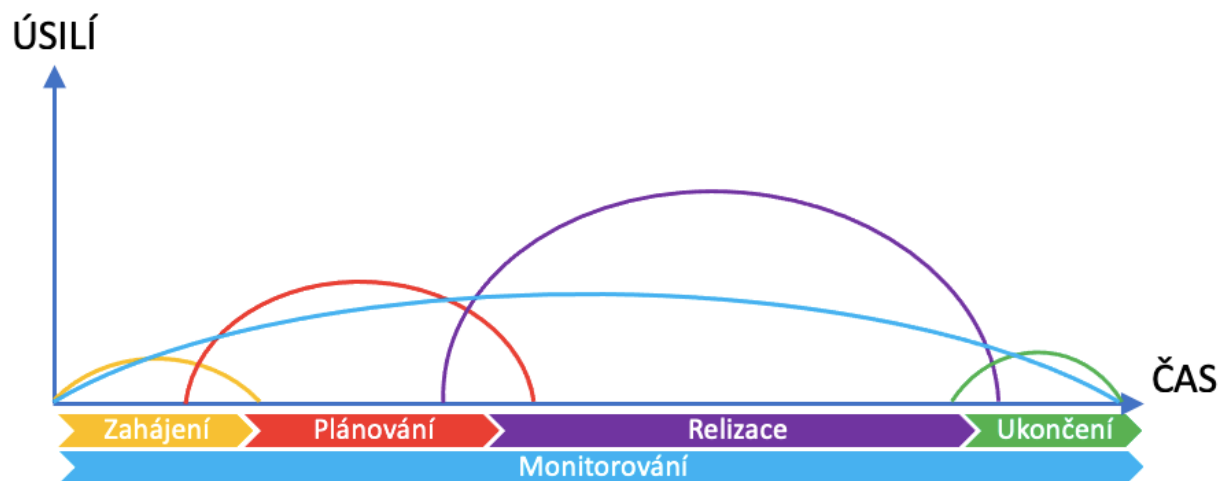
Životní cyklus projektu představuje časové úseky jednotlivých fází projektu.

Před zahájením každé fáze projektu jsou popsány její konkrétní výstupy: jak jsou vytvořeny, jakým způsobem jsou ověřeny a hodnoceny a jaké zdroje jsou potřebné k dodání výstupu.

Etapy řízení projektu lze obecně rozdělit na [6]:

- předprojektovou – vznik projektové myšlenky;
- projektovou – zahájení, plánování, realizace, ukončení;
- poprojektovou – kontrola výsledků, implementace, zhodnocení přínosů.

Obrázek 5 znázorňuje životní cyklus projektu. Úsilí (osa Y), myšleno tím i zdroje a náklady, jsou závislé na čase příslušné fáze (osa X) – čím delší je fáze, tím je na ni vynaloženo více úsilí. Zároveň je patrné, že hranice mezi etapami nejsou přesně dané – činnosti související s konkrétní fází se nadále provádějí v rámci další fáze. Okamžik dodání výstupů dané etapy je vstupem do následující fáze.



Obrázek 5: Životní cyklus projektu

Zdroj: vlastní s využitím [10]

Zahájení projektu spočívá v popisu zadání projektu (cíl, výstupy, čas a náklady) do projektového záměru (Business Case – BC). Zadání musí být uchopitelné pro zainteresované strany. Business case je následně schválen vedením společnosti.

Plánování projektu zahrnuje jmenování projektového týmu, alokaci zdrojů (lidských anebo finančních), stanovení rozsahu a způsobu realizace projektu. V rámci plánu jsou také sepsána pravidla pro řízení, sledování a kontrolování projektu. Plán je schválen project steering committee.

Realizací projektu je myšleno vykonání naplánované práce a dodání výstupů projektu. Projektový tým kontroluje, zda projekt splnil cíl a očekávání zákazníka.

V rámci ukončení projektu je vyhodnocen přínos projektu pro společnost. Důležité je zpracování poučení z projektu (Lessons Learned – LL), které může být užitečné při realizaci dalších projektů. Schválením vyhodnocení je projekt formálně ukončen.

V závěru úvodní kapitoly jsou shrnuty získané teoretické poznatky týkající se problematiky projektového řízení.

Oblast řízení projektů, respektive profese projektového manažera je relativně novou záležitostí a občas i jednou velkou neznámou. Daný způsob zavedení změny se dnes využívá v řadě odvětví – od výstavby po IT. Prvním krokem k úspěšnému projektu je pochopení významu daného slova, jeho charakteristik a principů, na kterých je postaven projektový management. Dalším, ale nikoli posledním, faktorem úspěchu projektu je identifikace všech jeho zainteresovaných stran – kdo projekt ovlivní a kdo je projektem ovlivněn. Zainteresovanou stranou je i projektový tým. Co může bránit tvorbě daného týmu? Například nevhodně zvolená organizační struktura, i přestože žádná ideální neexistuje. Na základě dříve uvedených forem řízení projektu v podniku, hlavně jejich výhod a nevýhod, je možné vybrat tu, která by byla nejvíce vhodná s ohledem na konkrétní projekt, jeho tým a společnost, ve kterém je realizován. Realizace projektu je jednou z fází životního cyklu projektu. Životní cyklus projektu popisuje, jak a jaké konkrétní výstupy jsou vytvořeny, jakým způsobem jsou ověřeny a hodnoceny, jaké zdroje jsou potřebné k dodání daného výstupu.

V rámci následující části jsou dané poznatky rozšířeny o přístupy a nástroje v dané oblasti.

2 IDENTIFIKACE PŘÍSTUPŮ A NÁSTROJŮ V OBLASTI PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Další část práce je zaměřena na popis přístupů a nástrojů v oblasti řízení projektů. Nejdříve je čtenář seznámen se světovými standardy a metodikami projektového managementu. Následně v souvislosti s tím jsou uvedeny certifikace projektových manažerů. Pozornost je věnována též nástrojům používaným v rámci jednotlivých fází životního cyklu projektu. V závěru kapitoly je popsána počítačová podpora řízení projektů.

2.1 Světové standardy a metodiky projektového managementu

Standardem se rozumí normativní popis postupu v určité oblasti – „jak se to má dělat“.

Standardy v oblasti projektového řízení jsou však jiné. Jsou to spíše zkušenosti významných manažerů a mají pouze doporučující charakter.

Mezi světové standardy a metodiky patří ISO 21 500, PMBOK, ICB, PRINCE2. [1]

2.1.1 ISO 21 500:2021

The International Organization for Standardization (ISO) je mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem.

Aktuální platnou normou v oblasti řízení projektů je ISO 21 500:2021 „Projekt, program a portfolio management – kontext a koncepty“. Daný standard je vlastně shrnutím a rozšířením předchozích verzí. [11]

Výše uvedená mezinárodní norma je obecný přehled základních definic a jejich vztahů v kontextu projektu. Jsou zde popsány procesy, pravidla a postupy považované za best of practice v oblasti managementu projektů. Je to univerzální návod pro jakýkoliv typ organizace a projektu, bez ohledu na jeho náročnost, rozsah a dobu trvání.

Norma ISO 21 500 není normou certifikační, což znamená, že se jedná pouze o soupis doporučení pro tvůrce mezinárodních a organizačních standardů v dané oblasti. Slouží i jako průvodce pro společnosti zabývající se projekty, manažery projektů a členy jejich týmu.

Následně jsou uvedeny mezinárodní certifikační standardy.

2.1.2 PMBOK – Project Management Body of Knowledge

Standard PMBOK je nejstarším a nejrozšířenějším standardem (zejména v USA) vydávaný institutem PMI (Project Management Institute).

Project Management Institute byl založen v roce 1969 a je neziskovou organizací s více než 600 000 členů po celém světě, včetně České republiky. Základnou standardu PMI je tzv. PMBOK Guide, který je postaven na procesním pojetí projektového managementu. Standard PMBOK je primárně zaměřen na společnosti dodávající svoje produkty pomocí projektů. [12]

Procesní pojetí spočívá v rozdělení procesů do dvou základních skupin – pět procesů zajišťujících realizaci projektu v průběhu jeho životního cyklu a deset procesů postavených na znalostech a dovednostech projektového manažera. [2]

Pět procesů zajišťujících realizaci projektu v průběhu jeho životního cyklu:

- zahájení;
- plánování;
- realizace;
- monitorování a kontrola;
- ukončování.

Deset procesů postavených na znalostech a dovednostech projektového manažera:

- integrace jednotlivých součástí projektu;
- zájmové skupiny – řízení zainteresovaných stran;
- rozsah – definice a řízení jeho změny;
- zdroje – alokace lidských zdrojů v rámci projektu;
- čas – jeho plánování a kontrola;
- náklady – příprava rozpočtu a sledování jeho čerpání;
- rizika – identifikace, analýza a eliminace rizik na projektu;
- kvalita – produktů a vlastního řízení projektu;
- obstarávání – nákup a jeho realizace (např. výběrové řízení dodavatele);
- komunikace s jednotlivými zainteresovanými stranami.

Přestože jsou výše uvedené skupiny procesů popsány odděleně, jsou mezi sebou provázány (matice procesů), a to buď v rámci celého projektu, nebo v rámci jeho určité fáze.

2.1.3 ICB – International Competence Baseline

International Project Management Association (IPMA) je taktéž mezinárodní nevládní organizace managementu projektů. Největší působení má v Evropě a současně reprezentuje více než 60 asociací projektového řízení ve světě. [13]

International Competence Baseline (ICB) je základem certifikačního systému, který vydává IPMA. Na rozdíl výše uvedeného standardu není procesní, ale kompetenční.

Kompetencí se rozumí schopnost nebo předpoklad zvládat určitou funkci. Kompetence projektového manažera obsahují dohromady 46 elementů rozdělených do oblastí technických, behaviorálních a kontextových [14]:

Technické kompetence obsahují 20 elementů, které se týkají profesionálních záležitostí projektového řízení.

Behaviorální kompetence obsahují 15 elementů, které se týkají osobních vztahů mezi jednotlivci i skupinami řízenými v rámci projektů, programů a portfolií.

Kontextové kompetence obsahují 11 elementů, které se týkají interakce mezi projektovým týmem, kontextem projektu a trvalé organizace.

Jak znázorňuje Tabulka 2, každý element kompetencí je popsán jak z hlediska potřebných znalostí, tak z hlediska potřebných zkušeností.

Tabulka 2: Kompetence projektového manažera

Technické kompetence	Behaviorální kompetence	Kontextové kompetence
Úspěšnost řízení projektu.	Vedení.	Orientace na projekt.
Zainteresané strany.	Zainteresanost a motivace.	Orientace na program.
Požadavky a cíle projektu.	Sebekontrola.	Orientace na portfolio.
Rizika a příležitosti.	Asertivita.	Realizace partnerství.
Kvalita.	Relaxace.	Trvalá organizace.
Organizace projektu.	Otevřenost.	Byznys.
Týmová práce.	Kreativita.	Systémy, produkty,
Řešení problému.	Orientace na výsledky.	technologie.
Struktury v projektu.	Výkonnost.	Personální management.
Rozsah a výstupy projektu.	Diskuse.	Zdraví, bezpečnost, životní
Čas a fáze projektu.	Vyjednávání.	prostředí.
Zdroje.	Konflikty a krize.	Finance.
Náklady a financování.	Spolehlivost.	Právo.
Obstarávání a smluvní vztahy.	Porozumění hodnotám.	
Změny.	Etika.	
Kontrola, řízení a podávání zpráv.		
Informace a dokumentace.		
Komunikace.		
Zahájení.		
Ukončení.		

Zdroj: vlastní s využitím [15]

2.1.4 PRINCE2 – PRojects IN Controlled Environments

Metodika PRINCE2 byla vypracována v roce 1995 ve Velké Británii, kdy nahradila dřívější verzi. Původně byla zaměřena na řízení projektů v oblasti státní správy. A bylo to natolik úspěšné, že se o její implementaci začala zajímat i soukromá sféra. [14]

Certifikáty z této metodiky jsou udělovány organizací APMG (Association for Project Management Group).

Na rozdíl od PMI a IPMA, jedná se spíše o návod v dané oblasti. Ale stejně jako v případě PMBOK jde o procesní metodu řízení projektů. Zahrnuje 7 principů, 7 procesů, 7 témat. [16]

Základní principy dle PRINCE2:

- nepřetržitá opodstatněnost investice – průběžné zdůvodnění očekávaných přínosů projektu;
- jasně definované role a zodpovědnost – přidělení pravomoci a odpovědnosti členům projektového týmu;

- zaměření se na produkty – nikoliv na aktivity, jejichž prostřednictvím k dodání produktu dochází;
- řízení po etapách – plánování, schvalování a kontrolování po jednotlivých fázích usnadňuje management projektu po celou dobu jeho realizace;
- řízení na základě výjimky – stanovení míry tolerance při odchylkách oproti původnímu plánu;
- učit se ze zkušeností – podklad pro řízení budoucích projektů;
- přizpůsobení metody PRINCE2 prostředí projektu – s ohledem na rozsah projektu.

Témata dle PRINCE2:

- investice;
- organizace;
- kvalita;
- plány;
- riziko;
- změna;
- progres.

Procesy dle PRINCE2:

- zahájení projektu – popis business case (záměru), jmenování projektového týmu;
- nastavení projektu – definování směrných plánů řízení kvality, rizik, komunikace;
- směřování projektu – schvalování záměru a plánu projektu;
- kontrola etapy – monitorování aktivit za účelem zabezpečení projektu;
- řízení dodávky produktu – nastavení akceptačních kritérií pro výsledný produkt;
- řízení přechodu mezi etapami – plánování následující fáze a aktualizace plánu;
- ukončení projektu – administrativní (formální) ukončení projektu.

Základy metody projektového řízení dle PRINCE2 (The essence of the Project Management Method PRINCE2) definují hlavní aspekty managementu projektu, a to po celou dobu životního cyklu projektu.

2.2 Certifikace projektových manažerů

Projektový manažer získává certifikaci odpovídající určité úrovni znalostí a dovedností úspěšným složením zkoušky. Každá z výše popsaných organizací má vlastní úroveň certifikací, požadavky na kandidáta a způsob zkoušení. [17]

Project Management Institute certifikuje formou testu v anglické jazyce. Nestačí pouze znalost PMBOK, ale i praktické zkušenosti. Certifikace PMI (od nejnižších po nejvyšší):

- CAPM – Certified Associate in Project Management. Není potřeba ověření praxe.
- PMP – Project Management Professional. PMP a vyšší je potřeba ověření praxe.
- PgMP – Program Management Professional.

Platnost certifikátů – 3 roky.

Uchazečům o získání certifikátu od IPMA kromě splnění písemného testu je nutné prokázat i vlastní kompetence (např. prostřednictvím pohovoru). Na rozdíl od PMI se test dá udělat jak v angličtině, tak i v češtině. Certifikace IPMA:

- IPMA Level D – certifikovaný projektový praktikant. Není potřeba ověření praxe.
- IPMA Level C – certifikovaný projektový manažer. Pro C a vyšší je potřeba praxe.
- IPMA Level B – certifikovaný projektový senior manažer.
- IPMA Level A – certifikovaný ředitel projektu (je schopen řídit portfolio / program).

Platnost certifikátů – 5 let.

Project Management Institute má dohodu s IPMA ohledně vzájemného uznávání certifikátů.

