

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Projektové řízení ve vybrané bankovní instituci

Nikola MUSILOVÁ

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Musilová

Projektové řízení

Název práce

Projektové řízení ve vybrané bankovní instituci

Název anglicky

Project Management in the selected banking institution

Cíle práce

Cílem práce bude popis a vyhodnocení činnosti projektové kanceláře ve vybrané bankovní instituci.

Metodika

Po nastudování vybrané odborné literatury bude navázána spolupráce ve vybrané bankovní instituci. Na základě konzultací, řízených rozhovorů a ankety bude proveden sběr dat a poznatků o praxi projektového řízení ve vybrané instituci. Projektové řízení v bance bude popsáno z pohledu praxe projektového manažera, z pohledu praxe projektové kanceláře a z pohledu současné teorie. Tyto dílčí pohledy budou porovnány. V práci budou použity procesní modely pro popis životního cyklu projektů v kontextu praxe projektové kanceláře. Diplomová práce bude obsahovat vlastní návrhy se zlepšením stavu pro běžnou praxi řízení projektů a pro běžnou praxi projektové kanceláře. Vlastní návrhy budou diskutovány v praxi bankovní instituce. Literární rešerše bude sepsána po části praktické.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, bankovní instituce, projektový manažer, projektová kancelář, standard PMI.

Doporučené zdroje informací

- BENTLEY, Colin, GABLAS, Branislav. Základy metody projektového řízení The Essence of the Project Management Method PRINCE2. 7. vyd. Místo: INBOX SK, 2010. 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- DOLEŽAL, Jan a kol. Projektový management podle IPMA. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2013, xxvii, 1264 s.; Management (Grada). ISBN 978-1-118-02227-6.
- PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK(r) guide): (PMBOK guide). 5. vydání. Newtown Square: Project management institute, 2013, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.
- ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 265 s. Management (Grada). ISBN 80-247-1281-4
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2014

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Projektové řízení ve vybrané bankovní instituci " jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za odborné vedení při vzniku diplomové práce a za poskytnuté cenné rady. Dále děkuji zaměstnancům bankovní instituce XY a ostatním za rady, ochotu a spolupráci při vzniku této práce.

Projektové řízení ve vybrané bankovní instituci

Souhrn

Záměrem diplomové práce je na základě zmapování projektového řízení ve vybrané bankovní instituci XY vyhodnotit jeho současný stav a sepsat návrhy na jeho zlepšení. V teoretické části jsou popsána teoretická východiska týkající se projektového řízení, v praktické části je popsáno projektové řízení v bankovní instituci na základě konzultací a interních předpisů a proveden vlastní výzkum formou dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. V závěru jsou vyhodnoceny výsledky výzkumu a na jejich základě jsou sestaveny návrhy na zlepšení.

Klíčová slova: Projektové řízení, bankovní instituce, projektový manažer, projektová kancelář.

Project Management in the selected Banking Institution

Summary

The intention of this thesis is based on the mapping Project Management in selected Banking Institution XY evaluate its current situation and to draw up proposals for its improvement. The theoretical part describes the theoretical backgrounds of Project Management, the practical part describes the project management in a Banking Institution on the basis of consultations and internal regulations and conducted their own research through a questionnaire survey and controlled interview. In conclusion, the research results are evaluated and based on them are compiled suggestions for improvement.

Keywords: Project Management, Banking Institution, Project Manager, Project Management Office.

Obsah

Seznam tabulek	9
Seznam obrázků.....	10
1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika.....	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Projektové řízení.....	14
3.1.1 Organizační struktura projektového řízení	14
3.2 Projekt	19
3.2.1 Vymezení pojmu	19
3.2.2 Kategorie projektů.....	22
3.2.3 Cíl projektu	23
3.2.4 Zdroje projektu.....	23
3.2.5 Zájmové subjekty	24
3.2.6 Trojimperativ	25
3.3 Životní cyklus projektu.....	26
3.3.1 Předprojektová fáze.....	27
3.3.2 Projektová fáze.....	28
3.3.3 Poprojektová fáze.....	28
3.4 Projektová kancelář a procesy projektového řízení	29
3.4.1 Činnosti a kompetence	29
3.4.2 Stupně organizace	32
3.4.3 Projektový tým.....	37
3.4.4 Procesy projektového řízení	37
4 Vlastní práce – Projektové řízení v bance.....	42
4.1 Bankovní instituce XY	43
4.2 Úsek Organizace a řízení změn	43
4.2.1 Projekty	45
4.2.2 Životní cyklus projektu	46
4.2.3 Lidské zdroje.....	53
4.2.4 Projektové organizace, výbory a jejich hlavní role	55
4.2.5 Hlavní projektová dokumentace.....	58
4.2.6 Procesy projektového řízení	61
5 Vlastní výzkum.....	66
5.1 Dotazníkový výzkum.....	66
5.2.1 Testování hypotéz	84
5.3 Rozhovor s projektovým manažerem	89

6 Výsledky a diskuse	90
6.1 Vyhodnocení hypotéz na základě výsledků z dotazníků	90
6.2 Diskuse s nadřízeným pracovníkem o výsledcích z dotazníků	91
6.3 Výsledky rozhovoru s projektovým manažerem	93
6.4 Návrhy na zlepšení	96
7 Závěr	100
8 Seznam použitých zdrojů	102
9 Přílohy	104
Příloha 1: Rozhovor s projektovým manažerem	104
Příloha 2: Slovník pojmů a zkratk	105
Příloha 3: Dotazník	109
Příloha 4: Organizační struktura úseku Organizace a řízení změn	113
Příloha 5: Výpočty pomocí Fisherova faktoriálního testu	114

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kategorie projektů	22
Tabulka 2: Druhy projektů	22
Tabulka 3: Kroky změnového procesu	47
Tabulka 4: Vybrané projektové role ve fázích ŽC projektu	57
Tabulka 5: 1. otázka	67
Tabulka 6: 2. otázka	67
Tabulka 7: 3. otázka	68
Tabulka 8: 4. otázka	69
Tabulka 9: 5. otázka	70
Tabulka 10: 6. otázka	70
Tabulka 11: 7. otázka	71
Tabulka 12: 8. otázka	72
Tabulka 13: 9. otázka	73
Tabulka 14: 10. otázka	75
Tabulka 15: 11. otázka	75
Tabulka 16: 12. otázka	76
Tabulka 17: 13. otázka	77
Tabulka 18: 14. otázka	77
Tabulka 19: 15. otázka	78
Tabulka 20: 16. otázka	79
Tabulka 21: 17. otázka	80
Tabulka 22: 18. otázka	80
Tabulka 23: 19. otázka	81
Tabulka 24: 20. otázka	83
Tabulka 25: 21. otázka	83
Tabulka 26: Kontingenční tabulka pro otázky 1 a 2	85
Tabulka 27: Kontingenční tabulka pro otázky 3 a 4	86

Tabulka 28: Kontingenční tabulka pro otázky 6 a 7	86
Tabulka 29: Kontingenční tabulka pro otázky 10 a 11	87
Tabulka 30: Kontingenční tabulka pro otázky 18 a 19	88
Tabulka 31: Kontingenční tabulka pro otázky 20 a 21	89

Seznam obrázků

Obrázek 1: Funkcionální (tradiční) organizace	15
Obrázek 2: Projektová organizace	16
Obrázek 3: Maticová organizační struktura	18
Obrázek 4: Projekt jako změna	20
Obrázek 5: Konflikty zdrojů 2 projektů	24
Obrázek 6: Projektový trojimperativ	26
Obrázek 7: ŽC projektu	26
Obrázek 8: Vztah projektové kanceláře k ostatním útvarům organizace	30
Obrázek 9: Kompetence projektové kanceláře	31
Obrázek 10: 1. stupeň organizace PMO	33
Obrázek 11: 2. stupeň struktury PMO	33
Obrázek 12: 2. stupeň struktury PMO zapadající do procesu podpory celkové organizace	34
Obrázek 13: 3. stupeň struktury PMO	35
Obrázek 14: 3. stupeň struktury PMO v organizační struktuře	35
Obrázek 15: 5. stupeň organizace PMO	36
Obrázek 16: Schéma služeb	43
Obrázek 17: Delivery process	46
Obrázek 18: Fázové přechody	48
Obrázek 19: Proces aktivit fáze Initiation	49
Obrázek 20: Proces aktivit fáze Framing	51
Obrázek 21: Proces aktivit fáze Execution	52
Obrázek 22: Organizační schéma rolí/výborů	55
Obrázek 23: Proces předložení a schválení dokumentace	58
Obrázek 24: Využívání metodiky	67
Obrázek 25: Nalezení metodiky	68
Obrázek 26: Srozumitelnost metodiky	68
Obrázek 27: Spokojenost s metodikou	69
Obrázek 28: Certifikace	70
Obrázek 29: Obsah popisu fází projektu	71
Obrázek 30: Spokojenost s životním cyklem projektu	72
Obrázek 31: Změna popisu fází projektu	73
Obrázek 32: Řízení se definovanými postupy v životním cyklu projektu	74
Obrázek 33: Stanovení týmových rolí	75
Obrázek 34: Ztotožnění se s týmovou rolí	76
Obrázek 35: Jasnost týmových rolí	76
Obrázek 36: Orientace ve fázích projektu	77
Obrázek 37: Nastavení pravidel komunikace	78

Obrázek 38: Sdílení aktuálních informací	78
Obrázek 39: Nejčastější nástroje sdílení informací	79
Obrázek 40: Představení projektu, cíle, role a úkolů	80
Obrázek 41: Spokojenost s komunikací projektového manažera	81
Obrázek 42: Změny v komunikaci projektového manažera s týmem.....	82
Obrázek 43: Motivace projektovým manažerem.....	83
Obrázek 44: Způsob motivace.....	84

1 Úvod

Projektové řízení každý člověk ve svém životě určitě alespoň jednou zažil, tzn. řídil nějaký projekt. Ať už to byla stavba domu, plánování oslavy narozenin, svatby či napsání odborné práce (jedinečný úkol směřující k dosažení cíle ve stanoveném termínu, rozpočtu a realizován týmem lidí).

Od kdy vlastně lidé začali projekty řídit? Nejstarším projektem jsou dozajista egyptské pyramidy, které stojí už více než 4,5 tisíce let. Také Starý zákon popisuje příběh Babylonské věže, kterou lze s nadsázkou považovat za první zaznamenaný neúspěšný megaprojekt naší civilizace. Způsob řízení projektů, který je znám dnes, se vyvíjí intenzivně od konce 2. světové války, kdy společnosti začaly nacházet přínosy v organizaci práce pomocí velkých projektů, pochopily potřebu komunikace a integrace práce mezi podnikovými útvary a profesemi. Menší projekty se řešily neformálním projektovým managementem. Převažovaly větší a komplikovanější projekty, což si částečně lze vysvětlit postupným nástupem informatiky a rozmachem informačních projektů. Později se začalo ujímat role již ve všech podnikatelských aktivitách. Předmětem snažení projektového týmu byla realizace svěřeného projektu v rámci trojimperativu, který byl stanoven (nepřekročit čas, náklady a dosáhnout plánovanou kvalitu). Hlavními činnostmi projektových manažerů bylo vedení a řízení projektu. Aby byli ale vůbec schopni uřídit složité projekty (a dokončili je co nejrychleji), vymysleli různé postupy a nástroje.

Téma diplomové práce autorka zvolila z důvodu, že daný obor nejen studuje, ale také proto, že v bankovní instituci působí jako brigádník - sice ne v daném oddělení, ale měla možnost do oddělení projektového řízení v bance docházet na konzultace s odpovědnými pracovníky v oboru.

Účelem této práce je na základě zmapování projektové kanceláře a řízení projektů (pomocí dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru), zjistit a zhodnotit současný stav, včetně projektových týmů, metodiky projektového řízení v bankovní instituci XY a vytvořit návrhy pro zlepšení současného stavu v souvislosti s výsledky výzkumu. Vybraná bankovní instituce XY byla ponechána v anonymitě.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je popis a vyhodnocení činnosti projektové kanceláře ve vybrané bankovní instituci na základě teorie, vnitřních předpisů banky, dotazníkového výzkumu doplněného o řízený rozhovor a posléze navrhnout případné změny pro zlepšení současného stavu.

2.2 Metodika

Po nastudování vybrané odborné literatury bude navázána spolupráce ve vybrané bankovní instituci. Na základě konzultací, řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření bude proveden sběr dat a poznatků o praxi projektového řízení ve vybrané instituci. Projektové řízení v bance bude popsáno z pohledu praxe projektového manažera pomocí metody řízeného rozhovoru, z pohledu praxe projektové kanceláře pomocí metody dotazníkového šetření a z pohledu současné teorie. Tyto dílčí pohledy budou porovnány. V práci budou použity procesní modely pro popis životního cyklu projektů v kontextu praxe projektové kanceláře. Diplomová práce bude obsahovat vlastní návrhy se zlepšením stavu pro běžnou praxi řízení projektů a pro běžnou praxi projektové kanceláře. Výsledky dotazníkového výzkumu a vlastní návrhy budou diskutovány v praxi bankovní instituce.

Rešerše se bude zabývat teoretickými východisky projektového řízení, tj. definice projektu, jeho cíl, zdroje, zájmové skupiny, trojimperativ, životní cyklus projektu. Dále bude popsána projektová kancelář včetně její funkce, organizačních struktur a v neposlední řadě projektový tým a procesy projektového řízení.

V praktické části bude popsáno projektové řízení v bankovní instituci na základě interní metodiky, konzultací, dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru.

3 Teoretická východiska

3.1 Projektové řízení

Je to styl řízení, který davově pronikl do manažerské praxe a stále více se v dnešním podnikatelském prostředí stále více prosazuje. Využívá řadu nástrojů k rozplánování a realizaci komplikovaných jednorázových akcí. Tyto akce je nutné realizovat v plánovaných termínech, s plánovanými zdroji a náklady tak, aby se dosáhlo definovaných cílů. A to je také hlavním cílem projektového řízení, výstupem by měl být úspěšně naplánovaný, řízený a realizovaný projekt [3].

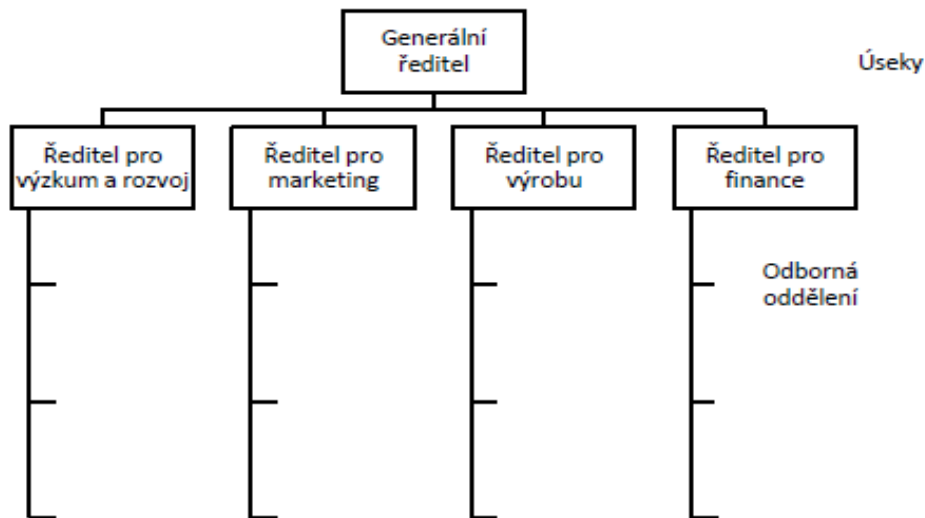
Vyznačuje se vysokou mírou týmové spolupráce – experti z různých oblastí tvoří projektové týmy a společnou prací řeší i velmi obtížné problémy. Mezi typické oblasti, kdy se projektové řízení úspěšně využívá, jsou např. inovace výrobků, vývoje nových výrobků, realizace investičních/stavebních akcí, zavádění nových technologií, vývoj softwarových produktů, realizace podnikatelských plánů, příprava marketingové kampaně apod. Není vhodné jej naopak aplikovat na jednoduché projekty s minimální úrovní rizika – postačí rutina či zdravý rozum. Dále není vhodné jej využívat při opakovaných činnostech (např. každodenní kontrolní činnosti apod.) [3].

3.1.1 Organizační struktura projektového řízení

Jsou známe tři typy organizačních struktur: funkcionální, projektová a maticová organizace. Existují také neorganizované organizace a směs základních tří typů – funkcionální a maticové organizace. Mnoho organizací přijalo projektovou nebo programovou PMO strukturu operující v rámci každého základního organizačního modelu [9].

Funkcionální organizace

Je to nejstarší typ organizace, která funguje od dob starého Říma jako návrh modelu struktury až do poloviny 20. století. Tímto způsobem jsou organizovány např. výrobní nebo inženýrské organizace. Je to taková organizace, která je organizována společně s hlavními liniemi kompetence nebo funkce. Příklad struktury je zobrazen na Obrázku 1 [9]:



Obrázek 1: Funkcionální (tradiční) organizace

Zdroj: Vlastní zpracování podle [14]

Tento typ organizační hierarchie má pro projektové řízení tyto výhody [9]:

- jednotliví odborníci mohou podporovat množství různých projektů stejné třídy nebo typu;
- většina funkcionálních skupin se skládá z nezbytných technických schopností nutných pro dokončení projektu;
- funkcionální organizace je historicky cestou postupu v kariéře pro členy týmu, kteří mají odbornost spadající do funkční oblasti.

Existují nevýhody funkcionální organizace [9]:

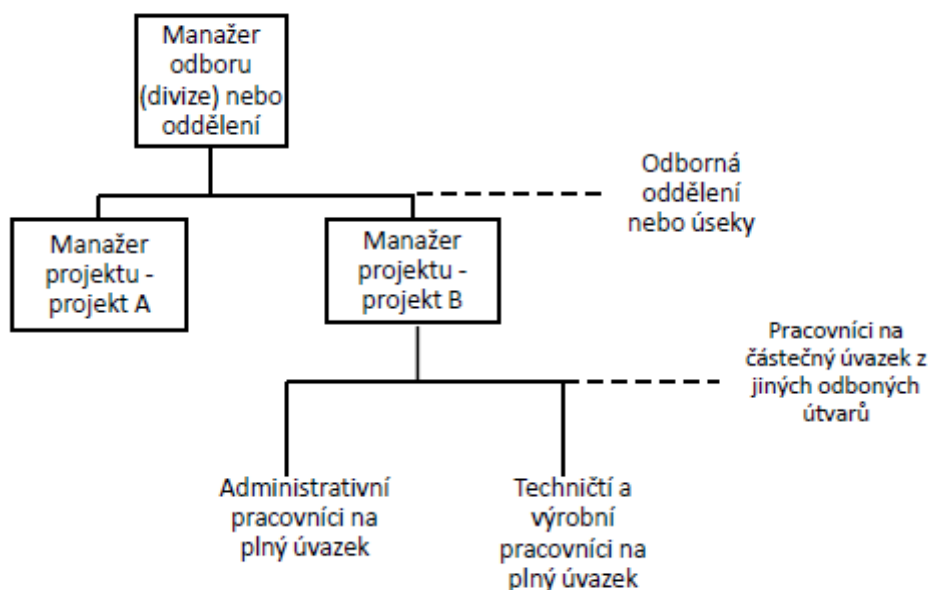
- funkcionální uspořádání často umísťuje několik úrovní řízení mezi projektového manažera a zákazníka, ten tak není pro projektového manažera středem pozornosti. Projektový manažer se primárně zaměřuje na činnosti a požadavky funkcionální skupiny než na požadavky projektu;
- není vždy jasné, kdo za projekt zodpovídá;
- provedení cílů není často zahrnuto do projektových prací členů týmu – menší zájem o dosažení cílů projektu;
- pokud je projekt rozsáhlý, složitý a vyžaduje odbornosti z dalších funkcionálních oblastí, je obtížné získat koordinaci a zajistit týmovou práci.