Certifikáty PRINCE2 se dělí podle toho, které pracovní pozice jsou určeny a formou testu. Podmínkou získání vyšší úrovně je certifikát úrovně předchozí.

- PRINCE2 Foundation – zkouška formou testu pro členy projektového týmu.
- PRINCE2 Practitioner – zkouška formou případových studií pro manažery projektu.

Doba platnosti certifikátu Foundation je neomezená, Practitioner – 5 let.

Následující dílčí části této kapitoly jsou věnovány metodám používaným v jednotlivých fázích řízení projektů.

2.3 Metody definování projektu

Jedná se o běžné nástroje používané v projektovém managementu, bez ohledu na danou standardizaci. Přidělení daných metod k určitým standardům je provedeno na základě důrazu, který jednotlivé standardy kladou na uvedenou techniku. Tedy nelze říci, že daný nástroj je využíván pouze v rámci přidělené metodiky.

Výstupem iniciační fáze je Identifikační (zakládací) listina projektu, v níž jsou definovány: cíl projektu, zainteresované strany, projektový tým. [1]

V úvodní kapitole byl zmíněn trojrozměrný cíl projektu. V této části jsou uvedeny některé metody pro jeho stanovení. Konkrétně technika SMART a metoda logického rámce.

Jak již bylo zmíněno dříve, PRINCE2 je procesní metodou řízení projektů. Jednou z metod používanou při procesím řízení je technika SMART sloužící k definování cíle.

Tabulka 3 podrobněji popisuje název techniky SMART, který vychází z požadavku na vytyčený cíl.

Tabulka 3: Technika SMART

S	Specific	Cíl má být konkrétní.
M	Measurable	Splnění cíle je ověřeno podle předem stanovených akceptačních kritérií.
A	Agreed	Cíl je odsouhlasený osobou, za jehož splnění zodpovídá.
R	Realistic	Cíl má být realistický a dosažitelný s použitím disponibilních zdrojů.
T	Time-bound	Cíl je časově ohraničený.

Zdroj: vlastní s využitím [4]

V rámci standardu IPMA se používají různé metody a techniky, z nichž některé jsou pro tento standard typické. Patří mezi ně i metoda logického rámce. [14]

Metoda logického rámce je důležitý nástroj pro zmapování záměrů, očekávání a jejich souladu s konkrétními výstupy a činnostmi při realizaci projektu.

Vertikální logika projektu – strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje (informací) k ověření	Předpoklady podmiňující dosažení výsledků a cílů projektu
Přínosy projektu 4	Objektivně ověřitelné ukazatele 13	Zdroje k ověření 14	
Cíl projektu 1	Objektivně ověřitelné ukazatele 9	Zdroje k ověření 10	Předpoklady dosažení přínosů 8
Výstupy projektu 2	Objektivně ověřitelné ukazatele 11	Zdroje k ověření 12	Předpoklady dosažení cíle 7
Aktivity projektu 3	Zdroje (náklady, člověkodny, ...) 15	Harmonogram aktivit 16	Předpoklady dosažení výstupů 6
V projektu nebude řešeno		Předběžné podmínky 5	

Obrázek 6: Logický rámec

Zdroj: vlastní s využitím [1]

Obrázek 6 podrobněji popisuje metodu logického rámce [3]:

- Sloupec strom cílů uvádí přínosy, cíl, výstupy a aktivity projektu:
 - přínosy projektu (záměr) je cíl vyššího stupně, k jehož dosažení je jen jednou z předběžných podmínek;
 - cíl je změna, kterou chceme dosáhnout projektem (je jenom jeden);
 - výstupy jsou očekávané produkty dosažené realizací projektu (maximálně 10);
 - aktivity jsou činnosti vedoucí k tvorbě výstupů (2 až 4 ke každému výstupu).
- Sloupec objektivně ověřitelných ukazatelů, jimiž jsou měřitelné indikátory pro posouzení efektivity a účelnosti projektu (např. doba trvání aktivity, množství produkce atd.)
- Sloupec zdrojů informací k ověření objektivně ověřitelných ukazatelů (statistiky, reportingové zprávy).
- Sloupec předpoklady – podmiňují realizaci projektu.
- Předběžné podmínky popisují to, co musí být splněno, aby bylo možné uvažovat o zbytku tabulky.

Postup zpracování logického rámce je označen pomocí číslování jednotlivých položek: stanovíme cíl projektu → stanovíme výstupy projektu pro dosažení cíle → stanovíme aktivity pro dosažení každého výstupu → stanovíme záměr.

Následně je vhodné ověřit strom cílů testem jestliže – pak. Jestliže provedeme stanovené aktivity, dosáhneme stanovených výstupů. Dosáhneme-li výstupů, očekáváme splnění cíle. Splníme-li cíl, přispějeme k naplnění záměru.

Potom je možné stanovit předběžné podmínky a objektivně ověřitelné ukazatele na úrovni cíle, výstupů a záměru. Ke každému ukazateli je následně zaznamenán zdroj k jeho ověření. V závěru jsou stanoveny náklady na provedení aktivit a jejich harmonogram. [14]

Směr šipek předvádí logiku výše popsané metody: pokud jsou splněny položky na daném řádku ověřené prostřednictvím ukazatelů a za platnosti předpokladů, je splněna úroveň vyšší.

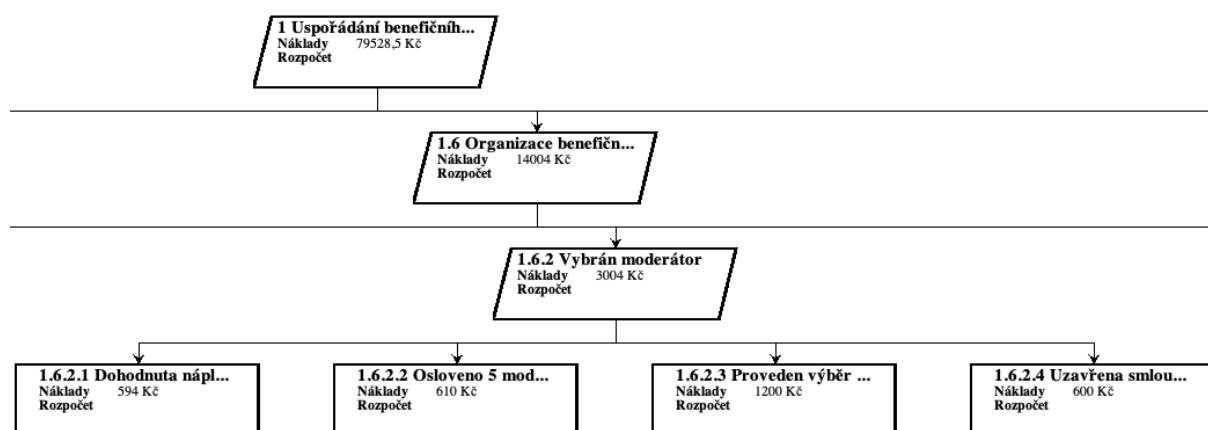
2.4 Metody a nástroje časového plánování

Postupně jsou popsány jednotlivé metody a nástroje plánování prací a času na projektu. Konkrétně jsou představeny hierarchická struktura činností (Work Breakdown Structure – WBS), Ganttův diagram a dvě metody síťové analýzy – metoda kritické cesty (Critical Path Method – CPM) a metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique).

2.4.1 WBS – Work Breakdown Structure

Jedním ze základních principů projektového řízení je dekompozice projektu do menších projektových aktivit, jenž vedou k lepšímu zvládnutí jeho jednotlivých prvků. Dekompozice umožňuje ucelený pohled na projektové činnosti, které jsou snadněji pochopitelné, lépe se odstraňují chyby, zdroje se efektivně využívají. Dekompozice tak usnadňuje řízení projektu. [3]

Metoda WBS spočívá v rozkladu projektu na dílčí činnosti. S její pomocí lze při využití principu shora dolů (top-down) systematicky a podrobně popsat jednotlivé projektové postupy. Vlastní realizace projektu se naopak provádí postupně zdola nahoru (bottom-up) uskutečněním jeho dílčích částí. [3], [18]



Obrázek 7: Grafická forma WBS

Zdroj: vlastní s využitím

Je doporučeno zpracovávat hierarchickou strukturu činností do čtyř úrovní. Lze ji popsat graficky, jak je znázorněno na Obrázku 7, anebo slovně [19]:

1 Etapa činností – například uspořádání benefičního plesu.

1.1 Skupina činností – například organizace benefičního plesu.

1.1.1 Blok činností – například výběr moderátora.

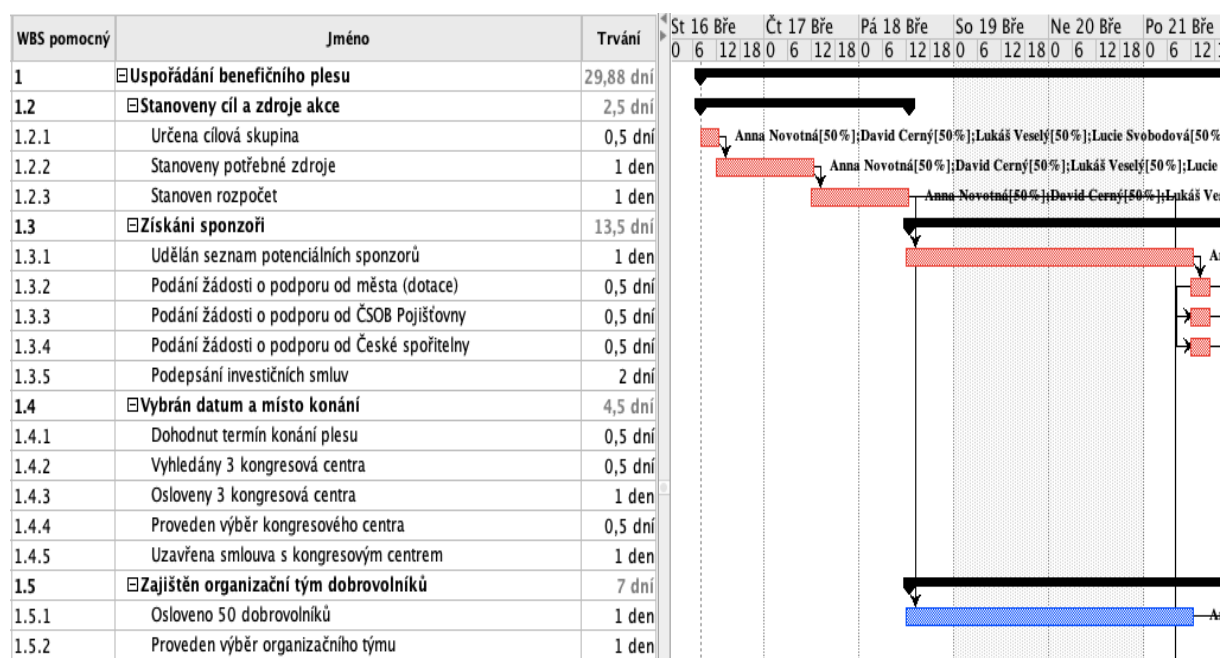
1.1.1.1 Aktivity – například osloveno 5 moderátorů.

Nejnižší úroveň WBS se nazývá pracovní balík. Vyjadřuje to, co se bude skutečně realizovat, ostatní nadřazené prvky jsou jen souhrnem níže uvedených prvků.

Vždy je důležité, aby v rámci dekompozice byly uvedeny všechny projektové postupy, jinak se aktivita nepovažuje za součást projektu. Struktura musí být zároveň svázána se zdroji, časovým a rozpočtovým plánem (přímé a nepřímé náklady).

2.4.2 Ganttův diagram

Ganttův diagram je nejstarší metodou časového plánování. Využívá se pro grafické znázornění naplánování posloupnosti činností v čase. Ukázka Ganttova diagramu je představena na Obrázku 8.







Obrázek 8: Ganttův diagram

Zdroj: vlastní s využitím

Na horizontální ose diagramu jsou stejně dlouhé časové intervaly (týdny) znázorňující dobu trvání projektu. Na vertikální ose jsou pak jednotlivé činnosti (WBS) označeny obdélníky (pruhy). Délka pruhu odpovídá předpokládané délce trvání činnosti. Levá strana obdélníku označuje plánovaný začátek aktivity, pravý – její konec. [21]

Jak znázorňuje Tabulka 4, existuje několik typů vazeb mezi činnostmi.

Tabulka 4: Typy vazeb mezi činnostmi projektu

Finish-to-start	Předcházející činnost musí skončit, aby následující mohla začít.	
Finish-to-finish	Předcházející musí skončit, aby mohla skončit následující.	
Start-to-start	Předcházející musí začít, aby mohla začít následující.	
Start-to-finish	Předcházející činnost musí začít, aby následující mohla skončit.	

Zdroj: vlastní s využitím [22]

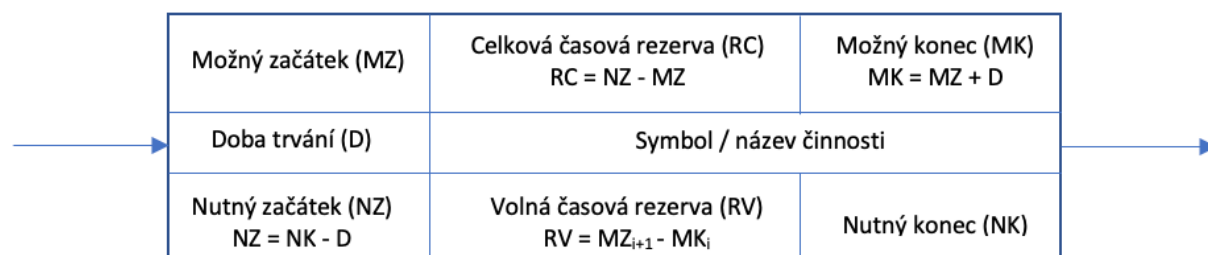
2.4.3 Síťová analýza

Síťová analýza umožňuje provést analýzu času, zdrojů a nákladů. Základem dané analýzy je teorie grafů. Do standardních metod síťové analýzy patří metoda kritické cesty (CPM – Critical Path Method) a metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique).

Metoda kritické cesty se využívá pro odhad celkové doby trvání projektu na základě délky kritické cesty a zdůraznění aktivit, které jsou pro projekt stěžejní a které ne. Je metodou deterministickou. Což znamená, že je nutné vědět přesnou dobu trvání každé činnosti. [3]

Kritická cesta je nejdelší možná cesta z počátečního do koncového bodu grafu s nejmenší časovou rezervou. Platí, že zpoždění úkolu se promítá do zpoždění projektu jako celku (stejně tak zrychlení prací zkracuje trvání projektu). [10]

Obrázek 9 znázorňuje výpočet doby trvání konkrétní činnosti. Kritická cesta má tvar uzlově orientovaného síťového grafu, kde jsou aktivity reprezentovány uzly a hrany určují vazby mezi nimi.



Obrázek 9: Metoda kritické cesty

Zdroj: vlastní s využitím [3]

Metoda PERT je stochastická. Doby trvání jednotlivých aktivit nejsou pevně dány, ale určují se na základě tříbodového odhadu. Technika spočívá ve výpočtu nejpravděpodobnější doby trvání. Uvažujeme tři odhady délky trvání: optimistickou (a), nejpravděpodobnější (m) a pesimistickou (b). [1]

Očekávaná doba trvání T_i a směrodatná odchylka σ_i jednotlivých činností jsou vypočítány dle následujících vzorců [4], [23, str. 219]:

$$T_i = \frac{a + 4m + b}{6} \quad \sigma_i = \frac{b - a}{6}$$

Kritická činnost je činnost s nulovou celkovou (a tedy i volnou) časovou rezervou. Délka kritické cesty T_E je součtem očekávaných dob kritických činností. Odchylku v trvání projektu lze vypočítat jako odmocninu ze součtu rozptylů činností ležících na kritické cestě [4]:

$$T_E = \sum_{i=1}^n T_i \quad \sigma_{T_E} = \sqrt{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2}$$

Doba trvání projektu má normální rozdělení pravděpodobnosti, tj. $N(T_E, \sigma_{T_E}^2)$. K tomu, aby bylo možné zjistit ze statistických tabulek pravděpodobnost ukončení projektu k určitému termínu T_s , je potřeba použít následující vzorec pro výpočet hodnoty Z [23, str. 220]:

$$Z = \frac{T_s - T_E}{\sigma_{T_E}}$$

Metoda PERT je sice časově náročnější a pracnější, ale je vhodná k řízení složitých projektů, u nichž není doba trvání jednotlivých aktivit určena jednoznačně. V praxi se setkáváme s takovými projekty například v oblasti vývoje a výzkumu.

2.5 Metody přidělování lidských zdrojů

Většinou se na projektu podílí více osob, proto je vhodné jasně rozdělovat práce a odpovědnosti mezi členy projektového týmu.

Přidělení úkolů jednotlivým osobám může být popsáno například pomocí organizační struktury projektu (Organizational Breakdown Structure – OBS). Organizační struktura projektu je stanovena ve vazbě na WBS – každý věcný prvek projektu je přidělen jedné zodpovědné osobě.

Jedním z principů PRINCE2 je jasné definování rolí a zodpovědností. Vhodným vizuálním nástrojem pro řízení lidských zdrojů může být maticové schéma odpovědnosti. Jednou z maticových schémat je RACI matice. Vychází z kompetencí a odpovědností jednotlivých pracovníků. Princip spočívá v tom, že v průsečíku řádku (úkolů) a sloupce (osoby) je uveden jeden nebo více z následujících indexů odpovědnosti [24]:

- **R** – Responsible – osoba je zodpovědná za vykonávání úkolu.
- **A** – Accountable – osoba je zodpovědná za úkol jako celek.
- **C** – Consulted – osoba, s jíž je řešení konzultováno (není zodpovědná).
- **I** – Informed – osoba informovaná o řešení či průběhu prací (není zodpovědná).

2.6 Metody řízení rizik

V průběhu řízení projektu se mohou vyskytnout problémy, které budou mít negativní dopad na výsledný efekt změny, kterou realizovaný projekt přináší. Proto jsou metody nezbytnou součástí plánování a řízení projektových rizik.

Proces řízení rizik zahrnuje následující fáze: stanovení kontextu, identifikace, analýzy, hodnocení, ošetření, monitorování a přezkoumávání, komunikace a konzultace. [25]

K metodám a technikám identifikace rizik patří [3]:

- brainstorming;
- metoda Delphi;
- strukturovaný rozhovor a další.

Existuje celá řada metod analýzy rizik. Některými z nich jsou [1], [26]:

- CRAMM (CCTA Risk Analysis and Management Method) – pro oblast IT.
- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – oblast výroby potravin.
- FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) – pro konstrukční vývoj strojírenských výrobků.
- RIPRAN (RIsk PROject ANalysis – analýza rizik projektu) – podrobněji popsána dále. Metoda byla vybrána z důvodu, že pokrývá téměř celý proces řízení rizik, je jednoduchá a použitelná pro jakýkoli sektor.

Vstupem pro metodu RIPRAN je popis případné hrozby (například porucha dodávky elektřiny) a scénáře jako důsledku vzniku hrozby (například ztráta dat v důsledku poruchy dodávky elektřiny).

Tabulka 5 znázorňuje jednoduchý příklad analýzy rizik podle metody RIPRAN.

Tabulka 5: Analýza rizik podle metody RIPRAN

Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad rizika na projekt	Hodnota rizika	Opatření
Porucha dodávky elektřiny.	Ztráta dat v důsledku poruchy dodávky elektřiny.	40%	Zvýšení nákladů o 40 000,- Kč.	16 000 Kč	Zálohování dat.

Zdroj: vlastní

Hodnotu rizika lze stanovit jako pravděpodobnost výskytu × dopad na projekt. [27]

Jak ukazuje Tabulka 6, na základě výše uvedených údajů lze posoudit jednotlivé taktiky k ošetření rizika [28]:

Tabulka 6: Ošetření rizik

Taktika	Popis
Vyhnout se riziku	Zastavení určitého proces, v němž riziko spočívá.
Sdílet riziko	Snížení velikosti dopadu, například pojištěním rizika.
Redukovat riziko	Snížení pravděpodobnosti výskytu rizika přenastavením rizikového procesu.
Akceptovat riziko	Přijetí rizika na stávající úrovni bez dalších aktivit.

Zdroj: vlastní

Poté, co bylo riziko ošetřeno určitým způsobem, lze provést nový výpočet hodnoty rizika.

2.7 Metody kontroly stavu prací na projektu

Řada metod umožňuje manažerovi projektu sledovat plnění jednotlivých úkolů na projektu. Podle situace a povahy projektu lze využít například [3]:

- metodu procentuálního plnění;
- metodu SSD (Structure-Status-Deviation);
- metodu řízení dosažené hodnoty EVM (Earned Value Management);
- milníkovou metodu MTA (Milestones Trend Analysis).

Dále jsou podrobněji popsány dvě z nich.

2.7.1 Metoda procentuálního plnění

Metoda procentuálního plnění je vybrána z důvodu své jednoduchosti. Princip dané metody spočívá v tom, že se v Ganttově grafu nebo jen číselně u každé činnosti zobrazuje procento plnění úkolu. Většina programových nástrojů poskytuje pouze přibližnou představu o plnění po 20 % (0, 20, 40, 60, 80, 100), což zřejmě snižuje vypovídací schopnost. [29]

Například 80 % úkolu bylo uděleno v průběhu týdne. Ale na zbylých 20 % bude zapotřebí měsíc. Proto vždy musí být zcela jasný význam oněch procent a případně jejich vztah k časovému harmonogramu.

Daná metoda je vhodná pro projekty s malým počtem činností (do padesáti) a tam, kde se sleduje pouze jedna složka plnění (například objem práce ze zadaného úkolu). Metoda procentuálního plnění je použitelná i v případě, že přibližná představa o projektu je postačitelá pro účely projektového manažera. [1]

2.7.2 Metoda SSD (Structure-Status-Deviation)

Metoda SSD je taktéž jednoduchá a navíc je vhodná pro středně rozsáhlé projekty. Vstupem do metody SSD je přesně definovaný plán projektu (structure). V rozhodný den kontroly je vyhodnoceno, jaký má každá činnost stav (status): činnost dosud nezačala, činnost právě probíhá, činnost již skončila.

Porovnáním plánovaného a skutečného stavu získáme případnou odchylku (deviation) a přiřadíme ji hodnotu [30]:

- -2: pokud činnost dosud nezačala, ale podle plánu již měla skončit;
- -1: pokud činnost ještě nezačala (ale měla by probíhat), nebo probíhá (ale měla by již skončit);
- 0: vše probíhá podle plánu;
- +1: pokud činnost již skončila (ale měla by ještě probíhat), nebo již probíhá (ale neměla by ještě začít);
- +2: pokud činnost již skončila, ale podle plánu ještě neměla začít.

Na základě vyhodnocení stavu projektu, například v rámci týdenních porad, lze včas přijmout nápravná opatření.

2.8 Počítačová podpora řízení projektů

V současné době existuje celá řada softwarů v oblasti řízení projektů. Výběr konkrétního softwaru záleží na potřebách organizace, manažera projektu a jeho týmu. Program sám projekt nenaplňuje ani nerealizuje, ale značně usnadňuje práci projektového manažera, neboť má většinu informací k dispozici na jednom místě.

Nejznámějším programem projektových manažerů je Microsoft Project (MS Project). Projektový manažer nejdříve definuje hierarchickou strukturu činností (včetně doby trvání jednotlivých úloh) a zdroje potřebné pro realizaci projektu. Následně je SW schopný automaticky vypočítat kritickou cestu a celkový rozpočet projektu. Součástí programu je interaktivní vizualizace (WBS, Ganttův diagram, síťový graf). Pomocí propojení s dalším produktem Microsoft SharePoint slouží i jako nástroj pro komunikaci mezi členy projektového týmu. [31]

První alternativou k MS Project je ProjectLibre. Patří do tzv. open source softwarů, to znamená, že je dostupný zdarma. ProjectLibre zvládá načítat soubory jiných SW pro řízení projektů (například MS Project) a je podporován různými operačními systémy (např. macOS, Linux). Seznam funkcionalit je podobný MS Project. [20]

V rámci druhé kapitoly diplomové práce jsou představeny světově nejznámější standardy a metodiky projektového řízení, do nichž patří zejména PMBOK, ICB a PRINCE2. Jsou zde uvedeny i zvláštnosti procesu certifikace projektových manažerů v rámci jednotlivých standardů. Metody a techniky projektového managementu popsané v dané kapitole jsou dále využity při implementaci projektu. Samotná realizace fiktivního projektu bude provedena pomocí softwaru ProjectLibre. Daný SW byl vybrán z důvodu jeho kompatibility s operačním systémem macOS.

Poznatky získané v rámci dané kapitoly týkající se přístupů a nástrojů v oblasti řízení projektů jsou aplikovány v následujících částech diplomové práce a slouží jako podklad pro komparaci standardů PRINCE2 a IPMA.

3 POPIS VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A KONKRÉTNÍHO PROJEKTU

V této části práce je nejprve popsána společnost ČSOB Pojišťovna jako finanční instituce vybraná pro implementaci fiktivního projektu. Na začátku je v krátkosti představena historie společnosti. Následně jsou uvedeny produkty, finanční ukazatele a organizační struktura ČSOB Pojišťovny. Závěrečná část kapitoly je zaměřena na popis vybraného projektu.

3.1 Historie ČSOB Pojišťovny

ČSOB Pojišťovna vznikla spojením dvou významných společností – Pojišťovny IB a Chmelařské vzájemné pojišťovny. Pod svým současným názvem působí od 6. 1. 2003. [32]

IPB Pojišťovna byla založena v roce 1992 a byla jednou z prvních tuzemských pojišťoven. Pojišťovací činnost zahájila poskytováním výhradně životního a důchodového pojištění s možností úrazového pojištění. O dva roky později sjednávala IPB Pojišťovna komplexní pojištění majetku a odpovědnosti za škodu pro podniky. Od roku 1996 byla nabídka doplněna o pojištění nemovitostí a domácností pro občany a v roce 1999 o povinné ručení. [33]

ČSOB Pojišťovna byla založena v roce 1994 pod názvem Chmelařská vzájemná pojišťovna. Převážně působila na trhu zemědělských pojištění. Od počátku roku 2000 měla pojišťovna oprávnění pojišťovat i odpovědnost za škodu z provozu vozidla. [34]

V roce 1998 vstoupil do společnosti strategický partner KBC Insurance a v roce 2001 se stal jejím 100% vlastníkem. Později v souvislosti s tím změnila Chmelařská pojišťovna název na ČSOB Pojišťovna. [32]

3.2 Finanční ukazatele společnosti

ČSOB Pojišťovna svým základním kapitálem ve výši 2,8 mld. Kč a vlastním kapitálem 6,5 mld. Kč (k 31. 12. 2020) patří ke kapitálově nejlépe vybaveným pojišťovnám na českém trhu s více než 1 250 000 klientů. Průměrný evidenční počet zaměstnanců téhož roku činil 705 lidí. Společnost předepsala v roce 2020 pojistné v objemu 13,8 mld. Kč. V žebříčku České asociace pojišťoven rostla společnost rychleji než trh, tj. o 0,3 % meziročně vzrostl tržní podíl až na 8,4 % a udržela si celkově 4. pozici na trhu. Čistý zisk společnosti po zdanění za rok 2020 podle mezinárodních účetních standardů dosáhl 1,44 mld. Kč, tj. o 20 % meziročně více, díky zlepšení ziskovosti neživotního pojištění, stabilnímu výsledku v životním pojištění a striktní nákladové politice. Nejrychlejší růst byl dosažen v oblasti neživotního pojištění. Celkové hrubé předepsané pojistné dosáhlo 8,3 mld. Kč, což odpovídá meziročnímu nárůstu o 10,1 %. Hrubé předepsané pojistné v běžně placeném životním pojištění bylo v objemu 3,5 mld. Kč. V případě jednorázově placených produktů životního pojištění bylo hrubé předepsané pojistné ve výši 1,9 mld. Kč. [35]

3.3 Pojistné produkty ČSOB Pojišťovny

ČSOB Pojišťovna je univerzální pojišťovna, která nabízí ucelené pojišťovací služby občanům a živnostníkům stejně jako malým a středním podnikům i velkým korporacím. [32]

Tabulka 7 uvádí pojistné produkty ČSOB Pojišťovny.

Tabulka 7: Pojistné produkty ČSOB Pojišťovny

Životní pojištění	Neživotní pojištění
<ul style="list-style-type: none">• Pojištění pro případ smrti, pro případ dožití a pro případ smrti nebo dožití• Důchodové pojištění• Kapitálové životní pojištění• Investiční životní pojištění• Pojištění pro případ úrazu a nemoci, které je doplňkem výše uvedených pojištění• Dětské životní pojištění• Specializované pojištění pro ženy a pro muže	<ul style="list-style-type: none">• Pojištění úrazu, nemoci a léčby• Pojištění motorových vozidel• Pojištění požáru a jiných majetkových škod• Letecké pojištění, pojištění vnitrozemské plavby a námořní pojištění a pojištění přepravovaných věcí• Pojištění odpovědnosti za škodu (včetně pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla)• Pojištění úvěru a záruky• Pojištění hypotéky• Pojištění jiných ztrát• Pojištění podnikatelských rizik• Pojištění pro zemědělce• Pojištění právní ochrany• Pojištění internetových rizik• Pojištění kybernetických rizik

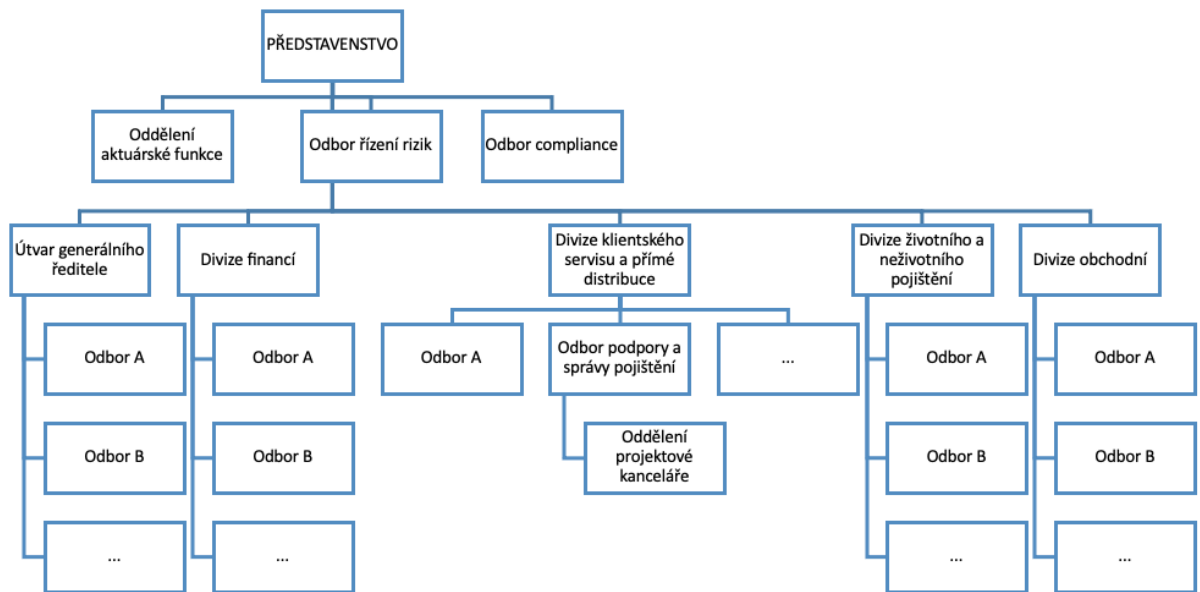
Zdroj: vlastní s využitím [36]

3.4 Organizační struktura ČSOB Pojišťovny

Organizační uspořádání ČSOB Pojišťovny lze pojmenovat jako maticovou projektovou organizační strukturu. Dříve již byly zmíněny určité přednosti dané struktury: zaměření společnosti na projektovou činnost, zdroje (zaměstnanci) jsou alokovány prioritně na projekt, spolupráce členů jednotlivých oddělení v rámci projektu. Z toho vyplývá i jedna značná nevýhoda – je potřeba dávat pozor při alokaci zdrojů (projekt versus liniové aktivity pracovníků).