Projektová organizace

Vytvoří se z funkční struktury, když organizační forma brzdí uspokojování projektových potřeb. To se řeší přesouváním mnoha lidí, kteří na projektu pracují, z jejich profesních skupin k manažerovi projektu. Je jasně vymezena liniová pravomoc pro projekt a vytvoří se i jediné řídicí centrum projektu. Personál je formálně přiřazen k projektu a tím je zajištěna kontinuita a odborná úroveň. Tato organizační *forma je nejvhodnější pro rozsáhlé a dlouhodobé projekty* [7].

Struktura projektové organizace je nejlepší možná organizace z pohledu projektového manažera, ve které může pracovat. Ovšem z pohledu společnosti může být naopak jedna z nejhorších [9].

Organizuje vše kolem svých projektů – každý projekt jí přiřazuje všechny požadované dovednosti, technické i administrativní a potřebné pro dokončení práce (Obrázek 2) [9]



Obrázek 2: Projektová organizace

Zdroj: Vlastní zpracování podle [7]

Projektová organizace je výhodná pro projektového manažera a pro projekt z těchto důvodů [9]:

- projektový manažer je odpovědný za projekt a lidi a zdroje přiřazené k projektu;
- projektový manažer má funkcionální nebo liniovou odpovědnost za lidi pracující na projektu;
- projektový manažer může okamžitě rozhodovat o projektu a může okamžitě reagovat na změny provedené zákazníkem;
- existuje jednotné velení – členové týmu podávají zprávy pouze jednomu šéfovi apod.

Důvody, kvůli kterým tato struktura nefunguje v každé organizaci [9]:

- pokud je projekt dlouhý a má problémy, má také snahu mít svůj vlastní život. Pro projektového manažera to může znamenat obtížné uzavření projektu. Členové tým nechtějí projekt ukončit a mohou sabotovat snahy o jeho ukončení;
- projektoví manažeři mají v projektové organizaci snahu udržovat na platební listině lidi s technickými odbornostmi i poté, co splnili své úkoly – nechtějí je ztratit. Najme si lidi technické odbornosti jen pro potřebnou dobu apod.

Hlavním problémem této organizační formy je *nejistota*, kterou lidé pociťují, pokud jde o jejich uplatnění po skončení projektu. Tento strach může nepříznivě ovlivnit jeho úspěšné dokončení [7].

Maticová organizační struktura

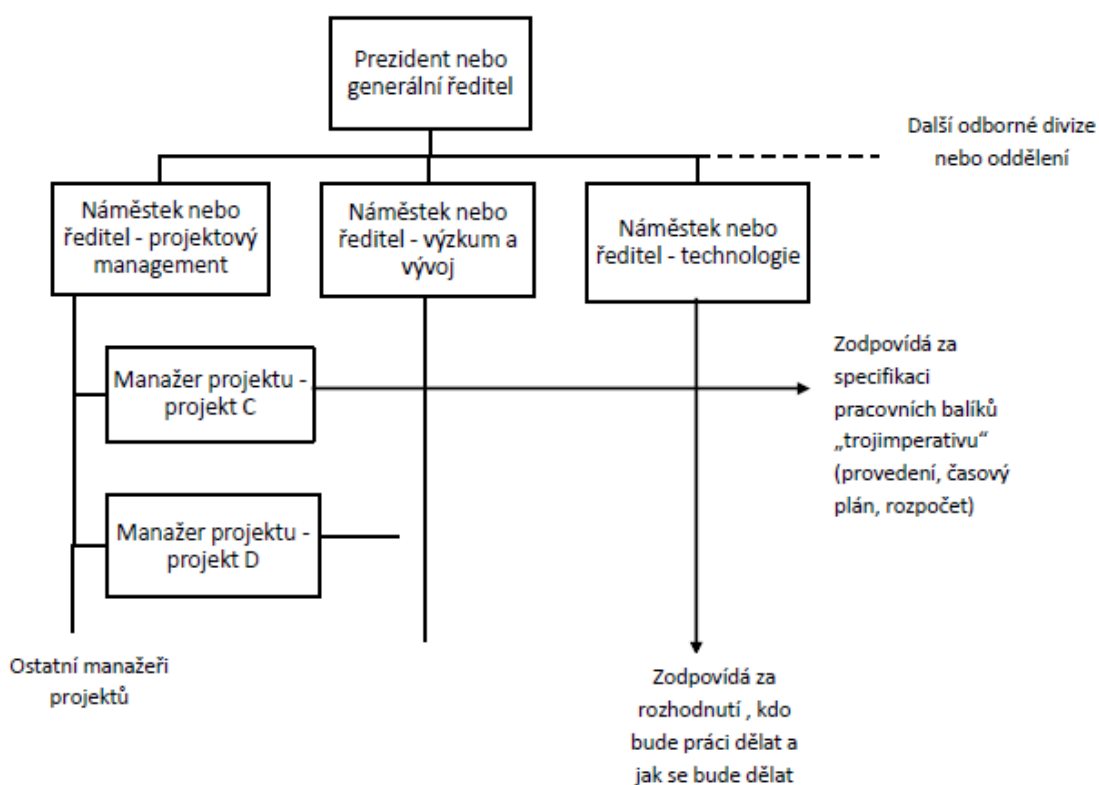
Je pravděpodobně nejlepší volbou v případě mnoha projektů. Jedná se o smíšenou formu, která může vzniknout (Obrázek 3) [7].

Hlavní výhody maticové organizace [9]:

- klade se důraz na projekt, ovšem středem pozornosti je zákazník;
- projektový tým bez vlastního udržování lze vybrat z pracovníků poskytujících podporu dle potřeby;
- společný podpůrný personál může poskytovat podporu více různým projektům bez zdvojení funkcí;
- pro společnost je jednodušší vyvážit zdroje i tehdy, když existuje několik aktivních projektů.

Hlavní nevýhody maticové organizace [9]:

- maticové pojetí narušuje jednotu velení – členové týmu předávají zprávy za vývoj projektu projektovému manažerovi a jsou mu odpovědni za dokončení cílů projektu, avšak stále pracují pro funkcionálního manažera;
- projekty mají tendenci mít vážné problémy v době jejich ukončení (stejně jako u projektové organizace), členové týmu mohou blokovat ukončení projektu;
- není vždy jasné, kdo má v maticové organizaci odpovědnost.



Obrázek 3: Maticová organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování podle [7]

Hlavním nedostatkem maticové organizace je, že vyžaduje navíc jeden řídicí útvar, tudíž je pro malé organizace drahá [7].

Neorganizované organizace

V malých společnostech existují výhody řízení projektu, které nejsou formálně organizovány [9]:

- organizace je flexibilní, je obvykle snadné dostat se k vrcholovému managementu;
- projekt se snaží zaměřit na zákazníka;
- každý pracuje tam, kde je ho potřeba;
- vysoká morálka, neboť společnost pracuje jako jedna rodina.

Mezi nevýhody patří [9]:

- malé společnosti nemají většinou dostatek pracovníků a proto nemohou dělat to, co je nezbytné či něco navíc;
- majitel nemusí být k dispozici ve chvíli, kdy to projekt vyžaduje;
- nejlepší odborní pracovníci a technologie nemusí být pro projektového manažera k dispozici;
- téměř každý je přepracován.

3.2 Projekt

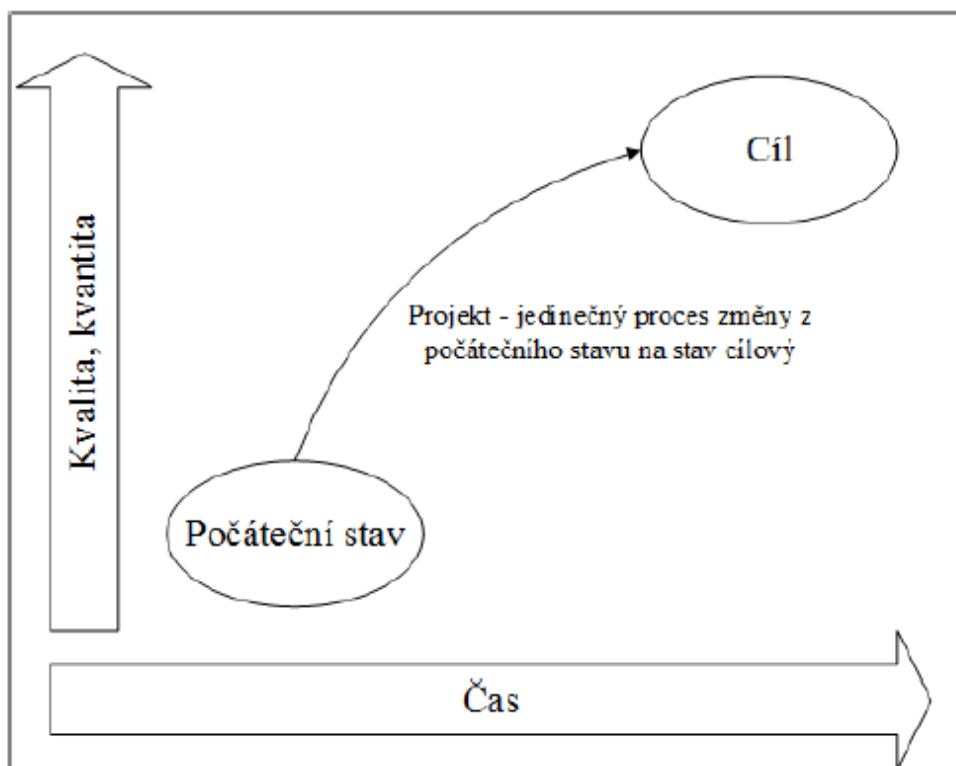
3.2.1 Vymezení pojmu

Jedním z nejdůležitějších prvků projektového řízení je projekt. Je to řízený proces, který má svůj začátek a konec, přesná pravidla a regulace. Jinak je to sled úkolů, jejichž výsledek se v závěru nemusí setkat s očekáváním. Definice tohoto pojmu se podle předních světových teoretiků mohou ve formulacích lišit, jako příklad mohou být tyto dvě definice (první podle profesora Kerznera a druhá podle parametrů PMI) [4]:

„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn; definováno datum začátku a konce uskutečnění; stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“

Každý projekt má určitý časový rámec, má určený začátek a konec. Obecně je možné projekt označit jako změnu, kdy se jedná o jedinečný proces změny z výchozího do cílového stavu (Obrázek 4) [3].



Obrázek 4: Projekt jako změna

Zdroj: [5]

Cílem projektového snažení je vytvořit unikátní **produkt** (předmět, služba, jejich kombinace), který naplní očekávání zadavatele projektu a tím přispěje k dosažení jeho strategického/ taktického cíle. Jinými slovy je produkt projektu *cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu, který se realizací projektu vytvoří*. Platí pro něj, že generuje určitou službu (např. zlepšení výkonnosti podnikového procesu) a vytváří výsledek, který se stává vstupem pro jiné interní/externí procesy [4].

Z procesního hlediska projekt není jediným probíhajícím procesem. Jde o soustavu, jejíž procesní model je tvořen 5 hlavními skupinami procesů – zahájení (iniciace), plánování, řízení a koordinace, monitorování a kontrola, uzavření. Netvoří však jediný procesní tok, ale vzájemně se doplňují a existují v souběhu [4].

Kdy je **projekt úspěšný/neúspěšný**? Praxe projektového řízení používá tzv. **kritéria úspěchu/neúspěšnosti projektu**. Hlavním požadavkem je *srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost* [5].

Obecně se projekt dá považovat **za úspěšný**, jestliže [5]:

- je funkční;
- jsou uspokojena očekávání všech zainteresovaných stran;
- jsou splněny požadavky zákazníka;
- je výstupní produkt projektu na trhu včas; je výstupní produkt v plánované jakosti a ceně;
- je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků;
- je vliv na životní prostředí a okolí obecně v normě;
- je projektový tým motivovaný apod.

Příklad **kritérií neúspěšnosti projektu** [5]:

- překročení plánovaných termínů a nákladů;
- nedosažení plánované kvality výstupního produktu;
- nepředpokládané vlivy na životní prostředí;
- naštvaný zákazník a další zainteresované strany;
- produkt projektu nelze umístit na trhu apod.

3.2.2 Kategorie projektů

Je účelné rozdělit projekty do určitých kategorií: *komplexní, speciální a jednoduché* (Tabulka 1).

Tabulka 1: Kategorie projektů

Kategorie projektu	Specifikace	Obvyklý řád inovace
komplexní	unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů apod.	5. až 7.
speciální	střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady	3. až 5.
jednoduchý	malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vyhotovitelný jednou osobou, několik málo činností, využití standardizovaných postupů	0. až 3.

Zdroj: Vlastní zpracování podle [6]

Tabulka 1 ukazuje velmi rozmanité spektrum projektů a že jejich realizace trvá několik dní až desítky let. Rozdělení projektů do těchto kategorií má pomocný význam, neboť je nelze vždy jednoznačně rozlišit. Je tím ukázáno, že existují projekty, které jsou jednoduché a zvládne je jeden člověk a pak existují projekty, které jsou velmi složité a pracují na nich celé týmy projektantů napříč profesemi [6].

Dále lze projekty členit podle obsahu/účelu (Tabulka 2) na *organizační, spojené s výstavbou, výzkumné/vývojové, technologické* [6].

Tabulka 2: Druhy projektů

Projekty	Specifikace
spojené s výstavbou	všechny kategorie projektů, kdy je k dosažení cílů nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajících objektů
výzkumné a vývojové	projekty řešící inovace od 3. řádu výše
technologické	projekty zavádění nových technologií bez zásahů do staveb (obvykle inovace 1. až 3. řádu)
organizační	projekty změn určitých struktur (např. systému řízení) nebo uspořádání významných akcí

Zdroj: Vlastní zpracování podle [6]

3.2.3 Cíl projektu

Cíl projektu lze chápat jako komplexní výsledek, kterého se chce realizací projektu dosáhnout. Je klíčový pro vymezení obsahu projektu, průběh realizace projektu a jeho vyhodnocení. Jsou na něj navázány veškeré akce, které probíhají v rámci projektu i hodnocení úspěšnosti projektu [1]. Definování správného cíle je většinou složitější než se předpokládá. Při jeho definování se ukazují rozdílné zkušenosti, znalosti a pohledy členů projektového týmu a zainteresovaných osob. Pro úspěšné projektové řízení je důležité jej **jednoznačně a srozumitelně formulovat a měl by být vždy SMART(i)** [1]:

- **S** – *specific* – specifický;
- **M** – *measurable* – měřitelný;
- **A** – *accepted* – akceptovaný, odsouhlasený všemi subjekty;
- **R** – *realistic* – reálný, dosažitelný;
- **T** – *traceable, time-bound* – sledovatelný, časově ohraničený;
- **(i)** – *integrated* – integrovaný, sjednocený.

Každý cíl je *jedinečný*, neboť se provádí pouze jednou, je *dočasný* a *pracuje na něm téměř pokaždé pouze jedna skupina lidí* [7].

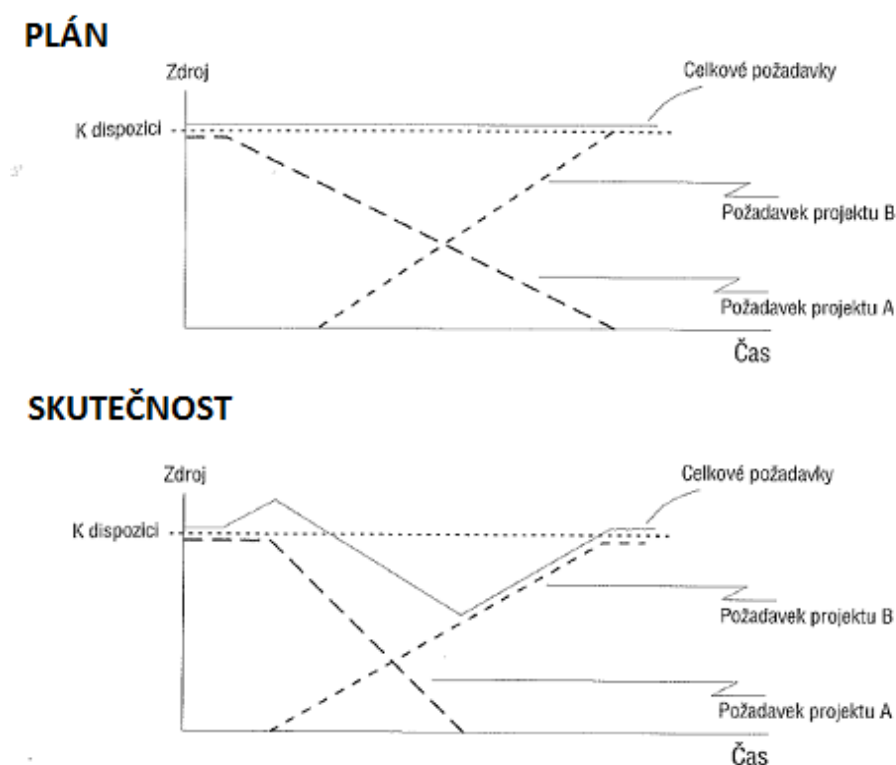
Cíle projektu hrají klíčovou roli v průběhu životního cyklu projektu, nejdůležitější úlohu hrají ve fázi [3]:

- **zahájení** – východisko pro zadání projektu a kontrakt;
- **plánování** – východisko pro plánovací procesy projektu, volba postupů, metod apod.;
- **uzavření** – východisko pro měření plnění cílů, formulace akceptačních kritérií projektu.

3.2.4 Zdroje projektu

Projekty jsou realizovány pomocí zdrojů, materiálních a lidských. Projektový manažer musí umět dobře organizovat lidské zdroje. Z využívání těchto zdrojů plynou potíže a emocionální problémy, které musí řešit a zároveň musí plnit požadavky zadavatele projektu při respektování časového harmonogramu a rozpočtu [7].

Jak ukazuje Obrázek 5, konflikty v oblasti zdrojů spočívají v nich samotných. Schéma znázorňuje dva projekty, kde je uvedeno, jaké konkrétní zdroje potřebují. Plánované požadavky se kryjí s dostupnými zdroji. Časový průběh jednoho z projektů se trochu změní a to má za následek, že požadované zdroje neodpovídají tomu, co je dostupné (nejdříve je příliš práce a poté jí je málo). Přetížení a nevytížení zdrojů je nepříjemnou a běžnou součástí života projektového manažera. Konflikty zdrojů vyplývají z jejich podstaty (ta přesně odpovídá dostupným zdrojům), neboť skutečné požadavky na projektové zdroje nevytvoří potřebu pracovního vytížení [7].



Obrázek 5: Konflikty zdrojů 2 projektů
Zdroj: [7]

3.2.5 Zájmové subjekty

Jsou jimi organizace nebo jedinci aktivně zapojeni do projektu, jejichž zájmy jsou ovlivněny (pozitivně/negativně) realizací nebo výsledkem projektu. Identifikuje je projektový tým, určuje jejich zájmy a řídí, ovlivňuje tyto požadavky pro zajištění úspěšnosti projektu [8].