Členy představenstva tvoří Řídící výbor portfolia (Project Portfolio Committee – PPC). Project portfolio committee je rozhodovacím orgánem společnosti pro oblast řízení projektů. Projednávají skladbu, rozpočet a další aspekty projektového portfolia (limity, zařazení nových projektů do portfolia a návrhy na změny v existujících projektech, koncepty klíčových iniciativ a programů naplňujících strategii společnosti. Project portfolio committee je nejvyšším eskalačním orgánem na úrovni portfolia.

Obrázek 10 znázorňuje organizační uspořádání ČSOB Pojišťovny.



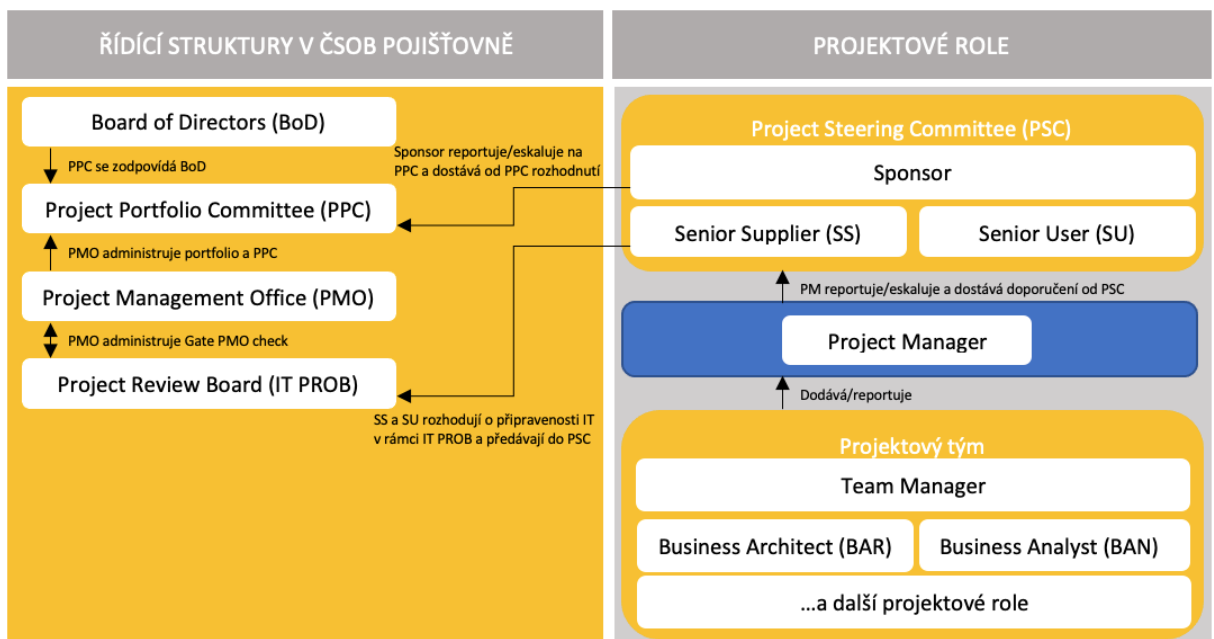
Obrázek 10: Organizační struktura ČSOB Pojišťovny

Zdroj: vlastní s využitím [37]

Oddělení projektové kanceláře spadá do Odboru podpory a správy pojištění (OPSP). Odbor podpory a správy pojištění je vlastníkem procesu projektového řízení z pohledu kontroly kvality, metodiky, nastavení rolí a zodpovědností.

3.5 Řídící struktury a projektové role v ČSOB Pojišťovně

Obrázek 11 zobrazuje vztah mezi řídicími strukturami a projektovými rolmi v ČSOB Pojišťovně.



Obrázek 11: Řídící struktury a projektové role v ČSOB Pojišťovně

Zdroj: vlastní s využitím [8]

Většina rolí a struktur byla zmíněna v rámci první kapitoly diplomové práce, avšak je potřeba blíže popsat ty z nich, které jsou specifické pro vybranou společnost. IT kontrolní výbor (Project Review Board – IT PROB) potvrzuje připravenost IT pro vstup do další fáze projektu, ověřuje pracnost na projektu za stranu IT a potvrzuje IT zdroje na jednotlivé fáze projektu. Další rolí (nepovinnou) je IT Projektový manažer (neboli jen Team Manager), který je pro daný projekt zaveden v případě potřeby (např. z důvodu velikosti anebo komplexnosti projektu). Team manager plánuje, sleduje stav a reportuje postup prací Projektovému manažerovi.

3.6 Kritéria pro velikost a komplexitu projektů ČSOB Pojišťovny

Metodika ČSOB Pojišťovny klasifikuje projekty na základě dvou dimenzí [8]:

- Velikost a komplexita (kategorie small, medium, large) znázorněné v Tabulce 8.
- Kooperace – kdy je výběr kategorie ovlivněn tím, zda je do projektu zapojena i ČSOB (Československá obchodní banka) nebo se jedná o projekt, který je čistě v režii ČSOB Pojišťovny.

Tabulka 8: Kritéria pro velikost a komplexitu projektů ČSOB Pojišťovny

Projekt SMALL	Projekt MEDIUM	Projekt LARGE
<ul style="list-style-type: none"> • Doba trvání: < 6 měsíců • Člověkodny: < cca 200 • Dopad do < 5 systémů • Maximálně 1 dodavatel 	<ul style="list-style-type: none"> • Doba trvání: 6–12 měsíců • Člověkodny: < cca 1000 • Dopad do 5–10 systémů • 1 a více dodavatelů 	<ul style="list-style-type: none"> • Doba trvání: > 12 měsíců • Člověkodny: > cca 1000 • Dopad do > 10 systémů • 1 a více dodavatelů

Zdroj: vlastní s využitím [8]

Projekt je zařazen do dané kategorie, pokud splňuje podmínky alespoň jednoho z kritérií. Při objektivních důvodech lze projekt zařadit do jiné kategorie na základě rozhodnutí OPSP a PSC.

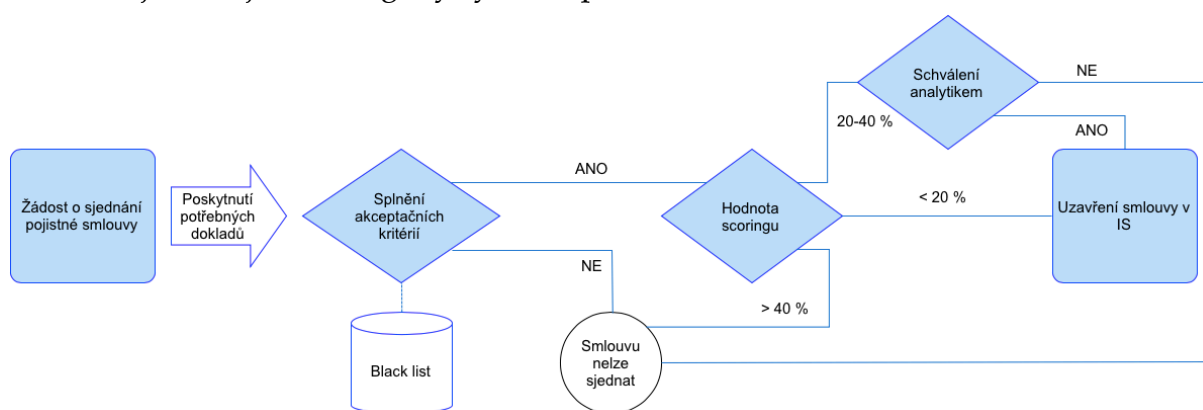
Ne úplně všechny změny společnosti se řídí podle metodiky řízení projektů ČSOB Pojišťovny. Takové změny se nazývají small development (malé změny). Jsou to rozvojové aktivity, které jsou příliš malé (do 30 člověkodnů) na to, aby patřily do projektového portfolia společnosti. Je potřeba zdůraznit, že small development není to samé, co údržba (maintenance), což je aktivita, která se věnuje obnově stávajících systémů.

3.7 Popis projektu

Jedním ze zdrojů příjmů pojišťovny je platba pojistného od pojištěnců. Právě proto je důležité řídit úvěrové (kreditní) riziko, které spočívá v neschopnosti protistrany (klienta) dostát svým závazkům (splacení pojistného) včas a v plné výši, čímž pojišťovně vznikne ztráta.

Minimalizace kreditního rizika lze dosáhnout prostřednictvím nastavení správného modelu. „Správným“ modelem je myšlen credit scoring, konkrétně aplikační a behaviorální scoring klienta. Credit scoring klasifikuje klienty do předem stanovených tříd podle pravděpodobnosti selhání, jinak řečeno rozděluje klienty na „dobré“ a „špatné“. Velkou výhodou credit scoringu je to, že se jedná o zcela automatizovaný proces „bez zásahu člověka“, což značně snižuje míru subjektivního prvku při rozhodování o uzavření pojistné smlouvy s klientem. Jak již bylo zmíněno, rozeznáváme aplikační scoring, na jehož základě je klient zařazen do příslušné třídy, a scoring behaviorální, který vyjadřuje platební morálku (splacení pojistného včas a v plné výši) klienta v průběhu jeho monitorování.

V současné době společnost uvažuje o zavedení pokročilejších metod aplikačního scoringu, jelikož stále častěji se setkává s potřebou individuálního posouzení bonity jednotlivých klientů. Napovídá to o zastaralosti používaných metod s malou vypovídací schopností a nutnosti zavedení změny formou realizace projektu. Obrázek 12 znázorňuje stávající scoringový systém společnosti.



Obrázek 12: Stávající scoringový systém společnosti

Zdroj: vlastní

Po žádosti klienta o sjednání pojistné smlouvy Divize obchodní ho následně vyzve k doložení potřebných dokladů (může se jednat o průkaz totožnosti, doklady týkající se adresy bydliště, povolání, zdrojů příjmů a řada dalších). Proces pokračuje prověřením příslušné osoby, zda je nebo není součástí blacklistu (černé listiny). Černá listina je seznamem osob anebo organizací považovaných za podezřelé a které jsou určitým způsobem penalizovány. V případě, že je klient v záznamech černé listiny, automaticky dochází k zamítnutí žádosti o sjednání pojištění. Následuje samotný proces vyhodnocení pravděpodobnosti selhání klienta (scoring). Informační systém credit scoringu může být založen na řadě statistických metod, jako jsou neuronové sítě, rozhodovací stromy a další. Výsledkem scoringu je pravděpodobnost selhání klienta. Podle předem nastavených akceptačních kritérií na základě rizikového apetitu společnosti jsou klienti roztrženi do určitých skupin. Například klientům s pravděpodobností selhání klienta do 20 % bude schválena žádost o sjednání pojištění, s hodnotou od 20 do 40 % je potřeba individuální posouzení žádosti, s pravděpodobností nad 40 % je žádost zamítnuta.

Cílem projektu s názvem „Skórovací karty 2.0“ je modernizace stávajícího systému aplikačního scoringu společnosti za účelem zvýšení jeho vypovídací schopnosti do úrovně 90% spolehlivosti. Do očekávaných přínosů projektu lze zařadit snížení kreditního rizika ČSOB Pojišťovny o 45 % a snížení počtu o 3 FTE (Full-time equivalent – ekvivalent na plný úvazek) analytiků potřebných pro individuální posouzení žádostí.

Zákazníkem projektu je vedení ČSOB Pojišťovny, které bylo osloveno odborem řízení rizik společnosti.

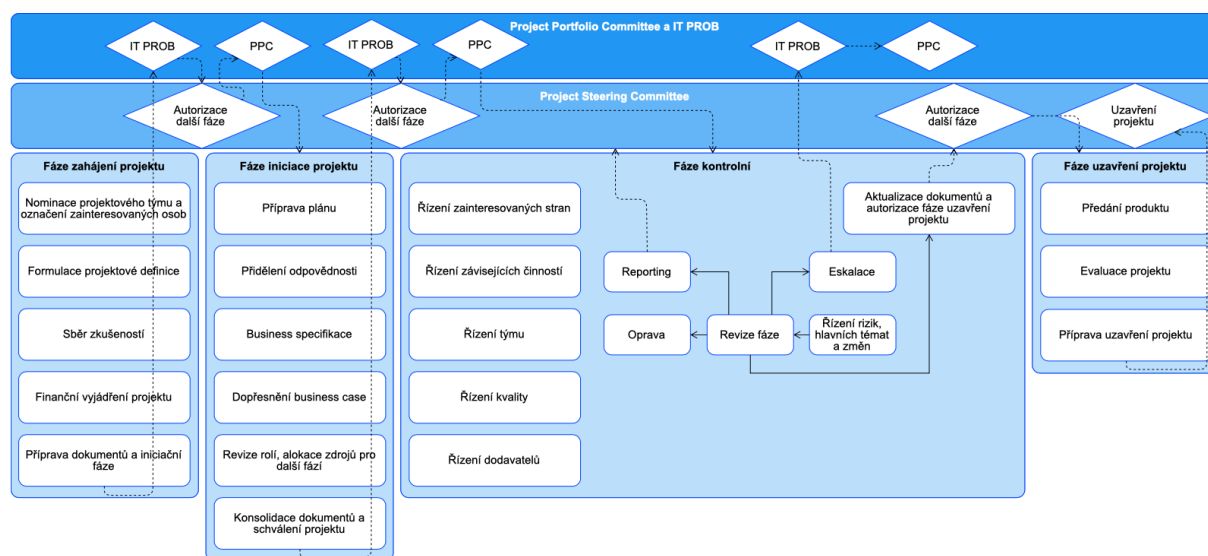
V další části práce je postupně ukázána realizace fiktivního projektu s důrazem na standardy PRINCE2 a IPMA s využitím software ProjectLibre.

4 IMPLEMENTACE STANDARDŮ PRINCE2 A IPMA DO VYBRANÉHO PROJEKTU

V rámci dané kapitoly jsou postupně aplikovány metody projektového managementu do vybraného projektu s důrazem na standardy PRINCE2 a IPMA. Popis jednotlivých kroků implementace je rozdělen do etap odpovídajících životnímu cyklu projektu z důvodu přehlednosti dané formy podání informace. Dané metodiky sice mají odlišnou formulaci fází řízení projektu, ale podstata jeho životního cyklu je stejná v případě obou dvou standardů. Standard IPMA obecně dělí etapy řízení projektu na předprojektovou, projektovou a poprojektovou. S ohledem na to, že metodika ČSOB Pojišťovny je postavena na PRINCE2, následující výklad je rozdělen do těchto fází:

- fáze zahájení projektu (starting up a project – SUP);
- fáze iniciace (initiating a project – IP);
- fáze kontrolní (controlling a stage – CS);
- fáze uzavření projektu (closing a project – CP).

Proces řízení projektu je stručně představen na Obrázku 13. V němž je popsán seznam řídicích aktivit příslušných dané fázi a proces přechodu do fáze následující.



Obrázek 13: Proces řízení projektu

Zdroj: vlastní

4.1 Fáze zahájení projektu – starting up a project

Fáze zahájení projektu je první fází v životním cyklu budoucího projektu. Její podstatou je rozpracování myšlenky do tzv. high-level popisu hlavních výstupů budoucího projektu, jeho přínosů, dopadu do současného prostředí a očekávaného rozpočtu na dosažení požadované změny. Již v tuto chvíli autor myšlenky ověřuje, zda je v souladu s firemní strategií a konceptem architektury společnosti. Rozpracovaný popis se nejprve předkládá ke schválení a následně je zařazen do projektového portfolia.

V rámci této fáze jsou vypracovány následující projektové dokumenty:

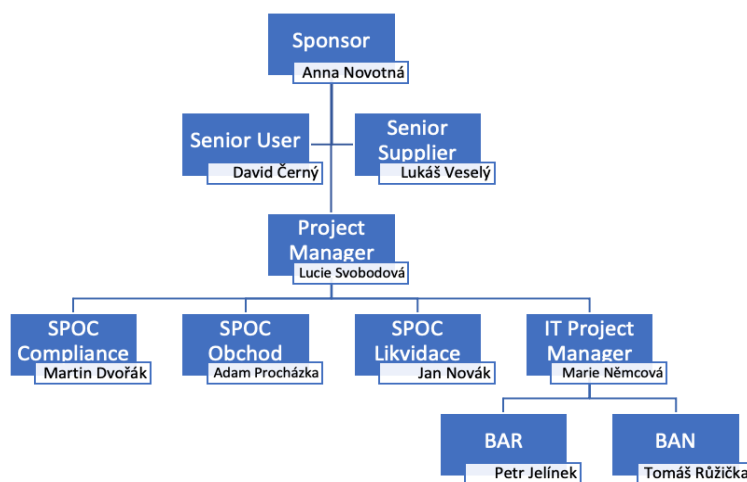
- definice organizační struktury a projektových rolí;
- registr zainteresovaných stran;
- project initiation document;
- business case;
- logický rámeček.

4.1.1 Nominace projektového týmu a označení zainteresovaných osob

V rámci přípravy projektu je nejdříve identifikován a nominován sponzor, do jehož oddělení bude mít budoucí změna dopad. Nominaci provádí vlastník rozpočtu daného oddělení – sponzor, pokud nedeleguje, nominuje do role sponzora sebe. Typicky se jedná o vedoucího zaměstnance.

Dále sponzor sestavuje PSC, jehož členy jsou také senior user a senior supplier (na rozdíl od sponzora nemusí být jenom jeden SU a SS) a následně jmenuje projektového manažera projektu.

Obrázek 14 znázorňuje organizační strukturu projektu Skórovací karty 2.0. Jednotlivým projektovým rolím jsou přiděleny zaměstnanci společnosti. Single Point of Contact (SPOC) je tzv. jedna osoba kontaktu za určité oddělení, na niž se projektový manažer obrací v případě potřeby konzultací k projektu.



Obrázek 14: Organizační struktura projektu Skórovací karty 2.0

Zdroj: vlastní

Je nutné identifikovat i další relevantní (zainteresované) osoby, které mohou být projektem nebo jeho výstupy jakkoli ovlivněny. Příklad zainteresovaných stran na projektu je znázorněn v Tabulce 9.

Tabulka 9: Zainteresované strany na projektu

Zainteresovaná strana	Vliv projektu na zainteresovanou stranu
Zákazník (společnost)	Zisk, plnění strategických cílů, posílení značky.
Dodavatelé	Zisk, potenciální spolupráce v budoucnu.
Zaměstnanci	Mzdové ohodnocení, profesní růst.

Zdroj: vlastní

4.1.2 Formulace projektové definice

Tabulka 10 uvádí základní informace o projektu. Business (BUS) zdroji jsou myšleny osoby řešící obchodní stránku projektu, IT zdroje jsou zodpovědní za jeho technickou stránku. V projektu jsou rozlišovány zdroje interní (ČSOB Pojišťovny) a zdroje externí (ČSOB).

Tabulka 10: Základní informace o projektu

Základní informace o projektu	
Název projektu	Skórovací karty 2.0.
Cíl projektu	Modernizace stávajícího systému aplikačního scoringu společnosti za účelem zvýšení jeho vypovídací schopnosti do úrovně 90% spolehlivosti.
Zdůvodnění projektu	Překročení limitu vystavení kreditnímu riziku.
Realizace projektu	Březen 2021 – březen 2022.
Rozpočet projektu	10 000 000 CZK.
Zdroje projektu	BUS interní, BUS externí, IT interní, IT externí.
Velikost projektu	M (medium).

Zdroj: vlastní

Dále je ověřeno, zda je nastavený cíl odpovídá principu SMART:

- S – specific (konkrétní) – zvýšení vypovídací schopnosti systému aplikačního scoringu.
- M – measurable (měřitelný) – cíl je splněn za předpokladu dosažení 90% spolehlivosti systému.
- A – agreed (odsouhlasený) – cíl je odsouhlasený jak ze strany zadavatele, tak i ze strany dodavatele projektu.
- R – realistic (dosažitelný) – společnost má k dispozici interní a externí zdroje pro dosažení cíle.
- T – time-bound (časově ohraničený) – cíle je dosaženo do března roku 2022.

V rámci definování projektu je použita metoda logického rámce, která dává do souladu záměry, očekávání, výstupy a činnosti při realizaci projektu. Logický rámec projektu Skórovací karty 2.0 je představen na Obrázku 15.

ZÁMĚR	OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	ZDROJE K OVĚŘENÍ	
1. Eliminace vystavení kreditnímu riziku. 2. Snížení počtu analytiků potřebných pro individuální posouzení žádostí.	1. Snížení kreditního rizika společnosti o 45 %. 2. Snížení počtu analytiků o 3 FTE.	1. Report odboru řízení rizik. 2. Report odboru controllingu a reportingu.	
CÍL	OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	ZDROJE K OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY
Modernizace stávajícího systému aplikačního scoringu společnosti za účelem zvýšení jeho vypovídací schopnosti do úrovně 90% spolehlivosti do 31.03.2022.	1. 90% spolehlivost systému. 2. Ukončení projektu do 31.03.2022.	1. Report odboru aplikací a technologií. 2. End report.	1. Pracovní síly požadované kvalifikace. 2. Angažovanost projektového týmu.
VÝSTUPY	OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	ZDROJE K OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY
1. Systému aplikačního scoringu je modernizován. 2. Systém je nasazen do produkčního prostředí.	1. Klient je nově ověřen na úrovni 3 aplikací. 2. 0 % chyb při nasazení.	1. Report business analytika. 2. Report release manažera.	1. Není plánována odstávka aplikací. 2. Není časové prodlžení v nasazení.
AKTIVITY	PROSTŘEDKY	HARMONOGRAM AKTIVIT	PŘEDPOKLADY
1.1 Analýza řešení. 1.2 Výběr dodavatele.	IT interní / externí zdroje. BUS interní / externí zdroje. Rozpočet: 10 000 000 Kč.	1.1 Analýza řešení - 30 dní. 1.2 Výběr dodavatele - 34 dní.	1.1 Potřebné zdroje jsou prioritně alokovány na daný projekt. 1.2 Dodavatelem jsou dodrženy smluvní podmínky.
PŘEDBĚŽNÉ PODMÍNKY			
Schválení projektu představenstvem společnosti			

Obrázek 15: Logický rámec projektu Skórovací karty 2.0

Zdroj: vlastní

Podle PRINCE2 obsahový popis dodávky projektu je součástí dokumentu project brief, který je základem pro řízení fáze iniciační a pro vytvoření dokumentu project initiation document (PID – dokument o zahájení projektu). Project initiation document je základem pro dodání projektu, který obsahuje klíčové informace pro započítí, řízení a kontrolu dodávky projektu. Project brief je zkompletován na konci fáze zahájení projektu a může být dle potřeby aktualizován během fáze iniciační.

Projektový manažer ověřuje potřebnou kapacitu určitých rolí na fázi iniciace projektu a jejich kapacitu na danou fázi (vlastní alokace probíhá až po schválení projektu do portfolia).

4.1.3 Sběr zkušeností

Učit se ze zkušeností je jedním z principů metodiky PRINCE2. Na základě zkušeností dřívějších projektů definuje typicky projektový manažer seznam kroků, které budou zakomponované do daného projektu. Podporuje to neustále zlepšování v oblasti řízení projektů, neboť se neopakují stejné chyby. Tabulka 11 uvádí tzv. lessons learned (poučení ze zkušeností) projektu Skórovací karty 2.0.

Tabulka 11: Lessons learned projektu Skórovací karty 2.0

Zkušenost	Význam pro projekt
Skórovací karty 1.0	Řídit tuto změnu jako standardní projekt (ne formou small development).
Aktualizace CRM	Naplánovat dostatečný prostor pro akceptační testy.

Zdroj: vlastní

Projekt Skórovací karty 2.0 navazuje na svoji předchozí verzi – Skórovací karty 1.0, proto je vhodné se poučit ze zkušeností daného projektu.

4.1.4 Finanční vyjádření projektu

Na základě definice výstupu je připraven business case (BC – projektový záměr). Business case je vytvářen za účelem opodstatnění záměru realizace projektu. Obsahuje informaci o nákladech, očekávaných přínosech, rizicích, časování atd., vůči kterým je realizovatelnost projektu posouzena.

V tomto okamžiku odpovídají vyplněné informace fázi zahájení projektu, nicméně dokument žije s projektem po celou jeho dobu, je aktualizován dle změn a jeho aktuálnost je vždy kontrolována v rámci milníků (kontrolních bodů).

Tabulka 12 znázorňuje rozpočet projektu Skórovací karty 2.0.

Tabulka 12: Plánovaný rozpočet projektu

Zdroj	Počet člověkodnů	Cena celkem
IT interní	160	2 560 000 CZK
IT externí	90	1 440 000 CZK
BUS interní	250	4 000 000 CZK
BUS externí	0	0 CZK

Zdroj: vlastní

Zdroje jsou rozděleny na základě toho, zda jde o zaměstnance společnosti nebo je zdroj dodán externí organizací. A podle toho, zda se jedná o BUS nebo IT aktivitu. Business aktivity jsou hrazené z liniového rozpočtu, IT aktivity jsou hrazené z IT konzultačního rozpočtu. Aktuálně plánovaný rozpočet projektu činí 8 000 000 Kč. Sloupec počet člověkodnů uvádí potřebné množství pracovního času jedné osoby (typicky 8 hodin).

4.1.5 Příprava dokumentů a iniciační fáze

K tomu, aby bylo možné zařadit projekt do portfolia je nutné předložit project brief a business case na schválení Project Portfolio Committee. Project Portfolio Committee při projednávání zvažuje dopad do celkového portfolia, rozpočtu a vzájemné závislosti projektů.

Projektový manažer zároveň na základě informací od rolí senior user či senior supplier navrhuje přístup k řešení konkrétního projektu (tzv. tailoring metodiky), celkový plán všech zdrojů a dle dostupných kapacit připraví detailní plán pro fázi iniciace.

4.2 Fáze iniciace projektu – initiating a project

Účelem této fáze je definovat pevný rámec projektu, jak z pohledu řídicího, tak z pohledu obsahového pro vlastní dodání projektu. Cílem je, aby zainteresované strany jednoznačně rozuměli, jaké práce, v jakém čase, kým a za jakých podmínek musí být provedeny, aby projekt dodal požadované výstupy před tím, než začnou být výstupy realizovány a na jejich realizaci vynakládány příslušné zdroje.

V rámci této fáze jsou vypracovány následující projektové dokumenty:

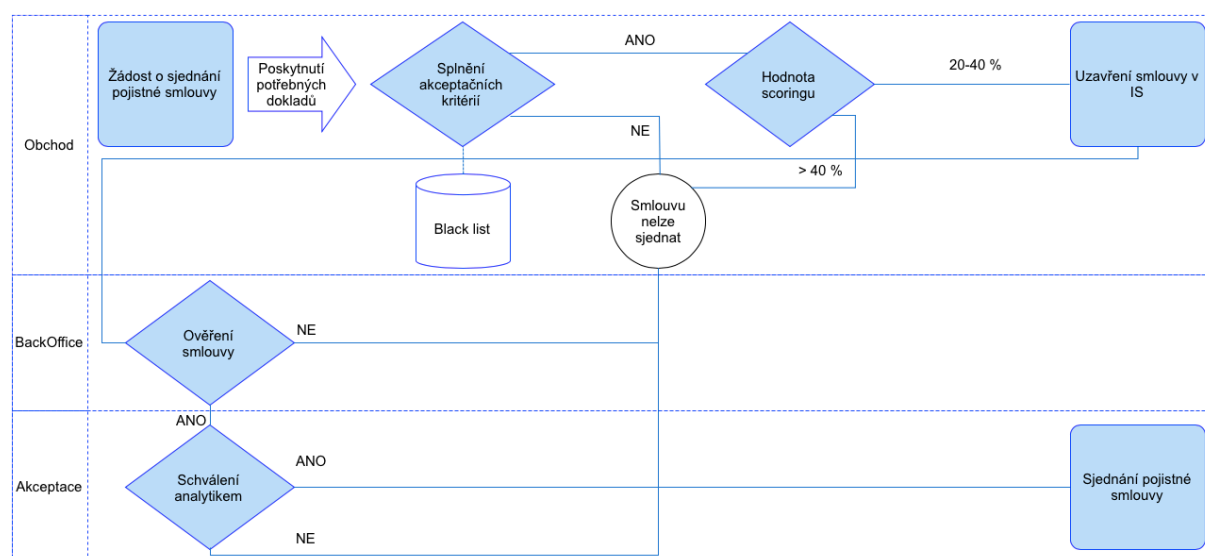
- plán řízení projektu;
- hierarchická struktura činností (WBS);
- matice odpovědnosti.