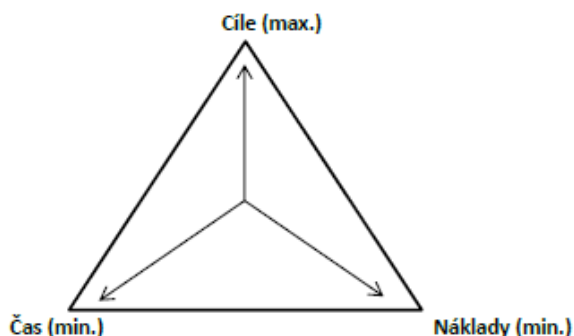
Mezi nejdůležitější zájmové subjekty patří [8]:

- **projektová organizace** - zaměstnanci jsou přímo zapojeni do projektu;
- **ředitel projektů** – je odpovědný za plánování a realizaci všech projektů v organizaci;
- **členové projektového týmu** – pracovníci, kteří se podílí na jednotlivých pracích;
- **zákazník** – subjekt/jedinec/organizace, kterému jsou určeny výstupy projektu;
- **investor** – osoba/skupina, která poskytuje pro projekt finanční zdroje;
- **projektový manažer** – je klíčem k úspěchu projektu. Naopak jeho špatný výběr může rychle zvrátit to, co mohlo být ziskovou prací, na ekonomickou/politickou katastrofu. Organizace jsou více vybíravé a začínají se ujišťovat, že tito lidé mají požadované znalosti, školení a zkušenosti. Základní znalosti pro úspěšného projektového manažera spadají do 4 kategorií: *osobní vlastnosti, umění v oblasti behaviorální, obecné obchodní znalosti a technické dovednosti*. Každý projektový manažer by měl mít tuto schopnost/odbornost [9]:
 - *umět komunikovat* (naslouchat, přesvědčovat, je mluvčím projektu);
 - *umět vyjednávat* (je klíčovou kontaktní osobou pro klienta nebo zákazníka, při práci s projektovým týmem, vyjednávat s funkcionálními manažery/nadřízenými apod.);
 - *umět vést* (delegovat, mít pozitivní postoj, vize, energičnost);
 - *mít organizační dovednosti* (plánovat, nastavit cíl, analyzovat);
 - *dovednosti překonávat překážky* (kreativita, trpělivost, flexibilita, vytrvalost);
 - *mít odbornost při budování týmu* (empatie, motivace, soudržnost, kreativita);
 - *technologické znalosti* (zkušenosti, znalosti projektu).

3.2.6 Trojimperativ

Definice projektu z pohledu projektového managementu zdůrazňuje tři hlavní parametry. Ty jsou východiskem při rozhodování o projektu a současně definují „prostor“, ve kterém se vytváří „nová hodnota“ (výstup projektu – produkt projektu). Trojice parametrů je souhrnně označována jako tzv. **trojimperativ** (Obrázek 6) [3]:

- **cíl** (co má být uděláno);
- **doba** (kdy to má být uděláno) – čas pro plánování činností projektu;
- **náklady** (za kolik) – finanční vyjádření přiřazených zdrojů projektu a jiné náklady.



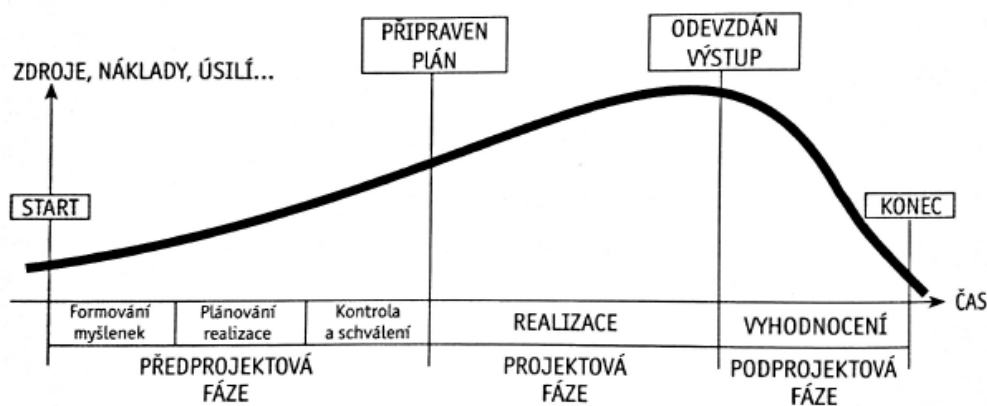
Obrázek 6: Projektový trojimperativ

Zdroj: Vlastní zpracování podle [5]

3.3 Životní cyklus projektu

Existuje celá řada přístupů k rozdělení projektu do fází. Mezi různými autory neexistuje přesná shoda.

V rámci životního cyklu projektu se odehrává naplnění projektového cíle [10]. Každý projekt má svůj začátek, střed a konec neboli předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi, přičemž každá je specifická a závislá na předchozí fázi [2].



Obrázek 7: ŽC projektu

Zdroj: [2]

3.3.1 Předprojektová fáze

Podcenění přípravy vede k neúspěchu. Na začátku každého projektu je myšlenka a v momentě, kdy se myšlenka zformuje, začíná projekt [2].

Formování myšlenek

U malých projektů pozůstává jen z diskuze a slovního odsouhlasení, u rozsáhlých projektů se vyžaduje formální zhodnocení a rozhodnutí. Je třeba si v tomto případě klást otázky [2]:

- zda bychom to měli udělat a zda převáží dosažené přínosy náklady spojené s realizací;
- zda to můžeme udělat a je projekt technicky proveditelný, zda máme dostatek požadovaných zdrojů.

V případě kladných odpovědí lze projekt posunout dál. Pokud jsou odpovědi záporné, je nutné ukončit projekt zde (jedná se o nejvhodnější ukončení). Projekt by měl přejít do další fáze v momentě, kdy je kladná odpověď definitivní [2]. Tato část fáze slouží také k ověření potenciálu a výběru členů projektového týmu. Ti, kteří se osvědčí, sestaví projektový tým. Poté se svolá zahajovací schůzka, kde se proberou výsledky analýz (např. vícekriteriální analýza) a představí se členové projektových týmů. Následuje zahájení plánovací fáze projektu [2].

Plánování realizace nebo nadefinování projektu

Jakmile se už ví, co je potřeba vykonat a že je to možné, musí se sestavit podrobný plán, který popíše jak toho dosáhnout. Je třeba při sestavování plánu přihlížet na výsledky realizovaných analýz a nadefinovat proměnné projektu dle nich. Míra nejistoty je při zahájení projektu vysoká a nepodložené odhady můžou způsobit komplikace v budoucnosti [2]. Plán projektu by měl obsahovat tyto části [2]:

- jasné definování cíle projektu (důvod, proč se projekt realizuje);
- podrobný popis výstupů (výsledků), kterých má být dosaženo;
- seznam plánovaných aktivit;
- podrobný rozvrh projektu;
- definice zodpovědností členů projektového týmu;

- finanční prostředky na pokrytí zdrojů;
- analýzu potenciálních rizik a příležitostí.

Před projektovou fází je dobré se ujistit o některých skutečnostech, tj. **kontrola před začátkem realizace**. Tato fáze může skončit v momentě, když [2]:

- všichni členové projektového týmu mají přidělenou práci a vědí, za co nesou zodpovědnost;
- je sestaven komunikační plán a všichni vědí, jak postupovat v případě problému/ neplánované události;
- je připraven systém pro sledování časového rozvrhu, čerpání nákladů a produktivity práce;
- důležití lidé v organizaci vědí o existenci projektu, znají jeho cíle, očekávané výstupy, vědí kdy projekt začíná/ končí.

3.3.2 Projektová fáze

Tato realizační část projektu je nejnáročnější, neboť se skládá z velkého množství aktivit a zdrojů, které zabezpečují jejich pokrytí. Fáze končí odevzdáním plánovaného výstupu. Hladký průběh závisí na kvalitě plánu, na schopnostech členů projektového týmu splnit plán a na přízni osudu. Cílem fáze je plán dodržet a dodat požadovaný výstup v stanovené podobě. Proto jsou stanovena tato **pravidla**, kterých když se člověk bude držet, dorazí vítězně do cíle [2]:

- se práce musí realizovat tak, jak je stanovena v projektovém plánu;
- průběžně porovnávat plán a skutečnost;
- okamžitě řešit nečekané problémy;
- udržovat aktivní komunikaci mezi všemi zainteresovanými stranami;
- udržovat produktivitu práce.

3.3.3 Poprojektová fáze

Projekt nekončí odevzdáním plánovaného výstupu, jak si často členové projektového týmu myslí. Poprojektová fáze je nesmírně důležitá pro projekt a ten může být ukončen až v momentě, kdy jsou realizovány úkoly, které pro ni byly naplánovány [2].

Patří mezi ně [2]:

- nechat zákazníka projektu schválit finální podobu výstupu projektu;
- uzavřít účetnictví;
- pomoci členům projektového týmu hladce přejít na jiný projekt;
- realizovat zpětnou vazbu (zhodnotit co se povedlo/ nepovedlo, formulovat doporučení do budoucna);
- archivovat všechny důležité dokumenty a podklady;
- uspořádat závěrečný večírek.

3.4 Projektová kancelář a procesy projektového řízení

V současné době je na tom projektová kancelář obdobně jako projekty před pár lety – hodně se o ní mluví, ale málokde skutečně funguje. Přitom je logickou a neodvratnou součástí projektově orientovaných organizací. Představuje odraz konkrétních projektových zkušeností. Je to forma služby s přidanou hodnotou pro ostatní organizační složky. Je nejvyšší autoritou při dohledu nad věcnou a formální jednotou zpracovávaných podkladů při řízení projektového portfolia, tudíž nemůže zároveň exekutivně rozhodovat o tom, zda bude daný záměr schválen nebo ne. Projektová kancelář tedy jednotně zpracovává možné varianty řešení a připravuje finální doporučení k rozhodnutí řídicích pracovníků [11].

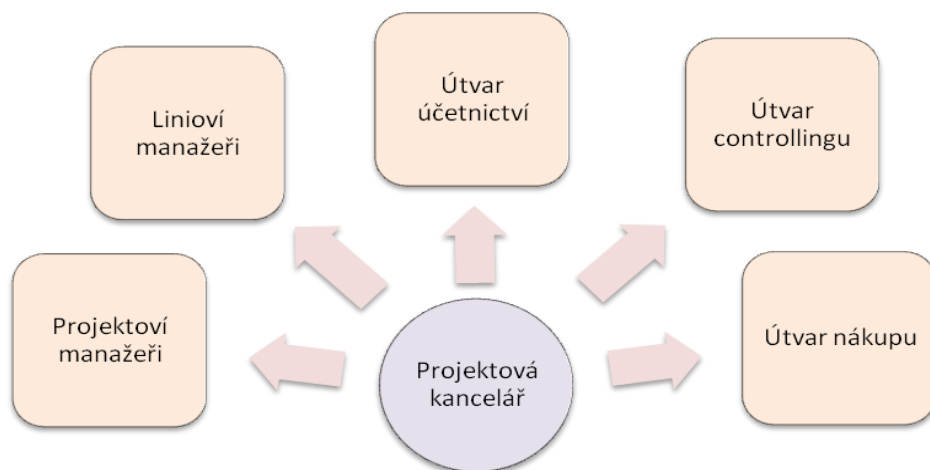
3.4.1 Činnosti a kompetence

Jsou dva základní modely projektové kanceláře [9]:

- první model – činnosti mají roli konzultace a poskytují projektovým manažerům školení, vodítka a nejlepší praktické informace;
- druhý model – soustřeďuje se na udržení stavu zaměstnanců projektových manažerů, kteří řídí projekty organizací.

Rozsah formálního pojetí projektové kanceláře sahá od virtuálního útvaru až po reálně existující oddělení. Obsahově pak od administrativní organizační složky po odděleně

aktivně podporující chod projektů. Na Obrázku 8 je znázorněn vztah projektové kanceláře k ostatním útvarům organizace [11]:



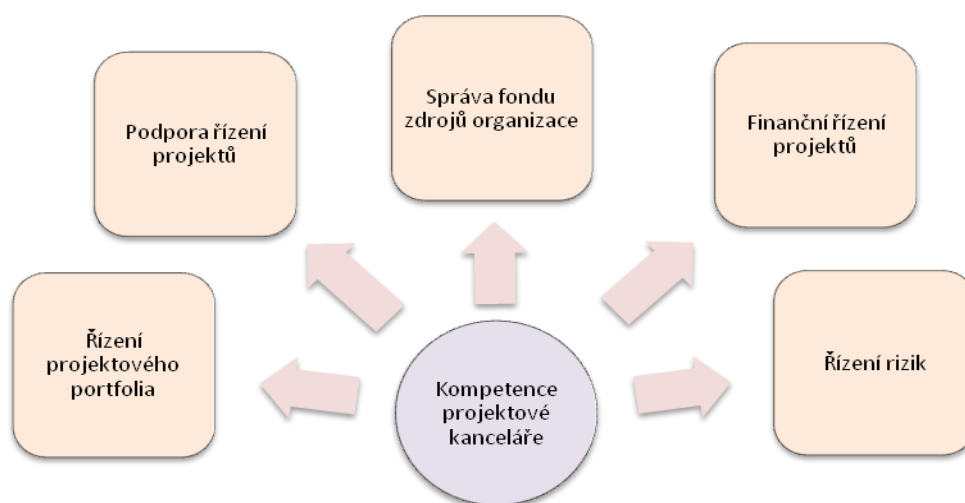
Obrázek 8: Vztah projektové kanceláře k ostatním útvarům organizace

Zdroj: Vlastní zpracování podle [11]

Moderní organizace směřují spíše k formálnímu vyčlenění pracovníků do útvaru projektové kanceláře a jejich proaktivnímu zapojení do chodu organizace, kam patří i **spolupráce s útvary** [11]:

- **projektoví manažeři** – využívají projektovou kancelář jako servisní oddělení, kam se obracejí v případě nouze (pokud nejsou členy projektové kanceláře a jsou v liniových útvarech);
- **linioví manažeři** – jako „majitelé“ kapacit zdrojů jsou protějškem pro vyjednávání o časování projektů, prioritách, jsou také důležitými garanty hlídajícími kvalitu práce na projektech;
- **útvar účetnictví** – má zásadní vliv na tvorbu nákladové struktury projektů, zejména strategii výkladu investičních (CAPEX) a provozních (OPEX) nákladů;
- **útvar controllingu** – zodpovídá za nezávislé hodnocení finanční skutečnosti a přípravu rozpočtu;
- **útvar centrálního nákupu** – hlavní partner ve všech otázkách smluvního zajištění projektu.

Lze definovat *základní kompetence*, které představují náplň pracovníků projektové kanceláře (Obrázek 9) [11]:



Obrázek 9: Kompetence projektové kanceláře

Zdroj: Vlastní zpracování podle [11]

- **řízení projektového portfolia** – představuje základní náplň fungování projektové kanceláře;
- **podpora řízení projektů** – z pohledu projektové kanceláře představuje zejména standardizaci průběhu realizovaných projektů – podoba projektové metodiky a výchovy projektových manažerů;
- **správa fondu zdrojů organizace** – v projektové kanceláři dochází k aktualizaci dostupnosti zdrojů pro projekty, k prioritizacím v alokacích zdrojů, dále se řeší spory projektových manažerů v případě přetížení zdrojů a členové kanceláře mohou být zapojeni do výkaznictví projektu (časové rozvrhy, zprávy o stavu atd.);
- **finanční řízení a vyhodnocení projektů** – pracovníci kanceláře se zaměřují na hodnocení kvality, časového průběhu projektů a hodnocení finančního zdraví projektů;
- **správa a řízení rizik** – projekty jsou riskantnější oproti procesům a proto je třeba tento aspekt hlídat napříč celým portfoliem.

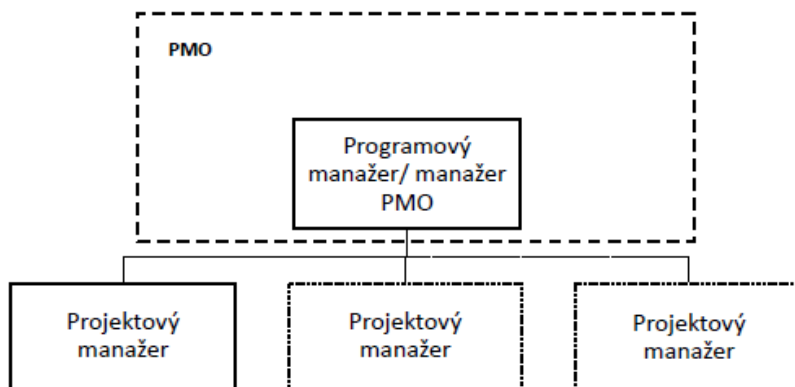
Mezi *další činnosti projektové kanceláře* patří např. *poskytnout projektovému manažerovi vhodné nástroje*, se kterými může na projektu pracovat, *posouzení zdravotního stavu projektu, kompetencí a organizačních schopností projektu* apod., *školení/vzdělávání* (projektoví manažeři jsou odpovědní za školení členů projektového týmu), *podpora plánování, vztahy se zákazníkem, podpora zařízení a služeb, rozvoj týmu* apod. [9].

3.4.2 Stupně organizace

Existuje celkem 5 úrovní zralosti, kterých organizace může dosáhnout a toho, jak se vyvíjí projektová kancelář. První tři úrovně jsou pro většinu malých a středně velkých organizací dostatečné – jsou základní, mají vedoucího projektu nebo programového manažera. Pro rozvoj své PMO do čtvrté úrovně se rozhodují větší společnosti – poskytuje projektové manažery a týmy pro projekty. Pátou úroveň používají mega/globální společnosti – Centrum zdroje pro zpracování a poskytování služeb – navrhuje se jako samostatné podnikatelské středisko, v čele stojí viceprezident nebo generální ředitel [9].

1. stupeň organizace PMO

Je to nejzákladnější úroveň (Obrázek 10). Obvykle vyhovuje, když spadá pod 1 z funkčních skupin, např. v rámci projektové organizace existuje školicí skupina pro podporu projektu v rámci těchto skupin. Zaměřuje se na podporu projektového manažera poskytnutím rady ohledně nástroje a postupu projektu, udává směr postupu a působí jako poradce, kde je potřeba. Podporuje na této úrovni více než jednoho projektového manažera, ale pro zaměstnance existuje pouze jeden. Tento stupeň zapadne do jakékoliv organizační struktury [9].

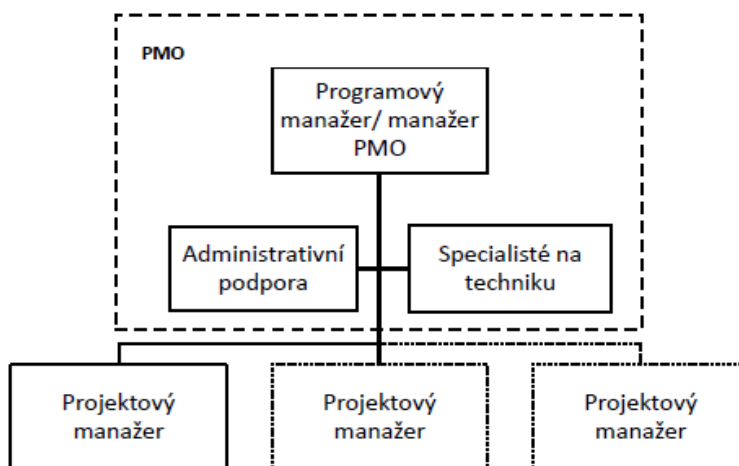


Obrázek 10: 1. stupeň organizace PMO

Zdroj: Vlastní zpracování podle [9]

2. stupeň organizace PMO

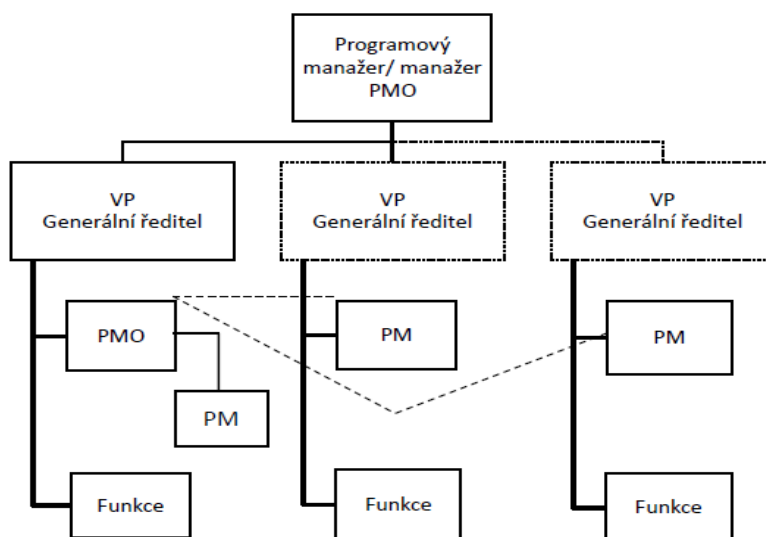
Věnuje se více projektům a projektovým manažerům, je řízen programovým manažerem. Vedoucí PMO spolu s 1 nebo několika projektovými manažery slouží svou kapacitou programovému manažerovi. Také se podporují zaměstnanci s částečným pracovním úvazkem, kteří se specializují např. na finance, sledování a řízení rizika, kvalita apod. Taková organizační struktura je znázorněna na Obrázku 11 [9].



Obrázek 11: 2. stupeň struktury PMO

Zdroj: Vlastní zpracování podle [9]

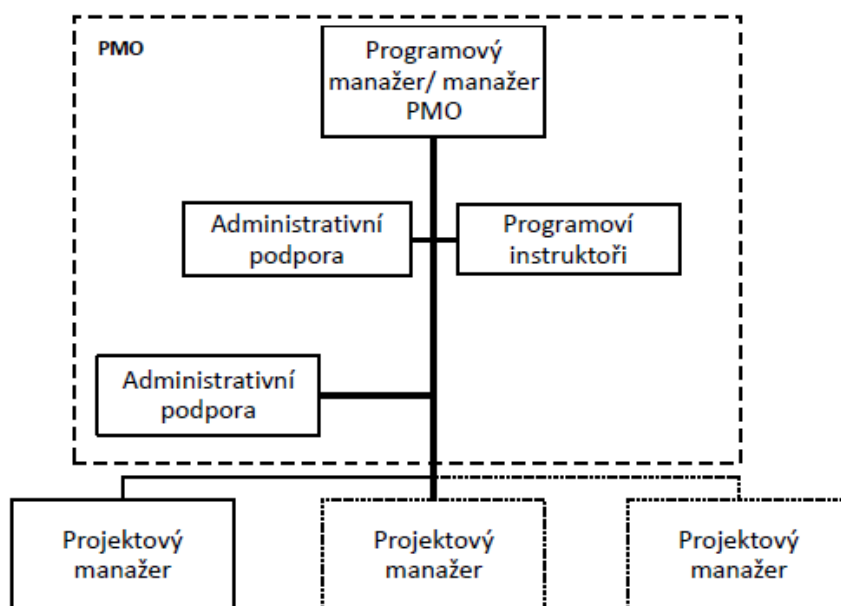
Tento stupeň organizace je podřízen manažerovi vyšší úrovně – umožňuje podporu napříč organizací. Obrázek 12 znázorňuje, jak tento stupeň organizace zapadá do procesu podpory celkové organizace [9].



Obrázek 12: 2. stupeň struktury PMO zapadající do procesu podpory celkové organizace
Zdroj: Vlastní zpracování podle [9]

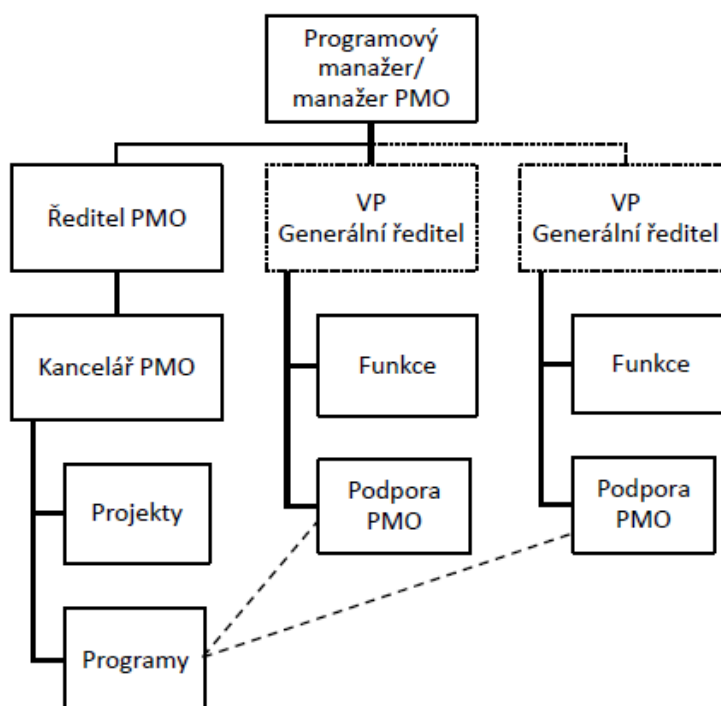
3. stupeň organizace PMO

Je charakterizován několika projekty a projektovými manažery. Velikost a složitost projektů vyžaduje, aby byla řízena ředitelem nebo vedoucím programovým manažerem. Zahrnuje zaměstnance na plný i částečný pracovní úvazek. Tento stupeň struktury organizace zobrazuje Obrázek 13 a jak tento typ PMO pracuje napříč organizační strukturou organizace je zobrazen na Obrázku 14 [9].



Obrázek 13: 3. stupeň struktury PMO

Zdroj: Vlastní zpracování podle [9]



Obrázek 14: 3. stupeň struktury PMO v organizační struktuře

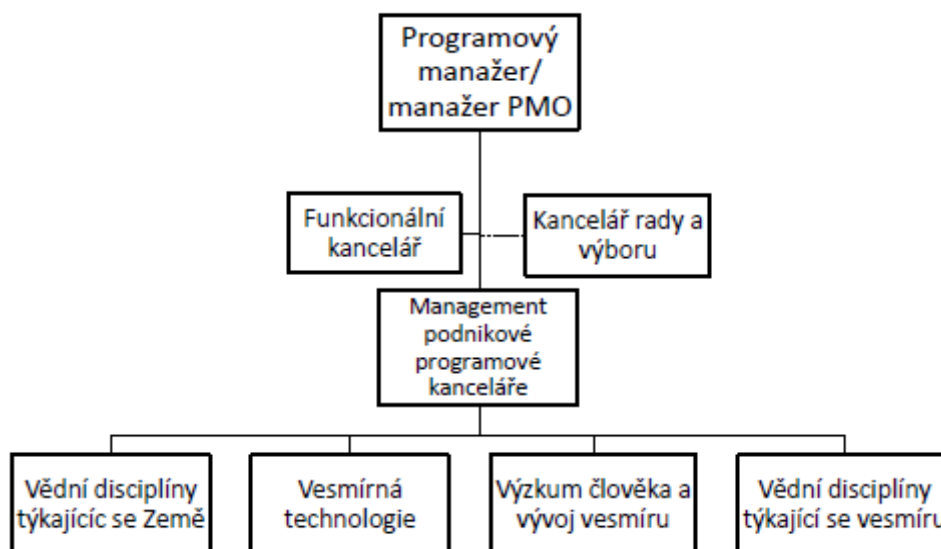
Zdroj: Vlastní zpracování podle [9]

4. stupeň organizace PMO

Velmi se podobá organizaci na 3. stupni. Mají stejnou organizační strukturu a zapadají stejným způsobem do organizační struktury společnosti. Tento stupeň je rozdílný jen velikostí a složitostí PMO – projektoví a programoví manažeři řídí několik podobných projektů a pracují v rámci stejné organizace. Vyžaduje se, aby manažer PMO byl vedoucí pracovník jako protiklad vedoucího manažera projektu [9].

5. stupeň organizace PMO

Je znám jako Centrum zdroje pro zpracování a poskytování služeb. Z důvodu své velikosti, autority a odbornosti je samostatným podnikatelským střediskem. Jeho organizace se dá přirovnat k organizaci projektové organizační struktury – má svůj podpůrný personál, manažer je viceprezident/generální ředitel, realizuje své vlastní projekty a pracuje se zákazníky/nákupčími, funguje jako samostatná firma. Má široké pravomoci napříč celou organizací (provádí analýzy, zkoumá struktury projektů apod.) Příklad této struktury PMO je např. u NASA (Obrázek 15) [9].



Obrázek 15: 5. stupeň organizace PMO

Zdroj: Vlastní zpracování podle [9]

3.4.3 Projektový tým

Projektový tým zahrnuje všechny osoby podílející se na realizaci projektu - **řešitelé, vedení projektu včetně manažera projektu, členové řídicího výboru a osoby aktivně podporující realizaci projektu**. Je většinou jmenovaný napříč organizační strukturou ve shodě s maticovou organizační strukturou. Každý ze členů má v projektu určitou roli a jeho pracovní místo je dle toho specifikováno. Každý člen má vymezenou pravomoc a odpovědnost [12]. Vztah mezi projektovým manažerem a týmem se liší v závislosti na autoritě projektového manažera [13].

Složení projektových týmů se liší v závislosti na [13]:

- různých faktorech, jako jsou **organizační kultura, rozsah a umístění**;
- **organizační struktura** – př. projekt na bázi partnerství. Může být stanoven jako partnerství, joint venture, konsorcium či aliance, mezi několika organizacemi prostřednictvím smluv či dohod. V této struktuře se jedna organizace ujme vedení a přiřazuje projektového manažera pro koordinaci úsilí mezi partnery;
- **geografické poloze členů** – př. virtuální projektový tým. Komunikační technologie umožňují členům týmu v různých lokalitách nebo zemích pracovat jako virtuální tým. Virtuální týmy spoléhají na nástroje pro spolupráci on-line (videokonference), aby koordinovali své činnosti a vyměňovali si informace o projektu. Můžou existovat s jakýmkoliv typem organizační struktury a složením týmu. Projektový manažer, který vede virtuální tým se musí vyrovnat s rozdíly v kultuře, pracovní dobou, časovými pásmy, místními podmínkami a jazyky.

3.4.4 Procesy projektového řízení

Řízení projektů je komplikovaný proces a jestliže by se zjednodušil pohled na fáze ŽC projektu, tak by mohly uniknout pozornosti důležité souvislosti a vazby, které mohou být zřejmé v pohledu vývoje jednotlivých specifických prvků projektu (předmětu projektu, rizik a kvality výstupních produktů projektu) [4].

Znalostní oblasti jsou komplexní sadou pojmů, termínů a činností, které tvoří profesionální oblast, oblast projektového řízení nebo specializaci. Obsahují detailní popisy jednotlivých procesů, jejich vstupů, výstupů, nástrojů a technik. PMBOK definuje **10 znalostních oblastí** [13]:

➤ **Project Integration Management - Management koordinace a integrace**

Je to klíčová znalostní oblast, která se zaměřuje na metody a techniky spojené s plánováním a realizací projektu se důrazem na provázanost jednotlivých procesů, procedur a technik v rámci projektu a na integrované řízení změn v rámci celého projektu. Řízení projektových změn je popsáno od iniciace změny (resp. vypracování žádosti na změnu) až po následnou kontrolu a koordinaci dopadů změny (do rozsahu, rozpočtu, harmonogramu, zdrojů, kvality atd.).

➤ **Project Scope Management - Řízení rozsahu**

Jedná se hlavně o definování a řízení toho, co je či není zahrnuto do projektu, tj. definování toho jak má vypadat výsledný produkt projektu. Definuje se pět procesních fází stanovení rozsahu projektu:

- *plánování a definování rozsahu projektu* - jak bude rozsah projektu plánován, verifikován, kontrolován atd., zpracování detailního popisu rozsahu projektu;
- *zpracování detailního rozkladu pracovních úkonů* - tzv. WBS rozklad pracovních úkonů nutných k naplnění stanoveného rozsahu;
- *verifikace rozsahu* - formální schválení rozsahu projektu;
- *kontrola změn rozsahu* (vyvolaných vnitřními či vnějšími činiteli projektu).

➤ **Project Time Management - Řízení času**

Tato oblast definuje procesy zabezpečující včasné dokončení projektu:

- *definice činností* - rozpracování detailního rozkladu činností nezbytných pro dosažení projektových cílů, a to na úroveň základních pracovních kroků aplikací metody WBS;
- *sekvenční uspořádání činností* - identifikuje a dokumentuje vzájemné závislosti mezi aktivitami;
- *odhady druhu, kvality a kvantity potřebných zdrojů*;

- *odhady trvání* - odhad pracnosti aktivit na základě expertních odhadů, příp. zkušeností z minulých projektů;
- *vytvoření a kontrola harmonogramu* – analýza posloupností aktivit, jejich trvání a jejich požadavků na zdroje pro vypracování harmonogramu projektu.

➤ **Project Cost Management – Řízení nákladů**

Obsahuje procesy vypracování rozpočtu a zajištění, že projekt nepřekročí schválený rozpočet:

- *plánování zdrojů* – určení, jaké zdroje (lidé, zařízení, materiál) a v jakém množství by měly být použity pro provedení projektových aktivit;
- *odhad nákladů* – odhad nákladů na zdroje potřebné k realizaci projektových aktivit;
- *vypracování rozpočtu* – rozdělení celkových odhadovaných nákladů na jednotlivé pracovní aktivity a období.

➤ **Project Quality Management – Řízení kvality**

Tato znalostní oblast se zaměřuje na zajištění kvality v průběhu projektu ve smyslu plánování, monitoringu, kontroly a měření úkolů takovým způsobem, aby se naplnily potřeby, pro které je projekt realizován. Jsou stanoveny tři základní procesy:

- *plánování kvality* - identifikuje standardy kvality, které jsou důležité pro projekt (relevantní výstupy a cíle projektu) a jak je splnit;
- *zabezpečení/ řízení kvality* – pravidelné vyhodnocování výkonu projektu pro poskytování jistoty, že projekt splní důležité standardy kvality/sledování výstupů projektu pro určení, zda splňují příslušné standardy kvality.

➤ **Project Human Resources Management - Řízení lidských zdrojů**

Zahrnuje procesy, které organizují, řídí a vedou projektový tým. Projektový tým se skládá z lidí s přidělenými rolami a odpovědnostmi pro dokončení projektu. V této znalostní kategorii jsou stanoveny tyto procesy:

- **organizační plánování** – identifikace, dokumentování a přidělování projektových rolí, odpovědnosti a vztahů informování o průběhu projektu (kdo bude koho, o čem a kdy informovat);
- **získávání projektového týmu** – získání potřebných pracovníků pro projekt;
- **ustanovení projektového týmu** - posílení kompetencí členů projektových týmů za účelem zvýšení efektivity a výkonnosti projektového týmu;
- **vedení týmu** - monitoring výkonnosti, poskytování zpětné vazby, řešení konfliktů atd.

➤ **Project Communications Management - Řízení komunikace**

Zahrnuje procesy, které jsou nezbytné k zajištění včasného a řádného plánování, shromažďování, tvorbě, distribuci, ukládání, správu, řízení, monitorování a podstatnému uspořádání informací o projektu. Projektoví manažeři tráví většinu svého času komunikací se zainteresovanými stranami projektu na všech organizačních úrovních nebo externí složkou organizace. Efektivní komunikace vytváří most mezi různými zainteresovanými stranami, které mohou mít různé kulturní a organizační zázemí, různé úrovně odborných znalostí a různých pohledů a zájmů, které mají dopad nebo mají vliv na realizaci projektu nebo výsledek. Tato oblast definuje procesy:

- **plánování komunikace** - určení informačních a komunikačních potřeb zúčastněných stran;
- **řízení/ kontrola komunikace** - vytváření, shromažďování, distribuce, ukládání, vyhledávání a uspořádání informací o projektu v souladu s plánem řízení komunikace/ reportování a monitoring komunikace v průběhu životního cyklu projektu.

➤ **Project Risk Management - Řízení rizik**

Zahrnuje procesy plánování řízení rizik, identifikace, analýzy, plánování reakce a kontrolu rizika na daný projekt. Cílem je zvýšit pravděpodobnost a dopad pozitivních událostí a snížit pravděpodobnost a dopad negativních událostí v projektu. V této znalostní kategorii jsou procesy:

- **identifikace rizik** – určení, která rizika by mohla ovlivnit projekt a dokumentace jejich charakteristik;
- **kvalitativní/ kvantitativní analýza rizik** – provádí kvalitativní analýzu rizik a podmínek jejich vzniku, aby je bylo možné uspořádat podle závažnosti jejich vlivu na cíl projektu/ číselně analyzují dopad identifikovaných rizik na cíl projektu;
- **plánování odezvy na rizika** – určení procedur a technik pro zvýšení příležitostí a snížení hrozeb na projektové cíle;
- **kontrola a monitoring rizik** - sledování identifikovaných rizik, monitorování zbylých rizik, identifikace nových rizik a hodnocení efektivity procesů rizik v průběhu projektu.

➤ **Project Procurement Management – Řízení externích zdrojů (dodávek)**

Stanovuje postupy pro řízení dodavatelských vztahů za účelem včasné a úplné dodávky od subdodavatelů. Jsou zahrnuty tyto procesy:

- **plánování nákupů** - určení co obstarat a kdy;
- **příprava smluvních ujednání, zpracování žádostí o předložení nabídky;**
- **výběrová řízení** - vyhodnocení nabídek, výběr dodavatele a vyjednání smluvních podmínek;
- **kontrola a uzavírání**- organizování vztahu s dodavatelem, ukončení a vypořádání (administrace, monitoring, změny) smluv, kompletace dodávky v souladu se smluvními podmínkami a ukončení smlouvy.

➤ **Project Stakeholder Management - Řízení zainteresovaných stran**

Zainteresované strany na projektu (zájmové skupiny, zúčastněné strany) jsou jednotlivci a organizace, jejichž zájmy mohou být ovlivněny prováděním či výsledky projektu. Mohou mít také opačně vliv na projekt a jeho výsledky. Je potřeba identifikovat, kdo jsou zainteresované strany, určit jejich požadavky a poté zvládnout a ovlivnit tyto požadavky pro zajištění úspěšnosti projektu.

4 Vlastní práce – Projektové řízení v bance

Tato část práce je zpracována na základě interních předpisů (Instrukce 1, Direktiva 2 a 3, další předpisy z odboru Project Portfolio Management) a konzultací s odpovědným pracovníkem banky.