Z řídicího pohledu je fáze zaměřena na přípravu projektového plánu pro řízení následující (kontrolní) fáze, v rámci které se bude produkt dodávat. Je potřeba zohlednit i alokaci příslušných zdrojů.

Z obsahového pohledu dochází v této fázi ke sběru business požadavků všech zainteresovaných osob, popisu „business“ architektury (dotčené procesy, role, dokumenty, aplikace atd.), ověření BUS a následně IT alternativ řešení a výběru variant řešení.

Má-li výběr dodavatele vliv na výběr varianty, je nutné, aby dané dopady byly známy před vyhodnocením variant a doporučením finální varianty.

Business analytikem je vytvořen první návrh řešení ilustrovaný Obrázkem 16. Na základě vybrané varianty dochází ke zpřesnění odhadů pracnosti na straně businessu a IT a dodání vstupů pro přípravu projektového plánu na následující fázi.



Obrázek 16: Návrh projektu Skórovací karty 2.0

Zdroj: vlastní

4.2.1 Příprava plánu

V tomto kroku projektový manažer připravuje, popřípadě aktualizuje celkový plán projektu, připravuje detailní plán na fázi následující a poptává příslušné zdroje. Součástí sestaveného plánu je seznam dodávek, které mají být realizovány během kontrolní fáze.

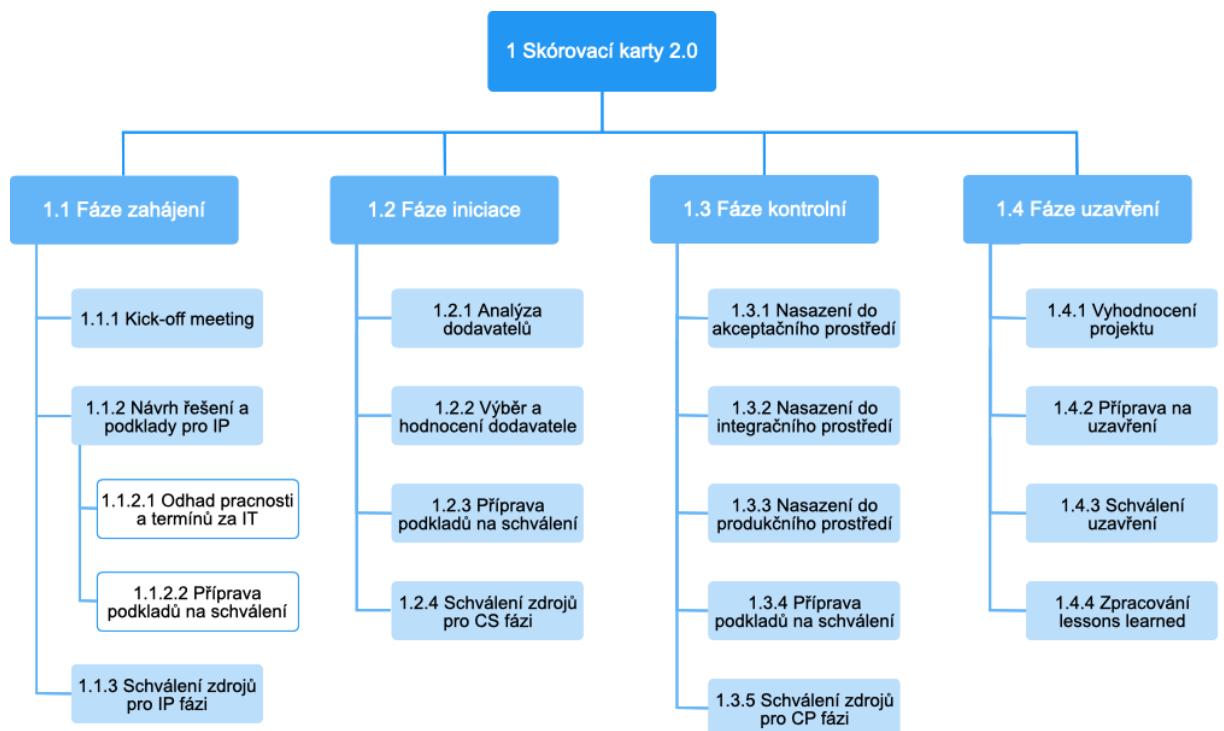
Počítačová podpora značně ulehčuje práci projektového manažera při plánování a sledování stavu jednotlivých aktivit na projektu. Další výklad bude realizován s podporou software ProjectLibre.

Jak je znázorněno na Obrázku 17, nejdřív jsou vyplněny základní informace o projektu: jeho název, jméno projektového manažera a datum začátku. Zaškrtnuté pole „plánované dopředu“ znamená, že projekt je řízen od data začátku (jinak je projekt plánován s pevným koncem).

Obrázek 17: Základní informace o projektu v ProjectLibre

Zdroj: vlastní s využitím

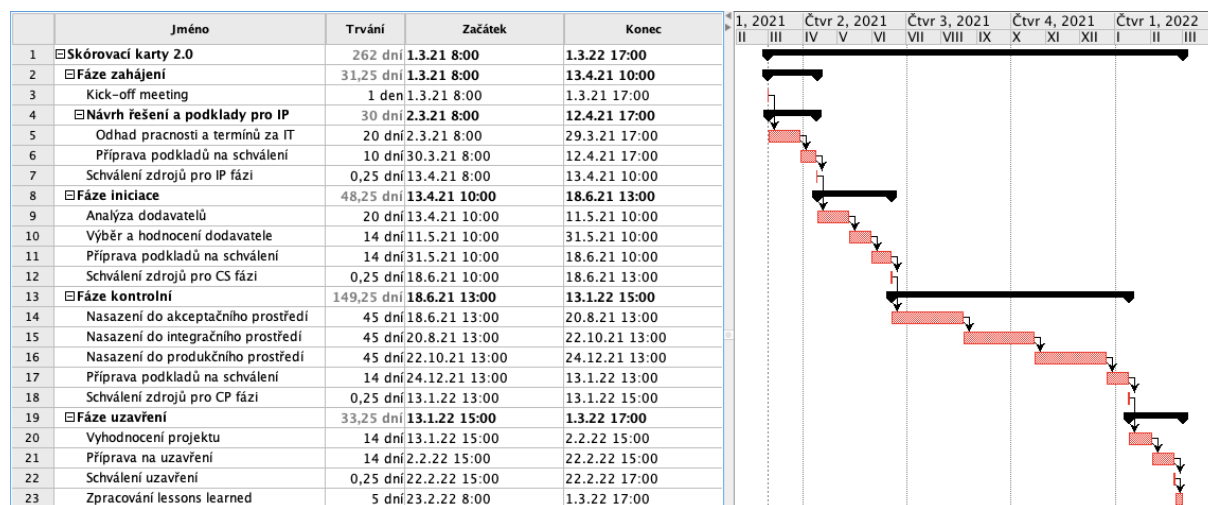
Jedním z principů projektového řízení je strukturování projektu jako celku, tj. dekompozice projektu do menších projektových aktivit. Slouží k tomu metoda WBS, neboli hierarchická struktura činností. Pak realizace projektu je prováděna postupně uskutečněním jeho dílčích částí. Grafickou podobu WBS lze vidět na Obrázku 18.



Obrázek 18: Grafická WBS projektu Skórovací karty 2.0

Zdroj: vlastní

Textová podoba WBS včetně Ganttova diagramu ukázaná na Obrázku 19 navíc obsahuje dobu trvání jednotlivých aktivit a termíny jejich uskutečnění.



Obrázek 19: WBS projektu Skórovací karty 2.0

Zdroj: vlastní

Celková doba trvání odhadnutá ve fázi iniciace činí 262 pracovních dní. Je zřejmé, že nejdelší fází je fáze kontrolní, jelikož v rámci ní je realizována dodávka produktu.

Jak je vidět, v rámci zahájení projektu je nejdřív uspořádán tzv. kick-off meeting, což je setkání vybraných zainteresovaných stran. Dále jsou v průběhu této fáze podrobně analyzována možná řešení projektu, včetně odhadu pracnosti a termínů dodání.

Nejdůležitější aktivitou fáze iniciace je výběr dodavatele, který bude podporovat zprovoznění nového systému aplikačního scoringu.

V rámci kontrolní fáze je vytvořený scoringový systém postupně nasazen do jednotlivých prostředí – akceptačního, integračního a produkčního. Akceptační prostředí slouží k ověření, zda produkt vyhovuje požadavkům klienta. V integračním prostředí probíhá odhalení případných chyb produktu. Produkčním prostředím je myšleno uvedení nového systému do provozu a jeho zpřístupnění uživatelům.

V závěru každé z výše uvedených fází probíhá příprava projektových dokumentů, zdrojů apod. na následující fázi a jejich schválení řídicími orgány projektu.

Během uzavření je projekt vyhodnocen a jsou zpracována poučení pro budoucí projekty.

4.2.2 Přidělení odpovědnosti

Tabulka 13 uvádí přiřazení odpovědnosti osob k jednotlivým krokům řízení projektu. Jak je vidět, daná RACI matice nepostihuje přidělení odpovědnosti k hierarchické struktuře činností projektu (typické pro IPMA), ale spíše k administrativní stránce projektu (metodika PRINCE2).

Tabulka 13: RACI matice

Fáze	Aktivita	Sponzor	Senior User	Senior Supplier	Projektový manažer	Projektový tým	IT PM	BAR	BAN
	Nominování PM	A			I				
	Označení zainteresovaných osob	A	C	C			C	R	
	Sběr zkušeností	C	C	C			C	A,R	C
	Formulace projektové definice	C					C	A,R	C
	Koncept business case	A	C	C				R	C
	Příprava podkladů pro IP					A,R		C	C
	Schválení PROB					C	C	A,R	
Zařazení projektu do portfolia	A							C	
FÁZE INICIAČNÍ PROJEKT	Nastavení kontroly projektu	A,R			C				
	Příprava plánu				A,R			C	C
	Business specifikace					C		A,R	R
	Dopřesnění business case	A	C	C	R			C	C
	Revize rolí a alokace zdrojů pro další	C	C	C	A,R		C	C	C
	Konsolidace dokumentu				A,R			C	C
	Schválení PROB				C		A,R		
FÁZE KONTROLNÍ	Schválení PPC	A,R	C	C	C				
	Řízení rizik				A,R	C			
	Revize a oprava		C	C	A,R				
	Reporting		C	C	A,R				
	Řízení zainteresovaných osob				A,R	C			
	Řízení projektového týmu				A,R	C			
	Řízení kvality				A,R	C			
Řízení dodavatelů				A,R					
FÁZE UZAVŘENÍ PROJEKTU	Aktualizace BC a PID	A			R				
	Schválení PPC	A,R	C	C	C				
	Předání produktu				A,R	C			
	Vyhodnocení projektu				A,R				
	Schválení PROB				C		A,R		
	Schválení PPC	A,R	C	C	C				

Zdroj: vlastní

Ve výše uvedené tabulce mají osoby následující přiřazení k úkolům:

- R – responsible – kdo je odpovědný za vykonání svěřeného úkolu.
- A – accountable (někdy též approver) – kdo je zodpovědný za celý úkol.
- C – consulted – kdo může poskytnout cenou radu či konzultaci k úkolu.
- I – informed – kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu.

4.2.3 Business specifikace

Průběžně probíhá BUS analýza řešení, na základě které jsou sestaveny kompletní business funkční a nefunkční požadavky. Za soulad a plné pokrytí přínosů deklarovaných ve startovací fázi a za případnou prioritizaci či vyřešení nesouladu požadavků jednotlivých zainteresovaných stran je zodpovědný BAR. Business analytik zodpovídá za sepsání požadavků s dopadem na IT tak, aby plně odpovídalo business zadání.

4.2.4 Upřesnění business case

Na základě sepsané business specifikace a plánu dochází k aktualizaci business case. Za provedení aktualizace je zodpovědný projektový manažer. Aktualizovaný BC je překládán při vstupu projektu do další kontrolní fáze.

4.2.5 Revize rolí, alokace zdrojů pro další fáze

Zde dochází k reálné alokaci zdrojů na projektové úrovni na základě předchozí nominace. O alokaci žádá projektový manažer, potvrzuje ji příslušný vedoucí zaměstnanec požadovaného zdroje. Dokument pro alokaci zdrojů je dokument PID, s přesným vymezením zdroje a požadovaného času na něho.

4.2.6 Konsolidace dokumentů a schválení projektu

V posledním kroku provede projektový manažer shrnutí všech informací do příslušného řídicího projektového dokumentu. Na zasedání Project Review Board (IT PROB) získá IT projektový manažer potvrzení o připravenosti IT, o kompletnosti informací, které IT potřebuje pro vstup do kontrolní fáze, a o celkové znalosti dopadu do IT útvaru.

Project steering committee schvaluje výstupy iniciační fáze na základě PIDu, které obsahují celkový plán projektu a detailní plán na následující fázi a aktualizovaného business case.

Senior supplier potvrzuje připravenost relevantní části businessu, za kterou nese odpovědnost. Zaručuje se dodat projektovou dodávku dle předloženého plánu a souhlasí s nastavenými akceptačními kritérii. Senior user potvrzuje z pohledu budoucích uživatelů, že identifikované přínosy jsou dle aktualizovaných plánů stále realizovatelné.

Schválení projektu provádí v rámci PPC představenstvo.

4.3 Fáze kontrolní – controlling a stage

Účelem kontrolní fáze je realizovat definované výstupy projektu, dle pravidel, se zdroji a podle plánu sestaveného ve fázi iniciační. Po dokončení všech fází musí být v rámci této fáze dodány veškeré výstupy definované v project initiation document.

Z pohledu obsahového dochází k detailní analýze vybraného řešení, technickému designu řešení, jeho vývoji, otestování, nasazení řešení do provozu s následným obdobím zvýšeného dozoru (tzv. babysitting).

Nutnou součástí této fáze je průběžné přebírání dodávaných produktů (dokumentace, zdrojové kódy, testovací scénáře, produktové metodiky). Definuje to business a IT team, které dodané produkty přebírají a po ukončení projektu spravují.

Celé období babysittingu je plně hrazené z rozpočtu projektu a potřebné zdroje pro toto období je nutné v projektu standardně alokovat, tedy zahrnout náklady do business case.

V rámci této fáze jsou vypracovány následující projektové dokumenty:

- registr rizik;
- report o stavu projektu.

4.3.1 Pracovní úkoly

Projektový manažer zadává, kontroluje práci a přijímá výstupy zadané práce od IT projektového manažera (IT PM). IT projektový manažer zajišťuje dodávku příslušných produktů dle plánu a kritérií pro tento produkt. Jinak řečeno, IT PM má stejné funkce jako klasický projektový manažer s tím rozdílem, že působí pouze v oblasti IT.

4.3.2 Řízení rizik, otevřených bodů a změn

V rámci této aktivity projektový manažer má za úkol:

- Identifikovat, vyhodnocovat, komunikovat, implementovat opatření a monitorovat rizika projektu.
- Registrovat, analyzovat, schvalovat a implementovat změny v zadání projektu.
- Registrovat, analyzovat, přidělovat, navrhovat a implementovat řešení otevřených bodů (issues).