Instrukce 1 byla distribuována v listopadu roku 2015 a její účinnost nastala ve stejné době. Vydává ji odbor Řízení projektového portfolia. Gestorem a zpracovatelem je také tento odbor. Byla schválena výkonným ředitelem pro útvar Organizaci a řízení změn. Instrukci využívá celý tento útvar – je určena pro pracovníky spolupracující na projektech. Vznikla předláním předchozí Instrukce - oproti předchozí byl upraven změnový proces a jeho fáze, definice projektových rolí a projektové organizace, přibyly popisy jednotlivých procesů projektového řízení apod. Definuje hlavní pravidla, postupy a prvky v projektovém řízení banky. Úseky banky v souladu s tímto předpisem zavádějí interní postupy a procesy v oblasti projektového řízení a s cílem neprodlužovat dobu trvání projektových prací a nezvyšovat celkové projektové náklady.

Direktiva 2 říká [18]:

*„**Projektové řízení** je jednou z forem organizace rozvojových aktivit banky. Jeho cílem je zvýšení efektivity změn tím, že zajišťuje, aby všechny projekty v rámci portfolia projektů banky dodávaly výstupy v souladu s požadavky (rozsah/kvalita/náklady/čas).“*

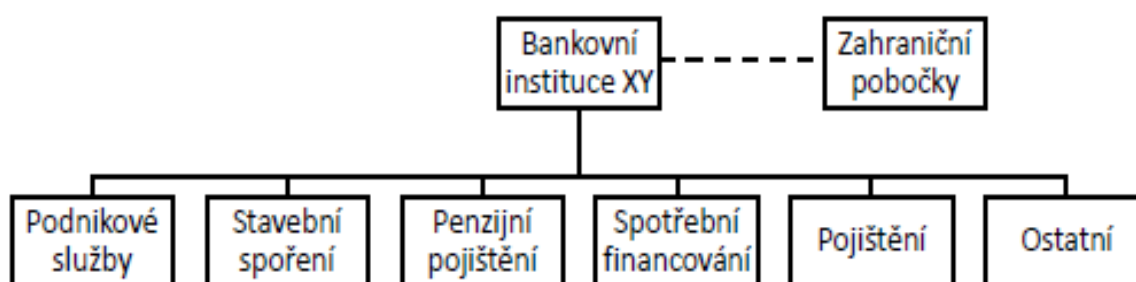
*„**Projekt** je jedinečné časově omezené úsilí spojené s rozvojem s definovanými měřitelnými cíli, plány a rozpočtem. Projekt je iniciován/pokračuje s cílem získat přínosy prostřednictvím dosažení cílů projektu. Zpravidla vyžaduje koordinaci napříč organizačními útvary a má významný dopad na bankovní procesy, produkty a/nebo organizační strukturu.“*

*„**Program** je skupina projektů řízená koordinovaně za účelem dosažení přínosů a kontroly nedosažitelné při řízení každého projektu jednotlivě. Program může zahrnovat i prvky prací mimo rozsah jednotlivých projektů v programu.“*

Cílem řízení projektového portfolia je zajištění jeho optimalizace tím způsobem, aby projektové portfolio maximalizovalo přidanou hodnotu pro banku. Dále zajišťuje vynakládání dostupných prostředků pouze na nejlepší záměry/projekty.

4.1 Bankovní instituce XY

Vybraná bankovní instituce patří mezi přední bankovní instituce v ČR. Nabízí široké služby v oblasti podnikového, retailového a investičního bankovníctví. Mezi specializované služby patří *penzijní připojištění, stavební spoření, pojištění, spotřebitelské úvěry a factoring* (Obrázek 16). Dostupnost banky XY je zajištěna hustou sítí poboček (mj. i v zahraničí), moderním on-line přímým bankovníctvím a distribuční sítí.



Obrázek 16: Schéma služeb

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Úsek Organizace a řízení změn

V bankovní instituci XY projektovou kancelář zastupuje úsek Organizace a řízení změn.

Hlavními úkoly jsou definování pravidel, nástrojů a metodiky, řídit procesy v oblasti řízení projektového portfolia a projektového řízení v bance. Přímě dohlíží nad projekty, u kterých je zástupce úseku členem Řídícího výboru projektu. Dále řídí a koordinuje strategické projekty, komplexní projekty, projekty s dopady na informační systémy, projekty procesní optimalizace a projekty týkající se obchodního rozvoje banky [19].

V rámci řízení a realizace projektů tento úsek úzce spolupracuje s úseky zadavatelů a také s úseky, které dodávku projektu spolu s tímto úsekem realizují (nejčastěji úseky Informační technologie a Informační management). Jednotlivé projekty vykazují svůj stav tomuto úseku, který dohlíží na jejich kvalitu [19].

V Příloze 4 je zobrazeno organizační schéma úseku, které tvoří tyto 4 hlavní odbory [19]:

Realizace projektů

Hlavním úkolem je zajištění dodávky přidělených komplexních/strategických/ integračních projektů v požadovaném rozsahu a kvalitě za dodržení rozpočtu a časového rámce. Mezi hlavní odpovědnosti patří:

- zajištění dodávek obchodních částí projektů;
- plánování, řízení a zodpovědnost za realizaci konkrétních projektů;
- zajištění vstupů do pravidelného reportingu projektů.

Řízení projektového portfolia

Hlavním úkolem je zajištění souladu projektů se strategickými cíli banky, efektivní alokací zdrojů na projekty skrz odpovídající prioritizaci projektů. Je jediným vstupním bodem pro jakýkoliv projektový záměr.

Odpovědnosti:

- Demand Management - sběr požadavků na projekty, prioritizace projektů a kapacitní plánování.
- Projektový kontroling a reporting – kontroling a reporting projektů, podpora schvalovacích procesů pro projekty, vyhodnocování projektového portfolia, podpora PM při definici a schvalování projektů, tvorba a implementace postupů a metodiky pro řízení projektového portfolia a realizaci projektů a správa rozpočtu projektového portfolia.

Enterprise Architektura

Hlavním úkolem tohoto odboru je řízení efektivní změny obchodních procesů a informací, aplikací a infrastruktury, zavádění a podpora modelování a řízení procesů.

Má odpovědnost za:

- řízení architektury informačního systému banky;
- návrh architektury řešení ve strategických projektech;
- kontrolu souladu projektových návrhů s definovanými principy;
- definici metodiky, řídicích principů, standardů, technik, modelů, nástrojů, opatření;
- plánování projektů a analýzu projektových záměrů ve spolupráci s Demand Managementem.

Obchodní poradenství

Řídí a realizuje strategické projekty a projekty v oblasti procesní optimalizace. Je odpovědný za:

- řízení a realizaci strategických projektů;
- vyhledání tržních příležitostí a zpracování tržních růstových strategií;
- plánování projektů ve spolupráci s Demand Managementem;
- poskytování vstupů do pravidelného reportingu projektů.

4.2.1 Projekty

V roce 2015 se nastartovalo přibližně kolem 60ti projektů a z toho jich 50 úspěšně skončilo. V současné době je v bance spuštěno přibližně 120 projektů.

V projektovém portfoliu jsou malé projekty s rozpočtem jednotek milionů korun i velké obchodní transformační projekty s rozpočtem v desítkách milionů korun.

Projekty jsou členěny na:

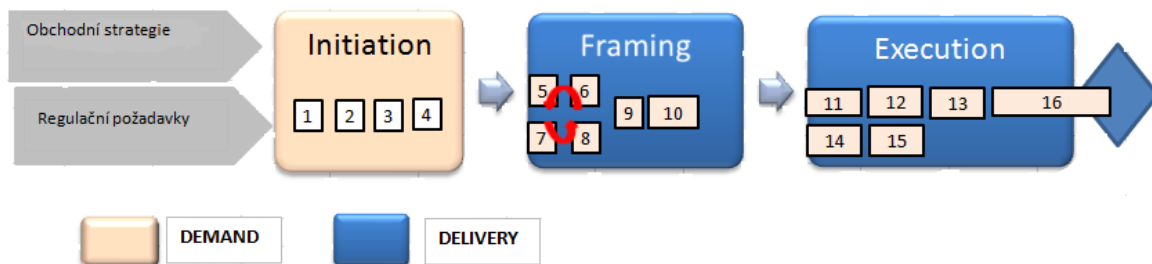
- **obchodní** – řeší nový produkt či službu;
- **infrastrukturní** – řeší výměnu IT technologií;
- **regulatorní** – reagují na regulace z EU či ČNB.

Příprava projektu představuje čas od myšlenky po samotný start projektu. Čas na přípravu projektu je obvykle v korelaci s tím, jakou prioritu záměr má a jak je podporovaný ze strany top managementu. Rozpočet portfolia rozdělen do tzv. „obálek“, které určují investiční preferenci – tj. kam a kolik se bude v následujícím období investovat.

4.2.2 Životní cyklus projektu

V jeho průběhu jsou při řízení projektu, návrhu a vývoji řešení brány v úvahu parametry projektu/řešení, dopady a soulad s informační bezpečností, řízením operačních rizik a Enterprise Architekturou [17].

Pro pochopení celého životního cyklu (dále jen ŽC) projektu je níže uveden přehled fází s jejich hlavním účelem. Také jsou představeny kroky změnového procesu [17].



Obrázek 17: Delivery process

Zdroj: Vlastní zpracování podle [17]

Na Obrázku 17 jsou znázorněny kroky změnového procesu a v Tabulce 3 jsou jednotlivé kroky popsány.

Tabulka 3: Kroky změnového procesu

1- Formulace projektového záměru 2- Prioritizace projektového záměru 3- Kontrola kapacit 4- Příprava fáze Framing
5- Koncept obchodního řešení 6- Koncept technického řešení 7- Business Case (ověření obchodního případu) 8- Příprava fáze Execution 9- Kontrola kapacit 10- Potvrzení exekuce změny
11- Rozjezd exekuce 12- Design obchodního řešení 13- Design technického řešení 14- Implementace řešení 15- Předání řešení do provozu

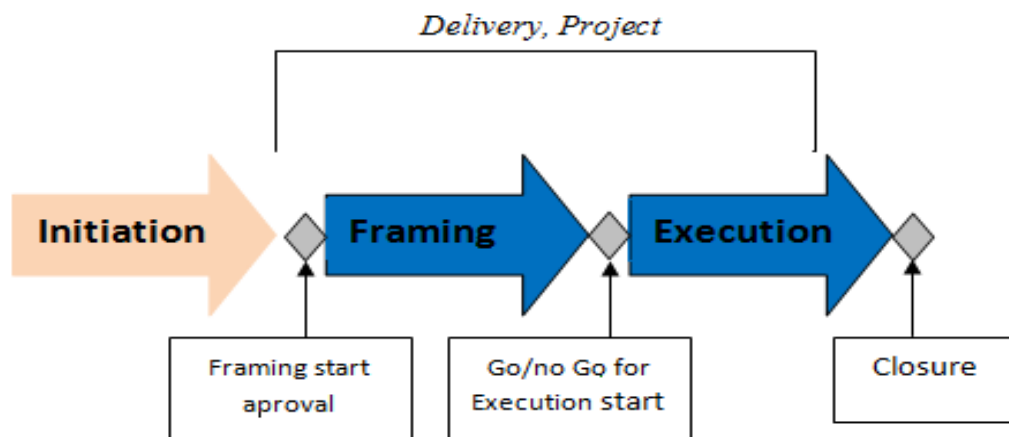
Zdroj: Vlastní zpracování podle [17]

Přechody mezi fázemi projektu

Smyslem dělení projektu do fází je strukturovat, plánovat, řídit a realizovat činnosti, které přinášejí požadované dodávky. Toto rozčlenění dále umožňuje po vyhodnocení výsledků fáze přehodnotit parametry projektu a rozhodnout o dalším pokračování projektu [17]. Přechody mezi fázemi a změny projektu jsou předmětem schvalování definovaných schvalovacích autorit [17].

Fázové přechody (Obrázek 18) v ŽC projektu v bance jsou [17]:

- start fáze Framing;
- start fáze Execution;
- uzavření projektu (Project Closure).



Obrázek 18: Fázové přechody

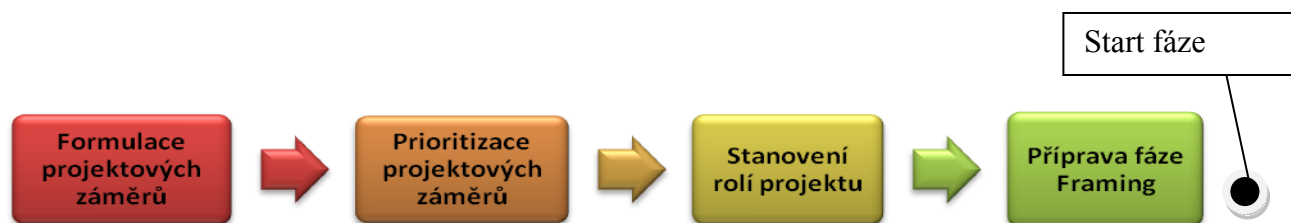
Zdroj: Vlastní zpracování z [18]

Initiation

Přípravná fáze Initiation (zahájení) je [17]:

- systematický sběr rozvojových/ obchodních záměrů napříč celou bankou;
- výběr záměrů s nejvyšší přidanou hodnotou pro banku;
- zajištění alokace lidí do klíčových projektových rolí na následující fázi Framing (v ní budou vybrané záměry dále rozpracovávány);
- příprava fáze Framing.

Tato fáze je klíčová - předchází zahájení projektu. Dochází zde k formulování projektových záměrů na základě strategie útvarů banky nebo regulatorních požadavků, jejich prioritizaci, stanovení obsazení klíčových rolí projektu a přípravě zahájení projektu – přípravě fáze Framing projektovým manažerem [17].



Obrázek 19: Proces aktivit fáze Initiation

Zdroj: Vlastní zpracování

Demand Management je proces, kterým se řídí projektové záměry v rámci fáze Initiation, od vzniku hrubé myšlenky záměru do okamžiku jmenovitého potvrzení klíčových rolí potřebných k přípravě startu projektu a jeho úvodní fáze [20]. Primárním cílem je zajištění jednoznačného zadání a dostupnosti klíčových členů týmu pro úspěšný start těch projektů, které naplňují strategické cíle organizace. Následnou přípravou startu projektu a jeho jednotlivými projektovými fázemi provází projektového manažera Project Controller (dále jen PC) [20].

Všechny záměry jsou aktualizovány Demand Manažerem a průběžně publikovány prostřednictvím reportu banky Projektový Plán [17].

Projektový záměr (*Project Request*) je standardní strukturovaný popis požadovaných změn, které by měly adresovat příležitosti a nedostatky současné situace. Prochází dvěma základními stavy – *Idea a Project Request*. Demand Manažer je informován o nových záměrech a aktualizacích stávajících záměrů nominovanými zástupci jednotlivých úseků [18]. Na konci fáze záměr obsahuje strukturovaný popis obchodních potřeb (Business Needs), očekávané přínosy projektu, cíle projektu, finanční limit sponzora projektu pro investici a jeho rámcovou představu o časování projektu [18].

Výběr nejvíce žádoucích záměrů, které jsou v souladu se strategickými cíli organizace, zajišťuje *prioritizace*. Projekt musí být zahájen do 6 měsíců od prioritizace projektového záměru, jinak se záměr vrátí do stavu Idea a proces se opakuje [18].

Prioritizace probíhá v rámci rozpočtových limitů. Jejich velikost na kalendářní rok je sestavena Představenstvem [21].

Financování fáze je kryté z rozpočtů zúčastněných úseků, což znamená, že klíčové projektové role jsou obsazovány z interních zdrojů banky [17].

Klíčovými rolemi ve fázi Initiation jsou [17]:

PM, Sponzor, Responsible Banker, Business Architekt, technický Team Leader a technický Architekt.

Projektová fáze Framing

Její příprava probíhá již ve fázi Initiation, kdy PM skládá celý tým a v případě potřeby i prostřednictvím vedoucích obchodního, technického a testovacího týmu. Projektový tým pak přebírá výstupy předcházejících aktivit a na jejich základě tvoří časový plán a odhady nákladů na Framing. Rozsah fáze je plánován s ohledem na rozsah projektu [17]. Cílem fáze je naplánovat fázi Execution za dané časové období a zároveň připravit projekt pro schválení jejího zahájení – tzn. identifikovat rozsah projektu (Project Scope) na základě projektového záměru (Project Request) [17].

Za faktory úspěchu této fáze lze považovat [17]:

- včasnou dohodu účastníků o obsahových a řídicích vstupech a výstupech ve fázi,
- realizaci odhadů a rezervy na rizika – odhady jsou strukturovány podle dodávek projektu, úroveň nejistoty a rizika spojená s odhady se projevují v nákladových rezervách v rozpočtu projektu, které jsou navázány na konkrétní riziko projektu.

Hlavními aktivitami fáze jsou [17]:

- tvorba konceptu obchodního řešení – identifikovány procesy a oblasti, které budou řešením měněny/podporovány;
- tvorba konceptu technického řešení – identifikovány změny do technických oblastí a následně validovány;
- ověření obchodního případu;

- příprava fáze Execution;
- obsazení projektových rolí v dostatečné kapacitě na fázi Execution;
- potvrzení exekuce změny schvalovací autoritou.



Obrázek 20: Proces aktivit fáze Framing

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče financování této fáze (to samé ve fázi Execution), tak náklady projektu jsou alokovány na nákladové středisko projektu, které je otevřeno na základě požadavku zástupce oboru Řízení projektového portfolia po schválení zahájení této fáze. Vyčerpané zdroje jsou součástí projektového Business Case [17].

Projektová fáze Execution

Hlavním úkolem je v daném časovém období dodat do organizace řešení, jehož koncept byl vytvořen v předchozí fázi v rámci schválených parametrů s očekáváním výnosů, přesněji [17]:

- rozpracovat koncept řešení s důrazem na minimalizaci/optimalizaci změn v projektu;
- vytvořit detailní specifikace změny a řešení;
- otestovat, zda je řešení v souladu s požadavky;
- zajistit přijetí změny a školení uživatelů;
- nasadit a předat řešení liniovým útvarům do užívání;

- nastavit měření přínosů a sledování vývoje obchodního případu projektu;
- vyhodnotit projekt a uzavřít ho.

K faktorům úspěchu této fáze patří [17]:

- včasná dohoda účastníků o obsahových a řídicích vstupech/výstupech ve fázi;
- dostatečná alokace zdrojů;
- pravidelné vyhodnocování stavu jednotlivých dodávek;
- koordinace s ostatními projekty a releasy v rámci portfolia.

Mezi hlavní aktivity se řadí [17]:

- zahájení fáze;
- design obchodního a technického řešení;
- implementace řešení, testování;
- řízení změn;
- provoz řešení před jeho předáním do linie a předání řešení do provozu a užívání.



Obrázek 21: Proces aktivit fáze Execution

Zdroj: Vlastní zpracování

Uzavření projektu (Project Closure)

Úspěšnost každého projektu je vyhodnocována na základě dosažených přínosů (srovnáním dříve plánovaných a dosažených hodnot) a splnění cílů projektu. Project Baseline (základna pro hodnocení) je nastavena pro každý projekt [18].

Jak již bylo výše popsáno, tato závěrečná část ŽC projektu se provádí na konci fáze Execution, jak příprava uzavření projektu tak i samotné uzavření. Jeho součástí je také vyhodnocení úspěšnosti projektu z několika pohledů – dosažení cílů, nastavení měření přínosů, sledování reálného vývoje obchodního případu projektu a odpovědností. Za schválení uzavření projektu po ukončení projektových prací odpovídá PM [17].

4.2.3 Lidské zdroje

Zajištění alokace lidí do projektového týmu

Znamená to, že je liniiovými vedoucími příslušných pracovníků potvrzeno, že po vymezenou dobu se na určitou část své kapacity můžou věnovat práci pro projekt v určité projektové roli. Tím se dostávají do maticového řízení (nemění se jejich liniové organizační zařazení ani pozice). Požadavek na alokaci je spojen s tvorbou a aktualizací WBS a projektového plánu. Odhaduje se, kolik jakých pracovníků je na toto zajištění potřeba. Alokovaný pracovník musí mít deklarované % své kapacity skutečně k dispozici pro práci na projektu. Alokuje se na projektovou fázi při jejím zahájení, případně v souvislosti s Change Requestem v průběhu fáze. Požadavek na alokaci obsahuje tyto informace [22]:

- jakého projektu/období/osoby se týká;
- jaké jsou požadované vlastnosti/znalosti/schopnosti osoby;
- požadované % kapacity pro alokaci;
- stručné zdůvodnění.

Sledování odpracované doby

Doba odpracovaná na projektech se sleduje a porovnává s plánem. Za celé projektové portfolio sbírá data odbor Project Portfolio Management. Sběr dat o odpracované době je součástí reportingu projektů [22].

Zajištění organizačních podmínek pro projekt

Projektový manažer musí zajistit [22]:

- společnou místnost pro členy týmu a pro projektová jednání;
- přístupy do budovy a místnosti pro členy týmu;
- dostupnost potřebných pomůcek;
- projektová úložiště dat a přístupy k nim aj.

Sestavení funkčního projektového týmu

Projektový tým je skupina s definovanou vnitřní organizací a hierarchií. Je zastřešený projektovým manažerem a obsahuje jak řídicí role, tak role zodpovědné za definici obchodního záměru, formulování požadavků, definici řešení apod. [17].

Jednou z podmínek dosažení úspěchu v projektovém snažení je *správné fungování týmu*. To ovlivňuje kromě vnějších faktorů i vnitřní faktor, tj. jací lidé jsou členy. Cílem je dosáhnout takového složení projektového týmu, které umožní maximální výkon – jsou obsaženy všechny **hlavní týmové role** [22]:

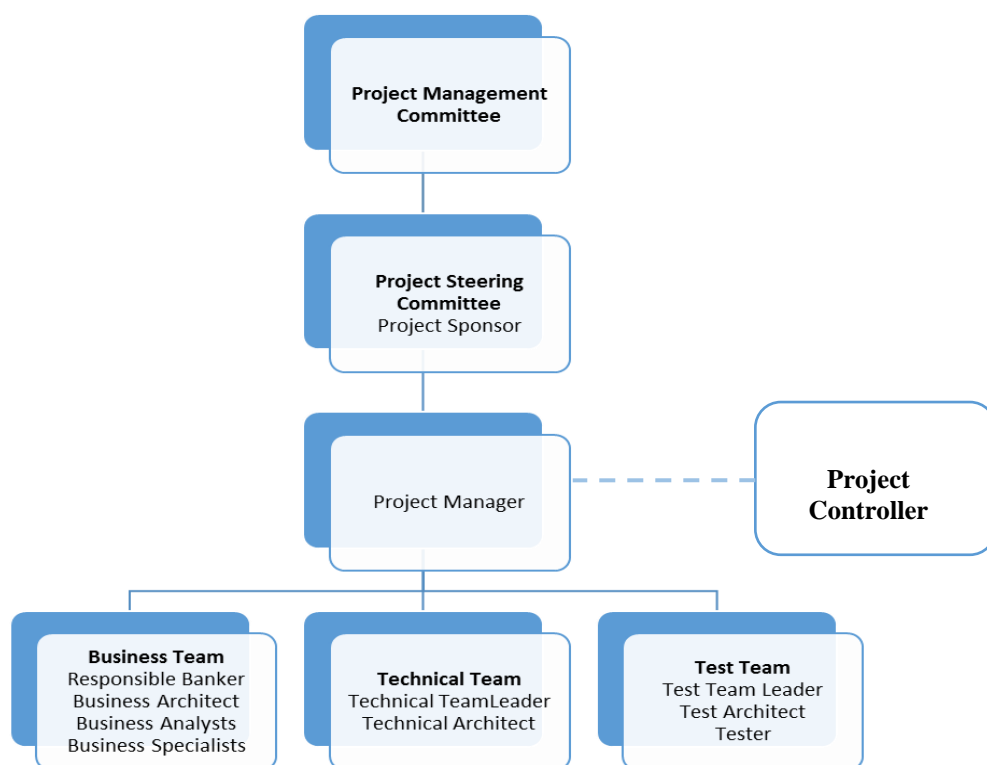
- **informovaný poradce** – získává potřebné informace;
- **kreativní výzkumník** – orientovaný na budoucnost, ke které směřují jeho myšlenky;
- **objevující propagátor** – zachytí a rozpozná nové myšlenky a nadchne pro ně ostatní;
- **cílově orientovaný organizátor** – proměňuje myšlenky a návrhy v činy a v realitu;
- **systematický zavaděč** – stará se o dosažení výsledku, sestavuje plány a normy, kterými se poté řídí;
- **kontrolující dohlížitel** – dohlíží na plnění dohod a dodržování pravidel, kontroluje kvalitu;
- **podporující stabilizátor** – podporuje ostatní a je vždy připraven pomoci.

4.2.4 Projektové organizace, výbory a jejich hlavní role

V tomto bodě budou popsány hlavní projektové role a výbory. Také bude níže zobrazeno schéma typické organizační struktury (role a výbory). V závislosti na velikosti projektu, typu procesu a rozsahu musí PM strukturu upravit a to přidáním/odebráním rolí do/z organizace projektu/schématu (Obrázek 22).

Mezi hlavní principy pro obsazování rolí osobami jsou [17]:

- obsazovat do role osobu s odpovídající kompetencí a zkušeností;
- obsazovat do role osobu s dostatečnou alokací pro výkon role;
- obsazovat do projektu co nejméně osob s vysokou alokací;
- neměnit nominovanou osobu v roli v průběhu projektu, obsadit osobu do více rolí.



Obrázek 22: Organizační schéma rolí/výborů

Zdroj: Vlastní zpracování z [17]

Projektový tým je skupina lidí, která má definovanou vnitřní organizaci a hierarchii. Jsou alokováni na příslušné % své kapacity na práci v projektu do projektových rolí. Je zastřešený projektovým manažerem, dále obsahuje jak role řídicí (zodpovědné za řízení, monitoring, eskalaci), tak role obsahové (zodpovědné za definici obchodního záměru, formulování požadavků, definici řešení a zajištění realizace příslušného řešení) [17]. Jedná se o skupinu rolí PM, Responsible Banker, Business Team Leader, Business Architect, Technical Team Leader, Technical Architect, Test Team Leader a Test Architect [17].

Výbory

Project Management Committee (PMC)

Je to nejvyšší autorita v oblasti projektového řízení a řízení portfolia banky. Schvaluje a řídí projektové portfolio, program a velké projekty s cílem zabezpečit max. efektivitu a hodnotu projektového portfolia [17].

Project Steering Committee (PSC)

Tento řídicí výbor poskytuje platformu pro klíčová rozhodnutí o směřování projektu, na jednání výboru jsou schvalovány návrhy na další postup zástupci s příslušnou pravomocí [17].

Architecture Committee

Zajišťuje kontrolu kvality v oblasti návrhu architektury a řešení v projektech, kontroluje soulad se standardy banky a poskytuje vedení Business Architektovi a Technical Architektovi v projektu. Posuzuje soulad architektonického návrhu s architektonickými principy, politikami, standardy, dopad projektů na provozní náklady IT apod. Schvaluje změny v návrhu architektury v průběhu projektů. V závěru projektu posuzuje finální řešení dodané projektem – rozdíl skutečnosti proti původně schválenému řešení [17].

Enterprise Architecture Committee

Poskytuje fórum pro sladění plánování v oblasti celopodnikové business/IT architektury atd. [17].

Projektové role

Tabulka 4: Vybrané projektové role ve fázích ŽC projektu

Role	Fáze životního cyklu projektu		
	Initiation	Framing	Execution
Project Sponsor	Stanovuje cíl projektu.	Oslovuje Demand Managera s projektovým záměrem pro prioritizaci a obsazení klíčových rolí projektu.	
	Určuje Responsible Bankera.		
	Oslovuje Demand Managera s projektovým záměrem pro prioritizaci a obsazení klíčových rolí projektu.		
Project Manager	Řídí tvorbu podkladů pro schválení zahájení projektu.	Řídí tvorbu konceptu řešení projektu, plánuje a připravuje projekt ke spuštění fáze Execution.	Řídí projekt k dosažení cílů projektu při dodržení nákladů, času, rozsahu a kvality.
Responsible Banker	Je garantem obchodního záměru.	Formuje obchodní záměr projektu do obchodních požadavků (Business Needs). Akceptuje navržené obchodní řešení.	Podílí se na detailním řešení, účastní se řešení problémů a nejasností, akceptuje výsledné dílo jako celek.
	Definuje záměr projektu.		
	Je povinen informovat útvary o připravovaném záměru s cílem zajistit soulad napříč bankou.		
Business Team Leader	Podílí se na tvorbě obchodního zadání pro schválení projektu ke spuštění na základě pověření Projektového manažera.	Řídí tvorbu detailního obchodního zadání projektu, navrhuje obsazení business teamu.	Řídí a koordinuje business team.
Project Controller	Napomáhá řízení projektového portfolia a projektů tím, že dohlíží nad dodržování příslušných standardů, principů a postupů.		

Zdroj: Vlastní zpracování z [17]

V Tabulce 4 jsou pro přehlednost popsány vybrané projektové role v jednotlivých fázích životního cyklu projektu – Sponzor, PM, Responsible Banker, Business Team Leader a Project Controller (PC) [17].

Z Tabulky 4 je patrné, že PM, Responsible Banker a Business Team Leader v každé fázi ŽC projektu provádí jinou činnost.

4.2.5 Hlavní projektová dokumentace

Nedílnou součástí projektového řízení je i řízení tvorby a správy dokumentace projektu. Má však velký význam (nese nějaký obsah) - jak z pohledu výkonné činnosti projektového týmu tak i z pohledu zákazníka. Cílem šablon je sjednotit formy předávaných informací a zjednodušení orientace pro čtenáře napříč projekty a obsahem. Obecně existují 2 druhy dokumentace – řídicí (tedy ta, která je výsledkem práce PM) a obsahová (výsledek práce projektu – např. návrh řešení, design produktu/procesu, školící materiál apod.) [17].

Co se týče samotného principu **schvalovacího procesu** v bance, tak k rozhodnutí jsou vždy předkládány validované řídicí dokumenty, které jsou ověřovány PC. Cílem je ověřit jejich obsah (informace musí být ve správné struktuře pro řízení projektového portfolia a schvalovací proces) a zda jsou v nich popsány/vysvětleny možné rozdíly v cílech, scope a nákladech. K rozhodnutí o schválení či neschválení předkládaného projektu dojde na základě standardních schvalovacích mechanismů organizace a zadávací dokumentace projektu [17].



Obrázek 23: Proces předložení a schválení dokumentace

Zdroj: Vlastní zpracování

Proces na Obrázku 23 znázorňuje činnosti, které probíhají v rámci předložení a schvalování dokumentace. Konzultace probíhá mezi PC a PM. Rozeslání pozvánky je směřováno do kalendářů účastníků jednání a příslušnému PC. Mj. s ním probíhá validační schůzka a nakonec jsou rozeslány finální validované dokumentace účastníkům jednání a PC. Za dodržení procesu, termínů a jiných standardů odpovídá PM, součinnost mu poskytuje PC [17]. *Jednotlivé dokumenty* budou následovně popsány zároveň i ve fázích ŽC projektu [17]:

Projektový záměr (Project Request)

Viz fáze životního cyklu projektu Inicie.

Zadávací list projektu (Project Charter)

Sestavuje se již ve fázi Initiation na základě Project Request (projektového záměru) a je prvně schvalován při vstupu do fáze Framing a naposledy při ukončení projektu. V případě jakékoliv změny projektu se nemění. Součástí zadávacího listu je:

- Project Baseline;
- základní popis projektu;
- časování;
- finanční přínosy projektu, náklady;
- organizační struktura projektu, obsazení klíčových rolí;
- rizika, problémy;
- předpoklady a omezení.

Obchodní případ projektu (Business Case)

Slouží k obhajobě přínosů projektu v souvislosti s náklady potřebných na vynaložení realizace projektu. Je to vlastně srovnání nákladů nutných k dosažení přínosů očekávaných od změny a všech finančních/nefinančních přínosů. Doprovází projekt celým životním cyklem – vzniká při přípravě fáze Framing a je aktualizován při přípravě fáze Execution pro uzavření projektu.

Harmonogram projektu (Project Schedule)

Je to časový plán projektu. Jsou v něm zachyceny dodávky, činnosti, milníky, zdroje a jejich vzájemné souvislosti. Pokrývá celý rozsah projektu a může být vytvořen na různé úrovni detailu. Vzniká při přípravě fáze Framing a je aktualizován v jejím průběhu a ve fázi Execution. Obvykle je vyjádřen pomocí Ganttova diagramu. V jeho rámci je sledována tzv. kritická cesta (nejdelší cesta v projektu od začátku do konce, na níž zpoždění každé činnosti znamená zpoždění celého projektu). Projektový harmonogram je jedním z hlavních řídicích dokumentů projektu.

Plán lidských zdrojů projektu (Project Resource Plan)

Obsahuje schválené zapojení lidí v čase do činnosti projektu a jeho součástí je organizační struktura projektu. Vzniká při přípravě fáze Framing, je aktualizován v jejím průběhu a i ve fázi Execution.

Project Management Plan

Jedná se o dokument upřesňující procesy projektového řízení a jejich uplatnění na konkrétním projektu. Vzniká v přípravné fázi fáze Framing a je v ní i aktualizován (také ve fázi Execution).

Project Change

Popisují a vysvětlují podstatu, příčiny a dopady navrhovaných změn v projektu. Slouží jako podklad pro rozhodnutí o nich. Součástí těchto dokumentů je aktualizované Project Baseline.

Monthly Project Status Report

Měsíční výkaz o aktuálním stavu projektu a výhledu směrem k dokončení projektu. Sledovanými parametry jsou čerpání nákladů, čas, rozsah, kvalita, přínosy, problémy, rizika a závislosti.

4.2.6 Procesy projektového řízení

Project Scope Management

- **Rozsah projektu** - je dán prací, která se musí vykonat, aby se splnily cíle projektu, které jsou stanoveny podle Business Needs (definovaných obchodních potřeb). Stanovuje se prostřednictvím sběru a výběru požadavků, vypracováním dopadové analýzy a návrhu řešení. Je aktualizován/revidován/řízen v průběhu projektu. V řídicích dokumentech (Project Charter, Project Change) je zachycen v rámci Project Baseline na úrovni Business Needs [17] .
- **Předání realizovaného řešení z projektu do linie** - vlastníkem výstupů je projektový sponzor [17].
- **Obchodní vyhodnocení projektu.**

Project Time Management

Na základě WBS projektu se definují a sestavují aktivity potřebné k realizaci dodávek, které tvoří rozsah projektu. V harmonogramu projektu je zachycen výsledek a jsou v něm také uvedeny hlavní milníky (zahájení projektu, starty fází, slotů a termín uzavření projektu) [17].

Project Cost Management a přínosy projektu

- **Odhady nákladů a rozpočet projektu** - náklady aktivit a ostatních dodávek (např. HW, licence apod.) jsou odhadnuty na základě rozsahu projektu, času, plánu lidských zdrojů a známých rizik a je sestaven také rozpočet projektu [17];
- **Struktura nákladů** - náklady se plánují a předkládají ke schválení ve struktuře, která odráží, na jaké činnosti budou vynaloženy [17];
- **Náklady projektu a celkové náklady** - náklady projektu jsou všechny jednorázové náklady na implementaci změny, bez ohledu na to, kterým rozpočtem jsou kryty [17].

- *Provozní náklady* představují náklady na zajištění provozu výstupů spojených se změnou, jsou kryty liniovými rozpočty [17];
- *Celkové náklady* jsou náklady vyvolané změnou včetně provozních. Při rozhodování o projektu je jejich výše srovnávána s očekávanými přínosy. Jejich výše může být ve fázích Initiation a Framing stanovena na základě zkušeností, expertním odhadem nebo jako limit sponzora projektu [17].

Celkové náklady = Náklady projektu + Provozní náklady

- ***Nákladová rezerva*** - je finanční rezervou uvedenou v nákladech projektu a je přiřazena ke konkrétnímu riziku. Nesmí být vynaložena na rozšíření nebo změnu scope projektu. Když je to možné, tak je přiřazena ke konkrétnímu riziku (tzv. vázaná náklad. rezerva) a nesmí být vynaložena bez souvislosti s ním. Rezerva na obecnou nejistotu není přiřazena k žádnému specifikovanému riziku a je také přípustná [17].
Jejím účelem je nezpožďovat projekt při výskytu rizika, zpřehlednit/ zpřesnit strukturu projektových nákladů a omezit skryté rezervy. Příslušná schvalovací autorita stanoví podmínky pro její čerpání při výskytu rizika. Pokud se tak nestane, rozhodne o jejím čerpání PM [17].
- ***Čerpání nákladů na projekt*** - při dodržení struktury (podle rozpočtů, jimiž jsou kryty a podle fiskálních roků) mohou být v průběhu projektu čerpány náklady schválené v rámci rozpočtu projektu [17].
- ***Přínos (Benefit)*** - je to užitek, který by se měl dostavit používáním dosažených cílů projektu a vyjadřuje, proč by měla banka s projektem vlastně začít a co si od něho slibuje [17].

Project Quality Management

- ***Zajišťování kvality v projektu*** - cílem je zajistit, aby kvalita věcných dodávek i řízení projektu odpovídala požadavkům a aby byly zajištěny postupy pro zabezpečení jejich splnění [17].

Kvalita věcných dodávek projektu - je pro ni důležitá průběžná komunikace se zadavateli, využití dostupných checklistů, včasná a úplná definice akceptačních kritérií a jejich průběžné vyhodnocování [17].

Kvalita řízení projektu – jsou sledována sdílená projektová KPI – vyhodnocení KPI probíhá v měřících bodech na základě reálných dosažených hodnot nebo na základě subjektivního hodnocení. Detailní postup konzultuje PC s PM [17].

- **Sdílená projektová KPI** - představují soustavu projektových veličin, jejichž vývoj je sledován a vyhodnocován v průběhu projektu. Jsou sledovány 4 oblasti [17]:

1. čas (schválené vs. docílené termíny);
2. náklady (schválené vs. docílené náklady);
3. rozsah;
4. kvalita.

Vztahují se na následující hlavní role – PM, Responsible Banker, všichni členové PSC, Business Team Leader, Business Architect, Project Sponsor [17].

Project Communication Management

- **Project Stakeholder Management** - cílem je včasná identifikace a efektivní zapojení osob, které ovlivňují projekt a které jsou ovlivňovány projektem (Stakeholderů) do rozhodovacích a výkonných procesů v projektu. Skládá se z identifikace Stakeholderů a jejich zájmů, stanovení strategie řízení Stakeholderů a řízení očekávání Stakeholderů [17].
- **Projektový reporting** - představuje pravidelné předávání strukturovaných informací o stavu projektu managementu/ schvalovacím autoritám vzhledem k očekávání/ plánu za účelem lepšího rozhodování. Je nástrojem řízení projektu, projektového portfolia, řízení kapacit HR a finančního řízení. Reporting probíhá *měsíčně* (management banky) nebo *týdně* (pro vnitřní řízení projektu a Sponzora projektu) [23]. Nástroje projektového reportingu jsou *Monthly Status Report* pro měsíční projektový reporting a *Time Reporting Tool* pro výkazy odpracované doby členů projektového týmu na projektu [17].