Podle standardu IPMA slovo „issue“ je přeloženo jako problém, metodika PRINCE2 ho definuje jako „otevřený bod“. Ovšem význam daného slova je více méně shodný v případě obou standardů – jedná se o něco, co se stane v projektu a pokud není vyřešeno, může mít za následek změnu výstupu, plánu nebo cíle.

V Tabulce 14 je podrobněji popsána analýza rizik projektu Skórovací karty 2.0, za kterou po celou dobu životního cyklu projektu odpovídá projektový manažer. Avšak informace o projektových rizicích může dostávat od členů projektového týmu.

Tabulka 14: Registr rizik projektu Skórovací karty 2.0

ID	Riziko	Dopad rizika na projekt	Pravděpodobnost výskytu rizika	Hodnota rizika	Reakce
1	Selhání dodavatele	Růst nákladů o 300 000,- Kč.	20%	60 000 Kč	Transfer rizika
2	Konflikt potřebných zdrojů	Růst nákladů o 100 000,- Kč.	50%	50 000 Kč	Redukce rizika
3	Omezený provoz testovacího prostředí	Růst nákladů o 80 000,- Kč.	15%	12 000 Kč	Akceptace rizika

Zdroj: vlastní

Ve výše uvedené tabulce jsou vypsány tři hlavní rizika projektu. V rámci etapy identifikace rizik je snahou co nejvíce popsat kontext rizika (příčinu) prostřednictvím rizikového scénáře (důsledku).

Dále je v etapě analýzy stanovena pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopad. Nejprve je provedena kvalitativní analýza a následně, pokud to vyžaduje komplexnost projektu, kvantitativní analýza. Při hodnocení se často používá kvalitativní škála z důvodu její jednoduchosti. Například malá, střední, velká pravděpodobnost a malý, střední a velký dopad.

Způsob ošetření rizika závisí na rizikovém apetitu (náchylnosti k přijetí rizika) společnosti. Rizika je možné redukovat například přijetím vhodného opatření. Riziko lze akceptovat v případě, že náklady na jeho ošetření přesahují hodnotu daného rizika. Riziku se lze vyhnout, pokud je zastavena aktivita, v níž riziko spočívá. Jako poslední známou taktiku ošetření lze použít transfer (přenos) rizika na jiný subjekt.

Rizikem selhání dodavatele je myšleno nedodržení smluvních podmínek (dodání práce ve stanovených termínech a v požadovaném rozsahu). Jako opatření proti danému riziku bylo rozhodnuto o nastavení penále pro dodavatele v takové výši, která by pokryla cenový rozdíl za služby záložního dodavatele.

Konflikt zdrojů často nastává v případě překrývání projektových a liniových aktivit v rámci společnosti. Dané riziko je redukováno prostřednictvím včasné alokace příslušného zdroje.

Riziko omezeného provozu testovacího prostředí je rozhodnuto akceptovat, jelikož má nízkou pravděpodobnost vzniku a střední dopad na projekt.

4.3.3 Reporting

Projektový manažer pravidelně (na měsíční bázi) reportuje o stavu a průběhu projektu prostřednictvím Project Status Reportu (PSR). Obrázek 20 znázorňuje status projektu po prvním měsíci jeho realizaci.

ID	Jméno	Skutečný začátek	Skutečné ukončení	Procent hotovo
1	Skórovací karty 2.0	30.3.21 8:00		9%
2	Fáze zahájení	30.3.21 8:00		74%
3	Kick-off meeting	1.3.21 8:00	1.3.21 17:00	100%
4	Návrh řešení a podklady pro IP	30.3.21 8:00		73%
5	Odhad pracnosti a termínů za IT	2.3.21 8:00	29.3.21 17:00	100%
6	Příprava podkladů na schválení	30.3.21 8:00		20%
7	Schválení zdrojů pro IP fázi			0%

Obrázek 20: Project status report projektu

Zdroj: vlastní

Jak je vidět, k 1. 4. 2021 projekt běžel podle plánu – aktivity, které by měly skončit k danému termínu, byly skutečně ukončeny.

4.3.4 Revize fází, oprava, eskalace

Na základě dokumentu rizik, otevřených otázek, změn a plnění plánu dodávek produktů projektový manažer reviduje stav dané fáze a případně zadává nápravné akce.

Tyto kroky jsou realizovány, pokud se na projektu objeví odchylky od plánu. Pokud jsou tyto odchylky v rámci tolerančních limitů, je jejich řešení v zodpovědnosti a pravomoci projektového manažera.

V případě, že je předpokládáno překročení tolerančních limitů stanovených project steering committee, projektový manažer eskaluje odpovědnost za řešení na příslušnou vyšší úroveň řízení. Jsou-li překročeny limity fáze – eskalace na PSC, jsou-li překročeny limity projektu – eskalace prostřednictvím PSC na představenstvo PPC. Limity jsou myšleny plánované náklady, čas a výstupy.

4.3.5 Řízení zainteresovaných stran a závisajících činností

Průběžně dochází k plnění komunikačního plánu. Řízená práce se zainteresovanými stranami dle navržené strategie vede k úspěšnému naplnění cílů projektu.

Realizace projektu může být ovlivněna jinými projekty společnosti či externími vlivy. Závisající činnosti projektu řídí projektový manažer. Zároveň předává požadované vstupy release manažerovi. Release manažer spravuje proces nasazení všech projektů do již zmíněných testovacích prostředí. Příklad závisajících činností je znázorněn v Tabulce 15.

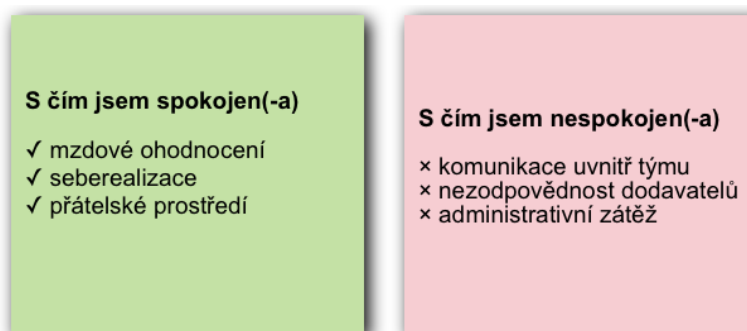
Tabulka 15: Závisající činnosti projektu

Projekt	Závislost projektu Skórovací karty 2.0
Digitální archiv	Ovlivňuje alokaci zdrojů z důvodu vyšší priority.
Nový informační systém	Ovlivňuje IT řešení.
Databáze klientů	Ovlivňuje business zadání.

Zdroj: vlastní

4.3.6 Řízení týmu

Projektový manažer vede a řídí projektový tým a organizuje doplňkové aktivity za účelem udržení týmového ducha, motivace jednotlivců a celkově udržení morálky v rámci projektového týmu (a to zvláště u dlouhodobějších projektů). Například se jedná o individuální schůzky s jednotlivci, organizaci teambuildingu, neformální zpětnou vazbu, osobní poděkování apod.



Obrázek 21: Zpětná vazba projektového týmu

Zdroj: vlastní

Na Obrázku 21 je znázorněn příklad vyplnění lístečků se zpětnou vazbou. Členové projektového týmu po skončení určité fáze projektu anonymně vypisují, s čím jsou a s čím nejsou spokojeni. Dále by měl projektový manažer správně vyhodnotit poskytnutou zpětnou vazbu a podniknout kroky k minimalizaci „záporů“ a podpoře „kladů“.

4.3.7 Řízení kvality a dodavatelů

Projektový manažer řídí projekt tak, aby veškeré postupy a jednotlivé výstupy projektu splňovaly definovaná kvalitativní kritéria jednotlivých produktů i projektu jako celku.

Projektový manažer řídí dodavatele příslušných dodávek do projektu. Dodavatelé figurují v projektu v rolích team manažerů.

Výběr dodavatele probíhá prostřednictvím výběrového řízení. Zprv je posouzena kompetence dodavatelů, zadruhé jejich cenové nabídky.

Tabulka 16 uvádí dodavatele projektu Skórovací karty 2.0. Z důvodu nedostatků vlastních kapacit je rozhodnuto obrátit se na externí společnosti, které poskytují dodatečné IT a business zdroje.

Tabulka 16: Dodavatelé projektu

Dodávka	IT / BUS	Společnost
Externí test manažer	IT	Test Company
Vývoj aplikace	IT	Simple
Ohodnocení klientů	BUS	Point

Zdroj: vlastní

4.3.8 Aktualizace dokumentů a autorizace fáze uzavření projektu

Na základě průběžného plnění dodávek, čerpání rozpočtu a případných změn v projektu dochází k aktualizaci business case. Za aktualizaci zodpovídá projektový manažer.

Na konci každé fáze je aktualizována příslušná řídicí dokumentace projektu (PID), kde je vždy doplněn detailní plán na další fázi včetně spotřebovaných zdrojů a rozpočtu a v případě potřeby aktualizovaný celkový high-level plán projektu. Aktualizaci provádí projektový manažer.

Project steering committee schvaluje, že veškeré výstupy projektu byly dodány dle projektového plánu. Též schvaluje vstup do uzavírací fáze projektu.

Senior supplier a senior user za oblast IT svým schválením potvrzují ukončení babysitting a připravenost všech provozních teamů na standardní provoz řešení. Senior user potvrzuje z pohledu budoucích uživatelů, že identifikované přínosy jsou dle aktualizovaných plánů stále realizovatelné, a potvrzuje, že budoucí uživatelé převzali relevantní výstupy projektu.

Sponzor rozhoduje o vstupu do další fáze na základě stanovisek všech relevantních členů PSC.

4.4 Fáze uzavření projektu – closing a project

Účelem fáze je formální uzavření projektu a formální předání výstupů projektu realizovaných v rámci kontrolní fáze do společnosti na základě jejich akceptací. Uzavření projektu je podloženo připraveným a schváleným dokumentem end project report (EPR).

End project report potvrzuje předání všech produktů a výstupů projektu a hodnocení, jak si projekt vedl v porovnání s původním PID. Jeho přílohou je protokol o předání do provozu – formální potvrzení převzetí dodávky do BUS a IT útvaru společnosti.

V této fázi provádí veškeré činnosti projektový manažer, případně po dohodě i jiný člen projektového týmu.

Na konci této fáze dochází formálně k rozpuštění celého projektového týmu a ukončení řízení projektu.

4.4.1 Předání produktu a připravení následujících kroků

Formální předání (dokončení předání) produktů do společnosti včetně dokumentace. Nastavení, naplánování a odsouhlasení kroků, které je nutné provést po ukončení projektu a rozpuštění projektového týmu. Tyto kroky již budou zastřešeny a hrazeny standardní organizací a byly předjednány v rámci akvizice.

4.4.2 Evaluace projektu a příprava uzavření projektu

V tomto kroku projektový manažer provede:

- vyhodnocení projektu, shromáždění a sepsání zkušeností (lessons learned);
- finální dokončení akceptace včetně akceptačního protokolu;
- archivaci projektové dokumentace, vyčištění úložišť, vrácení techniky, která byla specificky využívána projektem;
- finanční vyrovnání projektu jako je vystavení faktur, proplacení faktur atd.;
- naplánování vyhodnocení projektu (tzv. benefit review po cca 1 roce po ukončení projektu s vyhodnocením jeho naplánovaných přínosů);
- přípravu a schválení end project reportu (EPR).

4.4.3 Schválení uzavření projektu

Project steering committee schvaluje výstupy projektu a ukončení projektu na základě dokumentů předložených projektovým manažerem. Senior supplier a senior user zároveň potvrzují ukončení projektu ze strany IT (informace ze zasedání IT PROB).

Dokumenty, které PSC schvaluje: end project report, aktualizovaný business case.

V rámci třetí kapitoly diplomové práce je znázorněna implementace standardů PRINCE2 a IPMA do vybraného projektu. Principy a techniky těchto dvou standardů jsou postupně řešeny v projektu v průběhu jeho životního cyklu – fáze zahájení, iniciace, kontrolní a uzavření.

V závěrečné kapitole práce jsou popsány výsledky implementace a jejich vyhodnocení, porovnání standardů PRINCE2 a IPMA a doporučení pro aplikaci těchto dvou standardů.

5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ IMPLEMENTACE A FORMULACE DOPORUČENÍ

V závěrečné kapitole práce jsou vyhodnoceny výsledky implementace dvou projektových standardů PRINCE2 a IPMA do dříve popsaného projektu. Dále na základě toho jsou sepsána doporučení pro použití vybraných standardů projektového řízení.

5.1 Komparace standardů PRINCE2 a IPMA

Jak již bylo zmíněno dříve, podle IPMA životní cyklus projektu se obecně dělí na tři základní etapy – předprojektovou, projektovou a poprojektovou. V rámci předprojektové fáze vniká a sepisuje se projektová myšlenka. Projektová fáze v sobě zahrnuje zahájení, plánování, realizaci a ukončení projektu. V průběhu poprojektové fáze probíhá kontrola výsledků, implementace a zhodnocení přínosů projektu.

Jedním z principů PRINCE2 je taktéž řízení projektu pomocí fází – zahájení, iniciace, kontrola (dodání výstupu) a uzavření projektu. Oproti standardu IPMA nemá rozdíl po obsahové stránce životního cyklu projektu. Důležité je také zmínit, že v případě obou standardů nejsou jednotlivé fáze striktně odděleny. Součástí aktuální fáze je vždy příprava na fázi následující. Týká se to dokumentace, alokace zdrojů a autorizace následující fáze příslušným orgánem.

Obecně se dá říci, že projektové řízení podle standardů PRINCE2 a IPMA je založeno na stejných principech:

- Systémový přístup – při řešení projektu (který považujeme za systém) jsou zkoumány vzájemné vazby s jeho okolím (zainteresované strany, rizika atd.).
- Systematický, metodický přístup – zavedení změny pomocí již existujícího návodu (například Metodika projektového řízení společnosti).
- Strukturování problému a strukturování v čase – projekt je realizován po etapách.
- Přiměřené prostředky – způsob řízení je přizpůsoben konkrétnímu projektu.
- Interdisciplinární týmová práce – úspěch projektu do značné míry záleží na úspěchu jeho týmu.
- Využití počítačové podpory – ProjectLibre, MS Project a řada dalších softwarů usnadňují projektovému manažerovi vykonání rutinních a kreativních činností.
- Aplikace zásad trvalého zlepšování – řízení kvality, rizik, revize a oprava.
- Integrace – vzájemné propojení lidí, procesů, zdrojů.

Výhodou těchto standardů je to, že jedním z jejich principů je použití tzv. tailoringu. Tailoring projektové metodiky znamená, že je obecná metodika přizpůsobena dle předem stanovených pravidel konkrétnímu projektu tak, aby odpovídala jeho specifickým potřebám. Je povinností dodržet některé prvky, které musí projektový manažer pro řízení daného projektu používat. Například dodržení fází projektu.

Standard IPMA je tzv. kompetenčním standardem. Rozlišuje tři základní skupiny kompetencí projektového manažera – technické, behaviorální a kontextové. Na rozdíl od IPMA, PRINCE2 je procesní metodikou projektového řízení. Je založen na sedmi principech, sedmi procesech a sedmi tématech a nezabývá se schopnostmi projektového manažera.

Nedostatkem obou standardů je to, že nerozpracovávají a nezaměřují se detailně na techniky a metody projektového managementu. Často je pouze vyjmenovávají a neposkytují odpovědi na všechny otázky procesu řízení projektu.