Předmětem reportingu je [17]:

- a) **stav projektu** (významné události, rozhodnutí, činnosti, úkoly apod. za reportované období/očekávané v příštím období);
- b) **náklady** (kolik bylo vyčerpáno, kolik bude potřeba na dokončení fáze/projektu ve srovnání s plánem);
- c) **čas** (odhad, kolik času ještě bude potřeba na dokončení);
- d) **rizika** (v reportovaném období, očekávané v příštím období);
- e) **změny v očekávaných přínosech**;
- f) **změny v Obchodním případě projektu**;
- g) **pracnost** (počet odpracovaných člověkodní na projektu).

Project Risk Management

Projektová rizika (*nejistá událost, která v případě, že nastane, má negativní vliv na dosažení cílů projektu*) se identifikují již ve fázi Initiation a poté se aktualizují a doplňují v průběhu projektu, týkají se celého ŽC projektu. Za identifikaci rizik je odpovědný každý člen projektového týmu. Projektový manažer na počátku projektu stanoví jak bude organizován jejich sběr/aktualizace a řízení a seznámí s tím členy týmu [17].

Rizika jsou analyzována z pohledu pravděpodobnosti výskytu, závažnosti, dopadu a ke každému riziku je zvoleno vhodné opatření a zodpovědná osoba. Poté se sleduje a reportuje stav řešení přijatého opatření, může docházet i ke korekcím v případě potřeby. Rizika se hodnotí podle standardní matice pro hodnocení projektových rizik [17].

Project Change Management

Řízení změn projektu, které mají dopad do parametrů projektu, jejich dokumentace, vyhodnocení změny z pohledu dopadu na schválené parametry projektu a rozhodnutí o realizaci změny. Projektový manažer na počátku projektu stanovuje, jak bude organizován proces sběru a vyhodnocení změn (Project Change Request) a seznámí s ním členy týmu [17].

- ***Project Change Request*** - rozlišují se 2 požadavky na změnu projektu – *Business Change Request* (mění business zadání) a *ostatní změnové požadavky* (plynou z nepřesných odhadů a plánů) [17].
- ***Project Baseline a Project KPI Baseline***
Project Baseline - parametry, ke kterým projekt aktuálně směřuje [17].
Project KPI Baseline - parametry, na jejichž základě jsou vypočítávány hodnoty projektových KPI [17].
Jsou to ukotvené výchozí hodnoty projektových parametrů. Slouží jako nástroj pro hodnocení reálného vývoje projektu (srovnáváním skutečně dosažených nebo aktuálně odhadovaných hodnot s ukotvenými) [17].

Project Procurement Management

Jedná se o řízení dodávek do projektů od externích dodavatelů (mimo banku). Účelem je najít na trhu dodávky odpovídající potřebám projektu a zajistit jejich bezproblémové dodání projektu (v požadovaném čase a kvalitě, za optimalizovanou cenu) [17].

5 Vlastní výzkum

Cílem dotazníkového šetření je zjistit současný stav a spokojenost s fungováním projektového řízení v bankovní instituci. Dotazník byl určen pro členy projektových týmů, byl anonymní a byl sestaven z 21 uzavřených otázek s 1 odpovědí.

Nejdříve byly vytvořeny výzkumné hypotézy, ke kterým následně byly sestaveny otázky týkající se daných problémů. Posléze byly dotazníky distribuovány v bankovní instituci celkem 59 vybraným členům projektových týmů, z toho 40 emailem a 19 osobním rozděláním v papírové formě. V papírové formě se vrátilo vyplněné všechny, elektronicky se vrátilo pouze 9. Tudiž celkem budou zpracovány a vyhodnoceny dotazníky od 28 respondentů. Respondenti odpověděli na všechny otázky. Následně data z dotazníků byla převedena do formy datové tabulky, kdy jednotlivé odpovědi byly sepsány v podobě pořadových číslic. Z těchto dat pak posléze byly vytvořeny vybrané dvojice a na základě jejich závislosti budou celkové výzkumné hypotézy zkoumány pomocí nulových hypotéz.

V závěru tohoto výzkumu budou vyhodnoceny výsledky a posléze navrženy případné návrhy na změnu současného stavu. V Příloze 3 se nachází podoba dotazníku.

Součástí výzkumu bude také řízený rozhovor s projektovým manažerem, který bude mít doplňující a ověřující funkci vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření.

5.1 Dotazníkový výzkum

1. výzkumná hypotéza H1: „*Metodika projektového řízení v bance má definované strukturované postupy pro každou fázi projektu a je srozumitelná pro řadového zaměstnance.*“ (otázky 1-9; bez 5)

Prvních 9 otázek dotazníkového šetření se zabývá interními dokumenty, tj. metodikou zabývající se projektovým řízením. Přesněji, zda členové projektových týmů dokumenty využívají, zda metodiku umí vyhledat, zda je pro ně jasně srozumitelná a rozumí jí, zda jsou s ní spokojeni, zda by naopak na ní něco změnili a zda se jí řídí či raději upřednostňují svoji intuici a praxi. Otázka č. 5 pod hypotézu nespadá, má pouze doplňující a zjišťující charakter.

Cílem těchto otázek je potvrdit či vyvrátit 1. výzkumnou hypotézu H1 (viz Testování hypotéz), která je výše definována. Posléze na základě výsledků z dotazníků budou navrženy případné změny na zlepšení stavu.

Tabulka 5: 1. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano, často	17	60,7
Ano, občas	11	39,3
Ne, nikdy	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 24: Využívání metodiky

Zdroj: Vlastní zpracování

Touto otázkou se chtělo za cíl zjistit, zda nějakou zpracovanou metodiku při své práci členové projektových týmů vlastně využívají nebo ne. Z celkového počtu respondentů (n = 28) zaškrtnulo možnost „Ano“ více jak polovina respondentů, tj. 60,7 % a možnost „Ano, občas“ dalo 11 respondentů, tj. 39,3 %. Možnost „Ne, nikdy“ nedal žádný z nich.

Tabulka 6: 2. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano	25	89,3
Ne	3	10,7

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 25: Nalezení metodiky

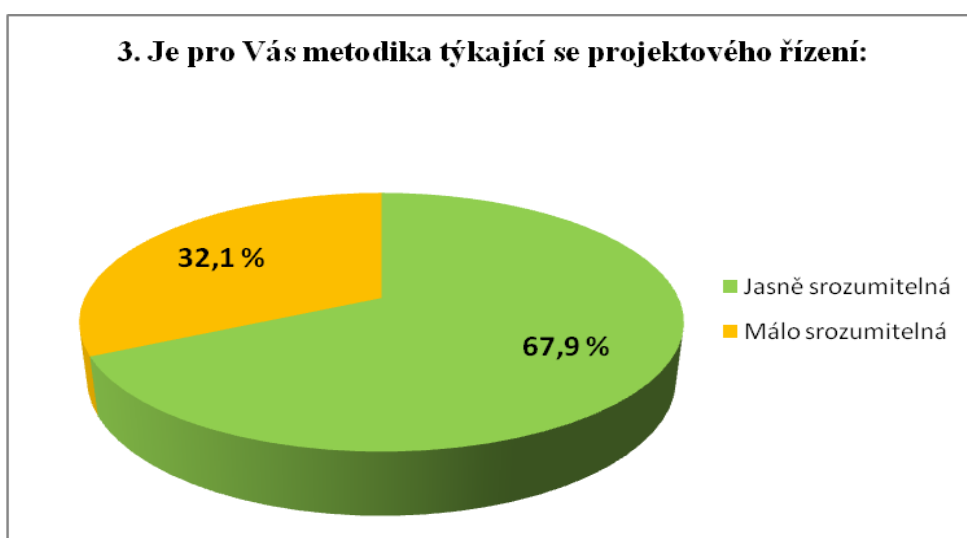
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda vědí, kde mohou respondenti nalézt souhrn dokumentů týkající se metodiky projektového řízení, z celkového počtu odpovědělo kladně více jak 3/4 respondentů, tj. 89,3 % a možnost „Ne“ dali jen 3 respondenti, tj. 10,7 %.

Tabulka 7: 3. otázka

n = 28	frekvence	%
Jasně srozumitelná	19	67,9
Málo srozumitelná	9	32,1
Nesrozumitelná, vůbec se v ní neorientují	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 26: Srozumitelnost metodiky

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem třetí otázky bylo zjistit, zda je metodika projektového řízení pro členy projektových týmů srozumitelná. Více jak polovina respondentů (tj. 67,9 %) zodpověděla, že je pro ně metodika projektového řízení „jasně srozumitelná“. 9 zbývajících (tj. 32,1 %) odpovědělo, že je pro ně zpracovaná metodika málo srozumitelná a žádný z respondentů neuvedl, že by pro něj byla nesrozumitelná a vůbec se v ní neorientoval.

Tabulka 8: 4. otázka

n = 28	frekvence	%
Jsem spokojený(á)	17	60,7
Jsem málo spokojený(á)	11	39,3
Jsem nespokojený(á)	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 27: Spokojenost s metodikou

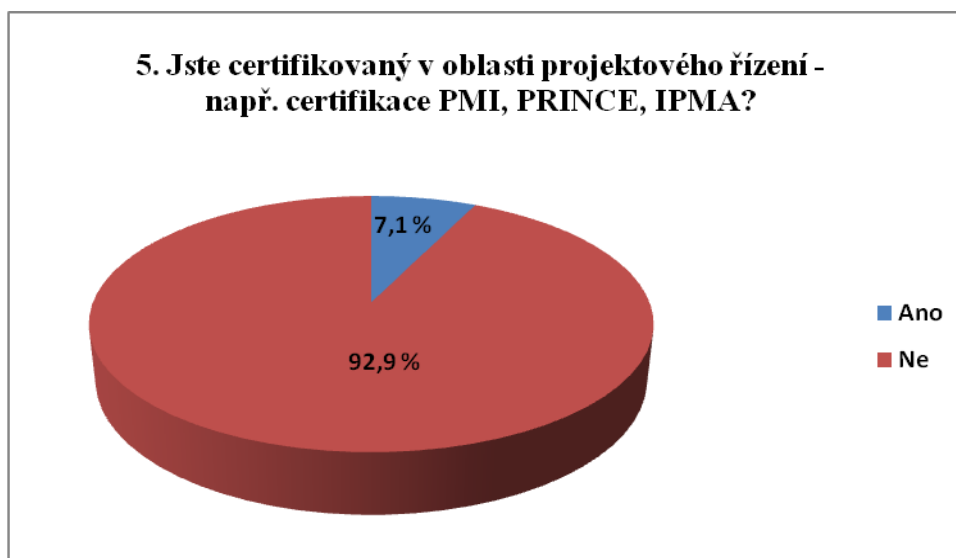
Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtá otázka zkoumá míru spokojenosti členů projektových týmů s danou metodikou projektového řízení. Cílem bylo zjistit, kolik z respondentů je s metodikou spokojeno a kolik málo či vůbec. Nadpoloviční část respondentů (tj. 60,7 %) odpověděla, že je s metodikou spokojená a méně než polovina (tj. 39,3 %) je s ní spokojená málo. Nikdo z dotázaných respondentů neuvedl, že by s ní byl nespokojen.

Tabulka 9: 5. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano	2	7,1
Ne	26	92,9

Zdroj: Vlastní zpracování

**Obrázek 28: Certifikace**

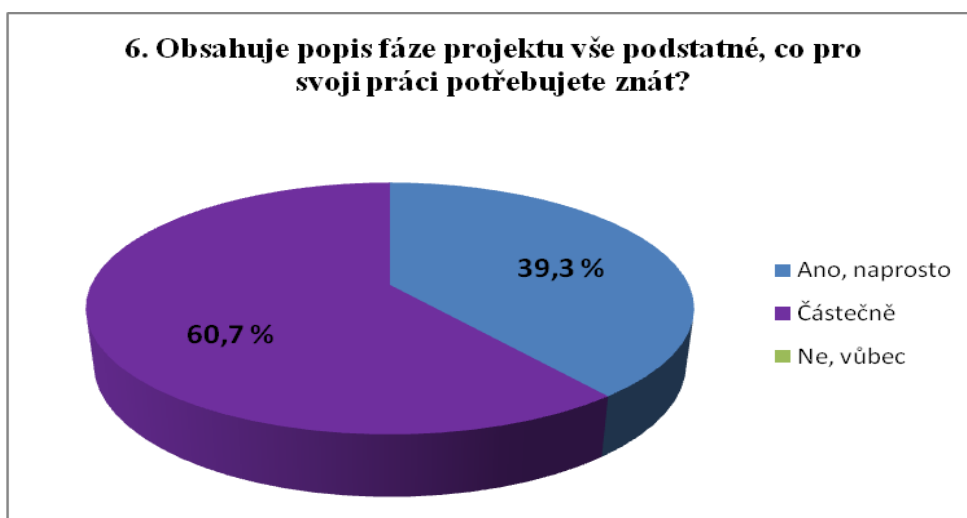
Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka nepatří pod žádnou z hypotéz. Byla zařazena do dotazníku pouze z důvodu zjištění, kolik respondentů je či není certifikováno. Z šetření vyšlo, že 92,9 % respondentů nevlastní žádný z certifikátů a pouze 7,1 %, tj. 2 členové projektového týmu jej z celkových 28 dotázaných vlastní.

Tabulka 10: 6. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano, naprosto	11	39,3
Částečně	17	60,7
Ne, vůbec	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 29: Obsah popisu fází projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Šestá otázka měla za cíl zjistit, zda popis fází projektu v metodice obsahuje vše podstatné pro práci členů projektových týmů. Jak Tabulka 10 ukazuje, nejvíce frekventovanou odpovědí bylo „částečně“, tj. odpovědělo na ni 60,7 % respondentů. Odpověď „ano, naprosto“ byla uvedena u o téměř polovinu méně respondentů (39,3 %). Žádný z dotázaných neuvedl odpověď „ne, vůbec“.

Tabulka 11: 7. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano, naprosto	8	28,5
Částečně	20	71,5
Ne, vůbec	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 30: Spokojenost s životním cyklem projektu

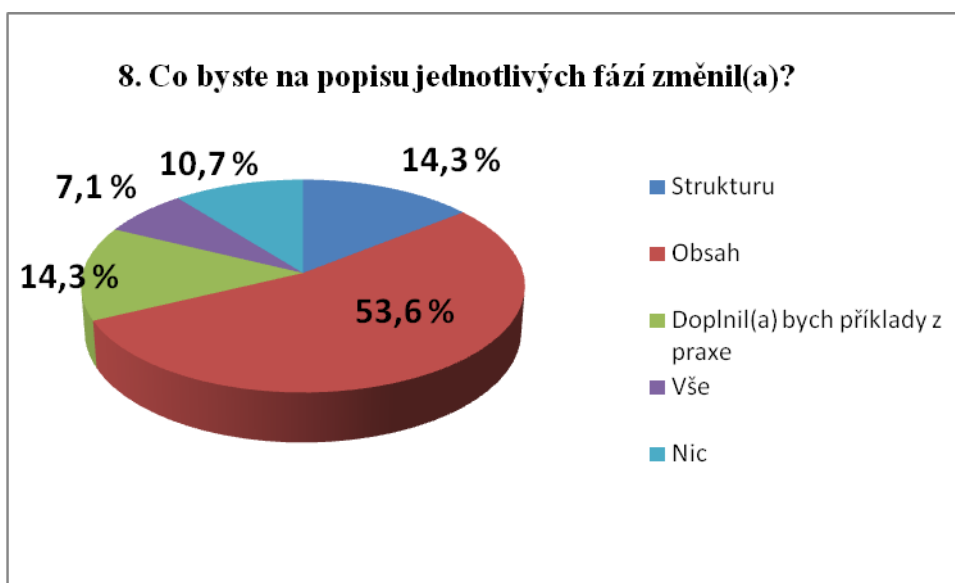
Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit míru spokojenosti se strukturou a obsahem životního cyklu projektu v metodice projektového řízení. Naprosto spokojených respondentů se strukturou a obsahem je pouze 28,5 %. Zbýlých více jak $\frac{3}{4}$ (tj. 71,5 %) dotázaných odpovědělo, že je se strukturou a obsahem částečně spokojeno. Odpověď „ne, vůbec“ nebyla uvedena od žádného z respondentů.

Tabulka 12: 8. otázka

n = 28	frekvence	%
Strukturu	4	14,3
Obsah	15	53,6
Doplnil(a) bych příklady z praxe	4	14,3
Vše	2	7,1
Nic	3	10,7

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 31: Změna popisu fází projektu

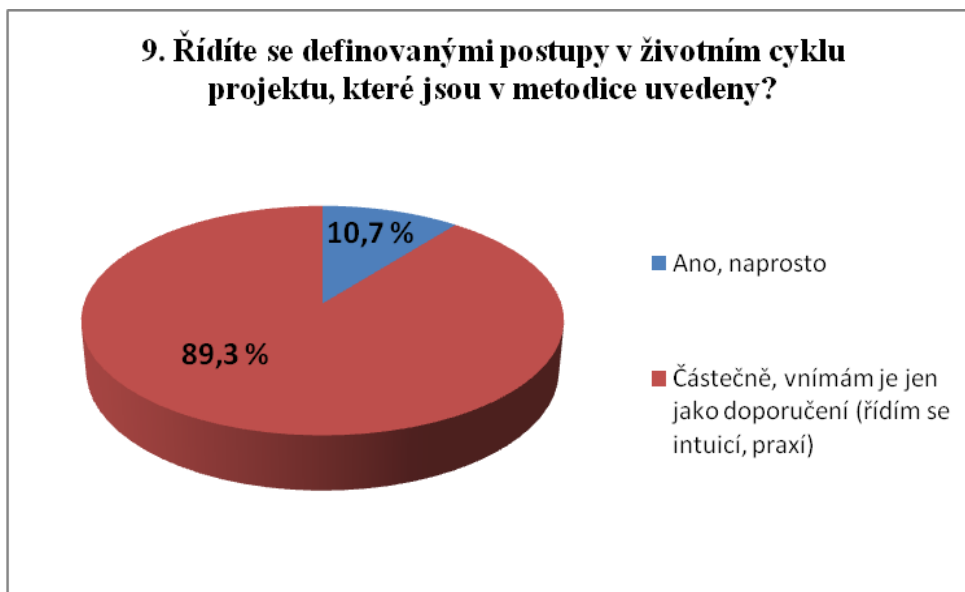
Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka měla za cíl zjistit, co by na popisu jednotlivých fází životního cyklu projektu v metodice členové projektových týmů změnili. Respondenti tentokrát měli na výběr z 6 odpovědí. Polovina respondentů (tj. 53,6 %) by změnila obsah, 4 respondenti (tj. 14,3 %) by změnili strukturu, další 4 by doplnili příklady z praxe, 2 respondenti (tj. 7,1 %) by změnili jak strukturu, tak obsah i doplnění příkladů z praxe a 3 respondenti (tj. 10,7 %) by neměnili na popisu jednotlivých fází nic.

Tabulka 13: 9. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano, naprosto	3	10,7
Částečně, vnímám je jen jako doporučení (řídím se intuicí, praxí)	25	89,3
Neřídím	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 32: Řízení se definovanými postupy v životním cyklu projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem 9. otázky bylo zjistit, zda se členové projektových týmů řídí definovanými postupy v životním cyklu projektu uvedenými v metodice. Pouze 3 respondenti (tj. 10,7 %) zvolili odpověď „ano, naprosto“, zbylých 25 respondentů (tj. 89,3 %) uvedlo odpověď „částečně, vnímám je jen jako doporučení – řídím se spíše podle své intuice a svou praxí“. Žádný z dotázaných nezvolil odpověď, že by se definovanými postupy v životním cyklu projektu vůbec neřídil.