Odlišný je proces certifikace projektových manažerů v rámci IPMA a PRINCE2.

Tabulka 17: Certifikace projektových manažerů PRINCE2 a IPMA

PRINCE2	IPMA
<ul style="list-style-type: none"> • PRINCE2 Foundation – základní teoretické znalosti metodiky PRINCE2 pro členy projektového týmu nebo manažera projektu • PRINCE2 Practitioner – praktické znalosti metodiky PRINCE2 (podmínkou je získání PRINCE2 Foundation). 	<ul style="list-style-type: none"> • Stupeň A: schopnost řídit program/portfolio • Stupeň B: schopnost řídit komplexní projekty • Stupeň C: schopnost řídit projekty s omezenou komplexitou • Stupeň D: schopnost pracovat v rámci projektu (člen projektového týmu)

Zdroj: vlastní

Jak je vidět v Tabulce 17, standard IPMA klade důraz na schopnosti (kompetence) projektového manažera. Navíc je potřeba zmínit, že součástí kontextových kompetencí projektového manažera podle IPMA je i orientace na program a portfolio, což není součástí metodiky PRINCE2. Řízení portfolia je velice vzácnou schopností projektového manažera, jelikož se jedná o celou skupinu projektů. V rámci toho je potřeba realizovat změny tak, aby projektům byly přiděleny správné priority a omezené zdroje byly efektivně rozděleny za účelem maximalizace přínosů.

Na rozdíl od IPMA, PRINCE2 neověřuje schopnosti projektového manažera, ale jeho teoretické a praktické znalosti dané metodiky.

Zjednodušeně řečeno, PRINCE2 je praktickou „kuchařkou“ projektového řízení, ale IPMA popisuje vlastnosti dobrého „kuchaře“.

Značnou výhodou obou standardů je jejich použitelnost pro jakoukoli organizační strukturu, bez ohledu na to, zda jde o projektovou koordinaci, maticovou projektovou organizaci nebo čistě projektovou organizaci.

Silnou stránkou standardů PRINCE2 a IPMA je též jejich aplikovatelnost pro jakoukoli oblast a typ projektu.

Metodika IPMA neobsahuje tak rozsáhlý seznam konkrétních rolí a jejich popis na projektu, jaký má PRINCE2. Role se přidělují členům projektového týmu na základě jejich kompetencí, na nichž je postaven standard IPMA.

Oproti tomu jedním z principů PRINCE2 je přesné definování projektových rolí a zodpovědností, včetně zástupců businessu, uživatelů a dodavatelů. Daná metodika má k dispozici vlastní slovníček terminologie a rolí.

Ovšem to přináší i jednu značnou nevýhodu metodiky PRINCE2. Je zde patrná velká administrativní zátěž týkající se zpracování a průběžné aktualizace řídicích dokumentů.

Oba standardy se v podstatě shodují v tom, že projektový manažer není zodpovědný za dodání projektu, jeho odpovědnost za projekt či úkol může být sdílená nebo delegovaná (v RACI matici je mu přiřazeno značení „responsible“). Na rozdíl od sponzora projektu, který je po celou dobu za projekt „accountable“.

Standard PRINCE2 klade důraz na produkt, tudíž výstupy projektu jsou definovány jako produkty, které mají jasné kvalitativní parametry. Popis produktu se většinou dělá na základě již dříve zmíněného principu SMART, který postihuje pouze požadavky na stanovený cíl. Z osobního hlediska, je metoda logického rámce, kterou používá IPMA, vhodnějším nástrojem pro definování projektu. Důvodem k tomu je to, že logický rámec kromě výstupu (produktu) projektu zahrnuje popis přínosů, cíl, aktivity, měřitelné indikátory a zdroje k jejich ověření. To je velkou výhodou pro projektový tým, jelikož daná metoda jim umožňuje pochopit, proč se projekt realizuje, jak a jaké kroky k tomu musí udělat, a hlavně jaký přínos plánovaná změna bude mít pro ně a pro společnost.

V procesu sběru zkušeností (lessons learned) z pohledu PRINCE2 je povinností sesbírat zkušenosti z již uzavřených projektů, které mohou být aplikovatelné na daný projekt. Metodika IPMA k tomu má pouze doporučující charakter, což může vést k porušení zásady trvalého zlepšení (stále opakující se chyby).

Při zpracování RACI matice (matice odpovědnosti) IPMA vychází z přidělení rolí k jednotlivým úkolům hierarchické struktury činností daného projektu (WBS), umožňuje to vědět členům projektového týmu přesný seznam aktivit, které mají na starosti.

Oproti tomu PRINCE2 přiřazuje osobám odpovědnost formálně na základě obecné metodiky společnosti a nezohledňuje konkrétní aktivity daného projektu. Dá se říci, že v tomto případě univerzálně nastavená matice není vůbec užitečná z praktického hlediska.

Řízení lidí je často neobtížnější stránkou projektu. Z osobního hlediska, PRINCE2 podhodnocuje danou aktivitu, jelikož neuvádí návod a způsoby, jak správně vést projektový tým. Ve srovnání s tím, IPMA věnuje řízení lidí 15 elementů behaviorálních kompetencí projektového manažerů.

5.2 Formulace doporučení

Doporučení 1: nastavení jednotného úložiště řídicích dokumentů a vypracování šablon projektové dokumentace. Díky univerzálním šablonám projektových dokumentů nově příchozí, popřípadě méně zkušení projektoví manažeři mají možnost se rychleji zapojit do procesu řízení projektu a seznámit se s požadavky na něho v rámci společnosti. Nastavení jednotného úložiště pro dokumenty značně usnadňuje komunikaci v rámci projektu – členové projektového týmu mají k dispozici stejný rozsah informací, jaký má projektový manažer. Týká se to i poučení ze zkušeností pro ostatní projekty v rámci podniku.

Doporučení 2: sloučení fáze zahájení projektu (starting-up a project) a fáze iniciace projektu (initiating a project) za účelem zjednodušení i bez toho poměrně složitého procesu řízení projektu. Sloučení se projeví i ve zjednodušení procesu schvalování projektu.

Doporučení 3: snížení administrativní zátěže sloučením projektových dokumentů. V rámci každé fáze řízení projektu je vytvořeno velké množství dokumentace: business case, project brief, project initiation document, project status report, end project report. Zmíněné podklady je potřeba pravidelně aktualizovat. Doporučením je sloučit všechny dokumenty do jednoho – project initiation document (PID) a dále pracovat pouze s tímto řídicím dokumentem.

Doporučení 4: sběr požadavků za stranu business a IT zároveň – účastnit se schůzky se zákazníkem projektu by mohl nejen projektový manažer (jehož znalosti v příslušné oblasti mohou být omezené), ale i někdo za oblast IT (například senior user), aby mohl rovnou posoudit realizovatelnost zadání.

Doporučení 5: zpracování matice odpovědnosti na základě činností konkrétního projektu, univerzální RACI matici společnosti používat jen pro formální účely.

Doporučení 6: uspořádání každodenních krátkých schůzek projektového týmu, v rámci něhož každý člen týmu přednese, co je jeho denním úkolem (a tím si uvědomí, co má dělat a neztrácí si čas na plánování). Zároveň má možnost včas řešit s projektovým manažerem případné problémy projektu.

Doporučení 7: zavedení release kalendáře – kalendáře nasazení všech projektů společnosti do různých testovacích prostředí. Umožňuje stanovit priority pro jednotlivé projekty, předcházet překrývání potřebných zdrojů na testování a tím i konfliktům mezi projekty.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo formou řešení zvoleného projektu ve vybrané finanční instituci porovnat standardy PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments) a IPMA (International Project Management Association) a zpracování doporučení pro jejich využití.

Nejprve bylo nutno vymezit podstatu projektového řízení. V rámci toho byla stručně popsána historie a současnost projektového řízení. Následně byly definovány základní pojmy a principy dané oblasti. V další části byly popsány zainteresované strany, organizace projektu v podniku a životní cyklus projektu.

Dále byla práce zaměřena na popis přístupů a nástrojů v oblasti řízení projektů. Nejprve byl čtenář seznámen se světovými standardy a metodikami projektového managementu. Následně v souvislosti s tím byly uvedeny certifikace projektových manažerů. Pozornost byla věnována též nástrojům používaným v rámci jednotlivých fází životního cyklu projektu. V závěru kapitoly byla popsána počítačová podpora řízení projektů.

V další části práce byla nejprve popsána společnost ČSOB Pojišťovna jako finanční instituce vybraná pro implementaci fiktivního projektu. Na začátku byla v krátkosti představena historie společnosti. Následně byly uvedeny produkty, finanční ukazatele a organizační struktura ČSOB Pojišťovny. Závěrečná část kapitoly byla zaměřena na popis vybraného projektu.

V rámci čtvrté kapitoly byly postupně aplikovány metody projektového managementu do vybraného projektu s využitím software ProjectLibre. Daný SW byl vybrán z důvodu jeho kompatibility s operačním systémem osobního počítače. Popis jednotlivých kroků implementace byl rozdělen do etap odpovídajících životnímu cyklu projektu z důvodu přehlednosti dané formy podání informace. S ohledem na to, že metodika ČSOB Pojišťovny je postavena na PRINCE2, byl výklad rozdělen do následujících fází: fáze zahájení projektu (starting up a project – SUP), fáze iniciace (initiating a project – IP), fáze kontrolní (controlling a stage – CS) a fáze uzavření projektu (closing a project – CP).

V závěru práce byly vyhodnoceny výsledky implementace dvou projektových standardů PRINCE2 a IPMA do projektu. Na základě toho byla sepsána doporučení pro použití vybraných standardů projektového řízení.

Nelze říci, že by jeden standard byl lepší než druhý. Otázkou je, jaký standard by se více hodil pro daný konkrétní projekt. Z osobního hlediska, PRINCE2 je vhodný pro složité a komplexní projekty, jelikož administrativní zátěž je omezujícím faktorem malých a středních projektů (vyplnění řídicích dokumentů trvá déle než samotné vykonání úkolu). Osobně, PRINCE2 se mi jeví praktičtějším, jelikož je procesním standardem. Daný standard by mohl klást větší důraz na vlastnosti projektového manažera, například jeho schopnost řídit lidské zdroje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, 424 s. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.
- [2] Project Management Institute. *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide*. 6th ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2017, 756 s. ISBN 978-1-62825-184-5.
- [3] HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení: Učebnice* [online]. Martin Kolářek – E-knihy jedou, 2016, 470 s. [cit. 2021-6-16]. ISBN 978-80-7512-431-9.
- [4] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
- [5] DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!* Praha: Grada Publishing, 2017, 176 s. ISBN 978-80-247-5693-6.
- [6] HAČKAJLOVÁ, Ludmila, Zita PROSTĚJOVSKÁ a Jaroslava TOMÁNKOVÁ. *Projektový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013, 174 s. ISBN 978-80-87839-00-3.
- [7] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: Jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015, 288 s. ISBN 978-80-247-5275-4.
- [8] *Směrnice č. 265: Metodika řízení projektů v ČSOB Pojišťovně*. 2. verze. 2018, 28. s.
- [9] Typy organizačních struktur řízení projektů. *Studref.com* [online]. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z:
https://studref.com/414916/ekonomika/tipy_organizacnich_struktur_upravleniya_proektami
- [10] *PM² Project Management Methodology: Guide 3.0*. 3. vyd. Luxembourg: European Commission, 2018. ISBN 978-92-79-91829-2.
- [11] ČSN ISO 21500 (010345). *Projekt, program a portfolio management – kontext a koncepty*. 2021.
- [12] Membership. *Pmi.org* [online]. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z:
<https://www.pmi.org/membership>
- [13] Member Associations. *Ipma.world* [online]. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z:
<https://www.ipma.world/about-us/membership-associations/>
- [14] MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015, 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- [15] *Individual Competence Baseline: for Project, Programme and Portfolio management*. 4th ed. International Project Management Association, 2015. ISBN 978-94-92338-00-6.

- [16] *Managing successful projects with PRINCE2*. 6th. ed. United Kingdom: Axelos, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.
- [17] Srovnání certifikací, metod a standardů v oblasti PM. *Acsa.cz* [online]. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.acsa.cz/verejnost/sluzby/podle-temat/projektove-rizeni/srovnani-certifikaci/>
- [18] *The Project Management Starter Guide for Non-Project Managers* [online]. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.workzone.com/wp-content/uploads/Workzone-The-Project-Management-Starter-Guide.pdf>
- [19] SINGH, Manjeet. *ProjectMinds' Quick Guide to Project Management* [online]. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.projectsart.co.uk/lifecycle-and-methodology/projectminds-quick-guide-to-project-management.pdf>
- [20] #1 alternative to Microsoft Project. *Projectlibre.com* [online]. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.projectlibre.com/product/1-alternative-microsoft-project-open-source>
- [21] *Gantt Chart* [online]. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.gantt.com>
- [22] Gantt Charts: Planning and Scheduling Team Projects. *Mindtools.com* [online]. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_03.htm
- [23] BAGSHAW, Karibo Benaiah. New PERT and CPM in Project Management with Practical Examples. *American Journal of Operations Research*. 2021, 215-226. ISSN 2160-8849.
- [24] RACI matice. *Projectman.cz* [online]. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.projectman.cz/sablony/raci-matice>
- [25] ČSN ISO 31000 (010351). *Management rizik – Směrnice*. 2019.
- [26] LACKO, Branislav. *Systémový a procesní přístup v metodě RIPRAN* [online]. 2017 [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/318424892_Systemovy_a_procesni_pristup_v_metode_RIPRAN#fullTextFileContent
- [27] Ernst & Young. *Příručka řízení rizik*. 2006, 33.
- [28] Společnost pro projektové řízení. *Doporučená praxe: Řízení rizik*. 2013, 31.
- [29] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL, Branislav LACKO a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009, 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [30] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL, Branislav LACKO a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

- [31] 5 nástrojů pro řízení projektů pro úsporu času, peněz a sil. *Microsoft.com* [online]. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/5-project-management-tools-that-save-time-money-and-energy>
- [32] Kdo jsme? *Csobpoj.cz* [online]. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.csobpoj.cz/o-spolecnosti/kdo-jsme>
- [33] ČSOB Pojišťovna. *Top-pojisteni.cz* [online]. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.top-pojisteni.cz/partnerske-pojistovny/csob>
- [34] ČSOB Pojišťovna, a.s. *Povinne-ruceni.cz* [online]. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <http://www.povinne-ruceni.cz/pojistovny/csob>
- [35] *Výroční zpráva ČSOB Pojišťovny 2020*. 2021. Dostupné z: https://www.csobpoj.cz/documents/10332/32806/CSOB_POJ_VZ_2020_CZ.pdf/b0e9d029-36e6-1dab-44f7-38a50fb3dc19?t=1617217543277
- [36] Všechna pojištění. *Csobpoj.cz* [online]. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.csobpoj.cz/pojisteni>
- [37] *Organizační struktura ČSOB Pojišťovny k 31.3.2021*. Dostupné z: <https://www.csobpoj.cz/documents/10332/2010309/organizacni-struktura.pdf/91966246-e719-2b23-a3fb-bf2ab6ff5e64?t=1620390869831>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Proces řízení projektu

PŘÍLOHA A: PROCES ŘÍZENÍ PROJEKTU