2. výzkumná hypotéza H2: „Zaměstnanci v bance pracující na projektu jsou spokojeni s komunikací a spoluprací v týmu (každý ví, co-kdy-komu)“ (otázky 10-19)

Otázky 10-19 dotazníkového šetření se zabývají komunikací v týmech/ s projektovým manažerem a spoluprací v projektových týmech. Přesněji, zda jsou v projektových týmech stanoveny týmové role, zda jsou jejich členové ztotožnění se svou rolí, zda jsou jim jasné také role ostatních, zda se orientují v jaké fázi se projekt nachází. Dále otázky zjišťují nastavení pravidel komunikace v rámci týmu, sdílení aktuálních informací se členy týmu, jaký nejčastější nástroj k tomu používají, zda je na začátku srozumitelně představen projekt, jeho cíle, úkoly, zda jsou s komunikací projektového manažera členové týmu spokojeni a co by případně na tom změnili.

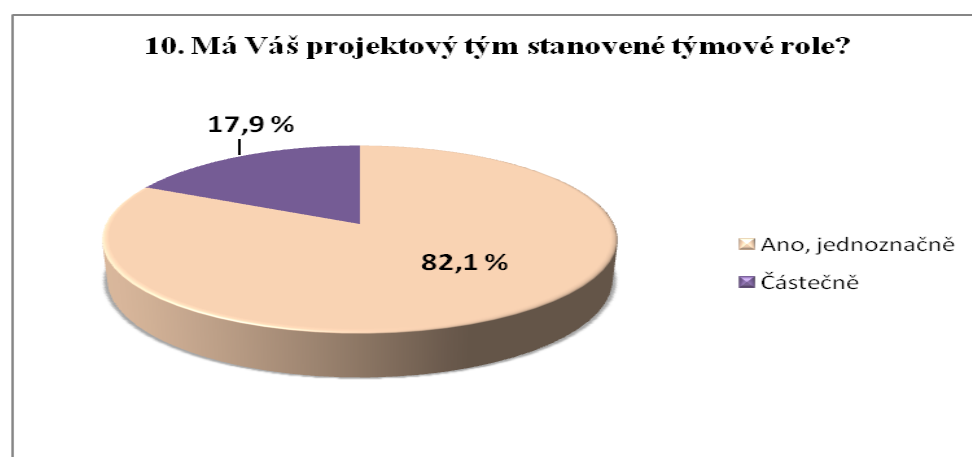
Špatná komunikace a spolupráce mezi členy projektového týmu a s manažerem jsou rizika, které mohou narušit cíl projektu. Komunikace a spolupráce jsou řádnými a efektivními stavebními prvky řízení projektů v týmech.

Cílem těchto otázek je potvrdit či vyvrátit 2. výzkumnou hypotézu H2 (viz Testování hypotéz), která je výše definována. Posléze na základě výsledků z dotazníků budou navrženy případné změny na zlepšení stavu.

Tabulka 14: 10. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano, jednoznačně	23	82,1
Částečně	5	17,9
Ne, role vznikají ad-hoc	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 33: Stanovení týmových rolí

Zdroj: Vlastní zpracování

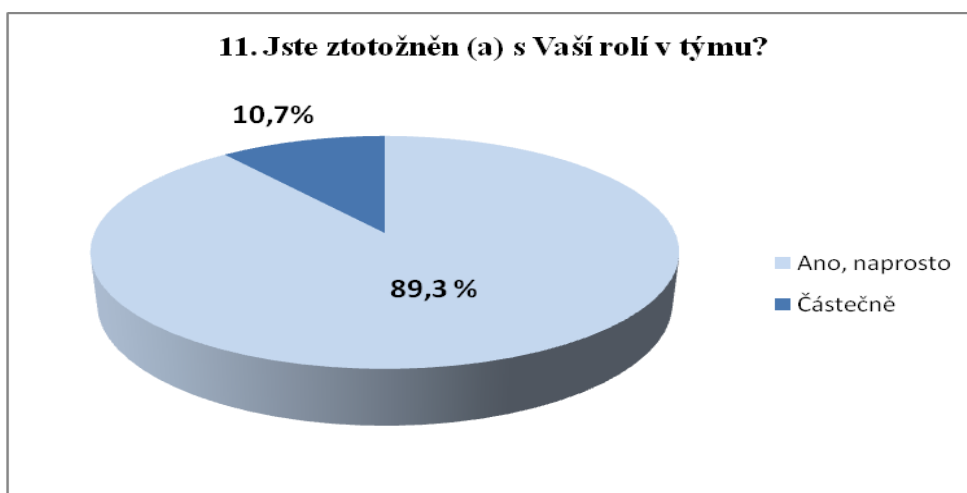
Otázkou č. 10 bylo cílem zjistit, zda jsou v projektovém týmu stanovené týmové role.

23 respondentů (tj. 82,1 %) zvolilo odpověď „ano, jednoznačně“, zbylých 5 respondentů (tj. 17,9 %) odpovědělo, že částečně. Odpověď „ne, role vznikají ad-hoc“ nezvolil žádný z členů projektových týmů.

Tabulka 15: 11. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano, naprosto	25	89,3
Částečně	3	10,7
Ne, vůbec	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 34: Ztotožnění se s týmovou rolí

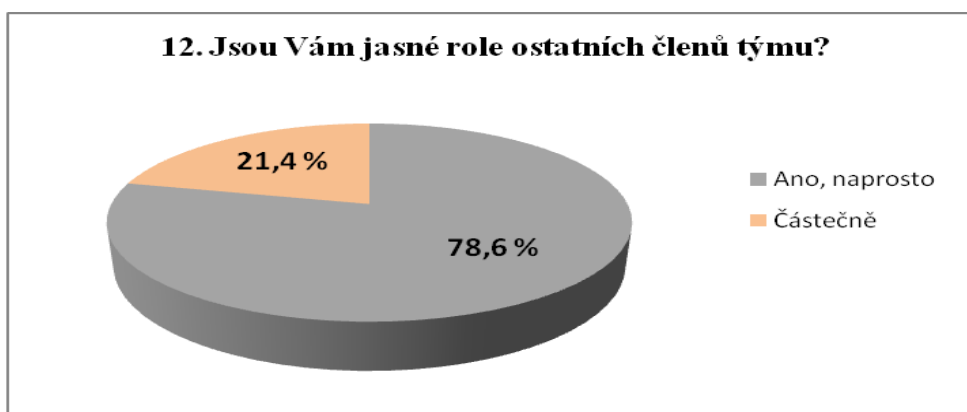
Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je člen projektového týmu ztotožněn se svou rolí v týmu. Odpověď „ano, naprosto“ zvolilo 25 respondentů (tj. 89,3 %), 3 respondenti (tj. 10,7 %) odpověděli, že částečně a nikdo neodpověděl „ne, vůbec“.

Tabulka 16: 12. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano, naprosto	22	78,6
Částečně	6	21,4
Ne, vůbec	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 35: Jasnost týmových rolí

Zdroj: Vlastní zpracování

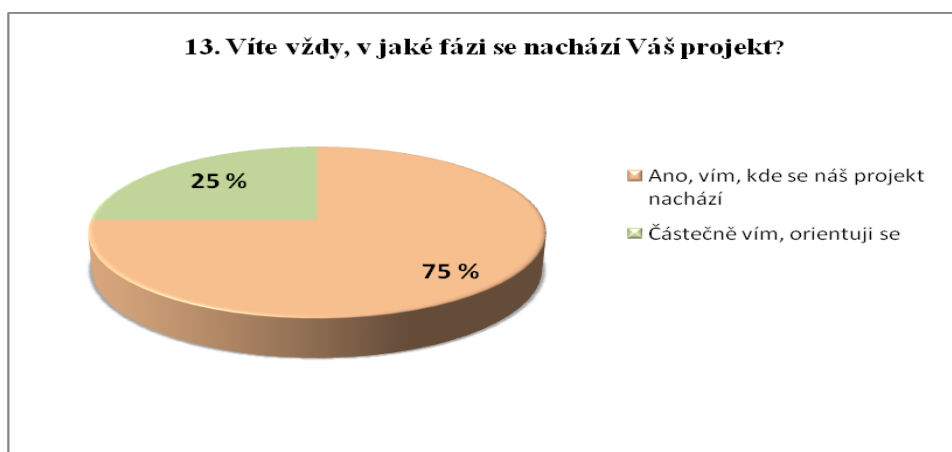
Dvanáctá otázka zkoumá, zda jsou členům projektových týmů jasné také role ostatních členů. Respondenti měli na výběr ze tří odpovědí.

22 respondentů (tj. 78,6 %) sdělilo, že jsou jim naprosto jasné role ostatních členů týmu. Zbýlých 6 respondentů (tj. 21,4 %) odpovědělo, že částečně a nikdo tudíž ne zvolil odpověď „ne, vůbec“.

Tabulka 17: 13. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano, vím, kde se náš projekt nachází	21	75
Částečně vím, orientuji se	7	25
Skoro nevím, nemám dostatek informací	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 36: Orientace ve fázích projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázkou č. 13 se chtělo zjistit, zda se členové projektových týmů orientují, zda vždy vědí, v jaké fázi se projekt nachází a odpovědělo na ni také všech 28 respondentů.

21 respondentů (tj. 75 %) odpovědělo, že vědí, kde se jejich projekt nachází. 7 respondentů (tj. 25 %) odpovědělo, že částečně vědí, že se orientují. Třetí odpověď „skoro nevím, nemám dostatek informací“ ne zvolil žádný z nich.

Tabulka 18: 14. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano, jednoznačně	4	14,3
Částečně	23	82,1
Komunikace probíhá zcela neformálně, bez pravidel	1	3,6

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 37: Nastavení pravidel komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

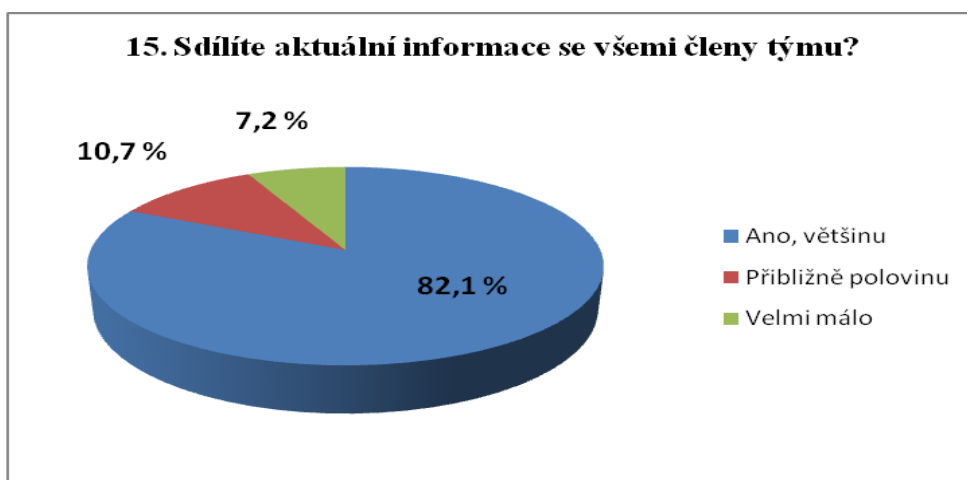
U otázky č. 14 bylo za cíl zjistit, zda členové projektových týmů mají v rámci týmu nastavená pravidla komunikace. Respondenti měli možnost 1 výběru ze 3 odpovědí.

Jak ukazuje Tabulka 18 a Obrázek 37 bylo zjištěno, že 23 z celkových 28 respondentů (tj. 82,1 %) zvolilo odpověď „částečně, komunikace probíhá podle pravidel i neformálně“, 4 respondenti (tj. 14,3 %) zvolili odpověď „ano, jednoznačně, komunikace probíhá především podle pravidel, neformálně jen zřídka“ a 1 respondent zaškrtl, že komunikace probíhá zcela neformálně, bez pravidel.

Tabulka 19: 15. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano, většinu	23	82,1
Přibližně polovinu	3	10,7
Velmi málo	2	7,2

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 38: Sdílení aktuálních informací

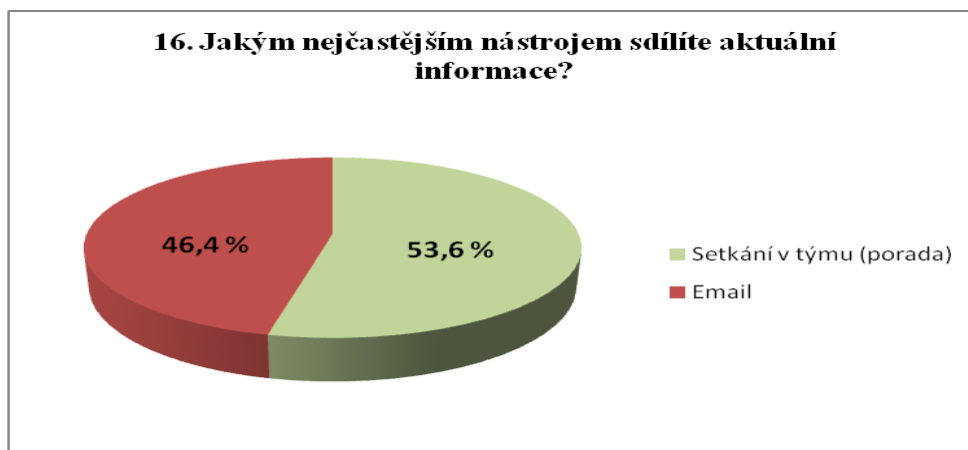
Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem 15. otázky bylo zjistit, zda členové projektových týmů sdílí aktuální informace se všemi členy týmu. Opět odpovědělo všech 28 respondentů na všechny tři odpovědi. Nejvíce respondentů, tj. 82,1 % odpovědělo, že sdílí většinu aktuálních informací se všemi členy týmu. Přibližně polovinu informací sdílí jen 3 respondenti (tj. 10,7 %) a odpověď „sdílím aktuální informace velmi málo se členy týmu“ zvolili pouze 2 respondenti (tj. 7,2 %).

Tabulka 20: 16. otázka

n = 28	frekvence	%
Setkání v týmu (porada)	15	53,6
Email	13	46,4
Intranet	0	0
Telefon	0	0
Virtuální setkání	0	0
Sociální sítě	0	0
Tabule (nástěnka)	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 39: Nejčastější nástroje sdílení informací

Zdroj: Vlastní zpracování

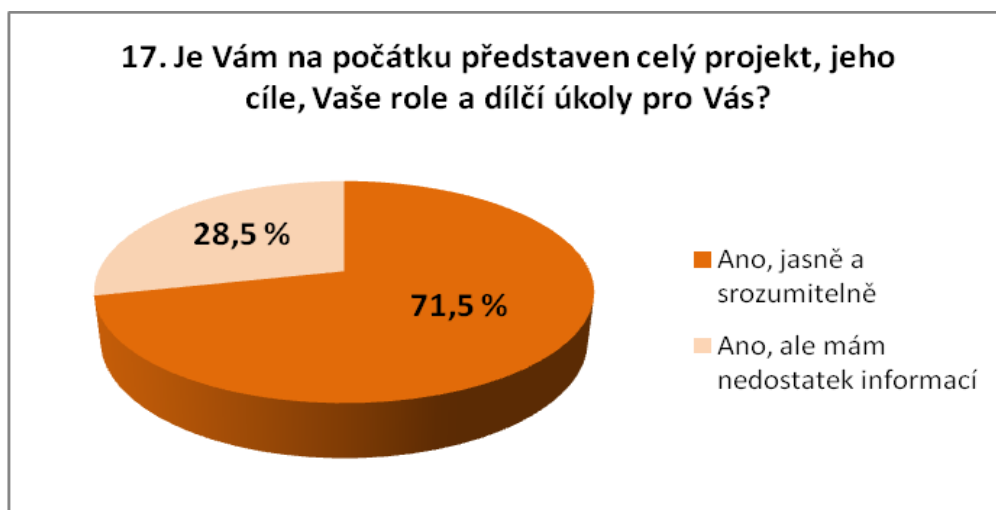
Touto otázkou bylo za cíl zjistit, který nejčastější nástroj pro sdílení aktuálních informací členové projektových týmů používají a to povede k zefektivnění práce na projektech.

28 respondentů mělo výběr ze 7 odpovědí. Graf znázorňuje 2 nejčastější odpovědi, které byly v dotazníku zaškrtnuty všemi respondenty. Nejvíce z nich (tj. 53,6 %) odpovědělo, že nejčastěji sdílí aktuální informace na setkáních týmu a druhým nejčastějším nástrojem, který uvedlo 46,4 % respondentů, je email. Zbylé nástroje (intranet, telefon, virtuální setkání, sociální sítě, tabule/nástěnka) nevedl nikdo z respondentů.

Tabulka 21: 17. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano, jasně a srozumitelně	20	71,5
Ano, ale mám nedostatek informací	8	28,5
Ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

**Obrázek 40: Představení projektu, cíle, role a úkolů**

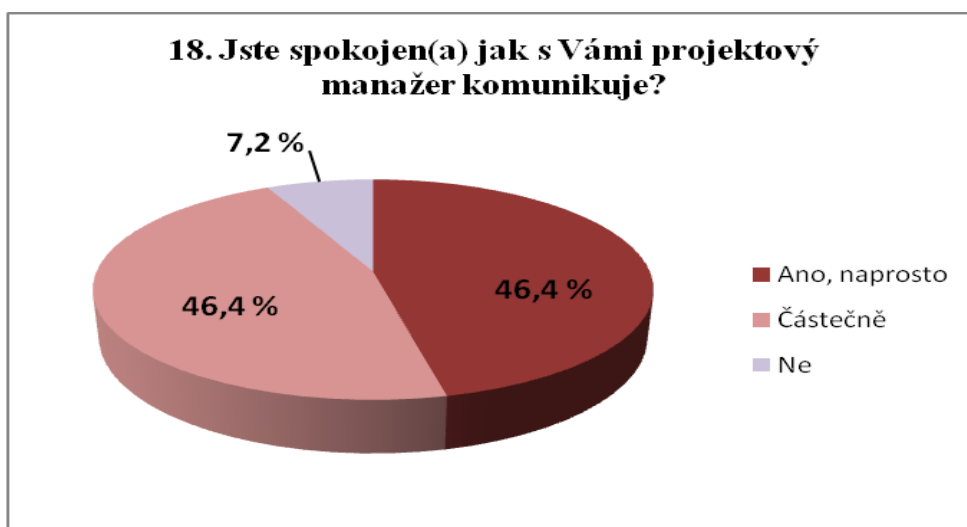
Zdroj: Vlastní zpracování

17. otázka zjišťuje, zda je členům projektových týmů již na počátku představen celý projekt, jeho cíle, jejich role a dílčí úkoly. Respondenti měli výběr ze 3 otázek. Nejčastější odpovědí bylo „ano, jasně a srozumitelně“ od 20 respondentů (tj. 74,5 %). Zbylých 8 respondentů (tj. 28,5 %) odpovědělo „ano, ale mám nedostatek informací“. Třetí odpověď „ne“ nezvolil nikdo.

Tabulka 22: 18. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano, naprosto	13	46,4
Částečně	13	46,4
Ne	2	7,2

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 41: Spokojenost s komunikací projektového manažera

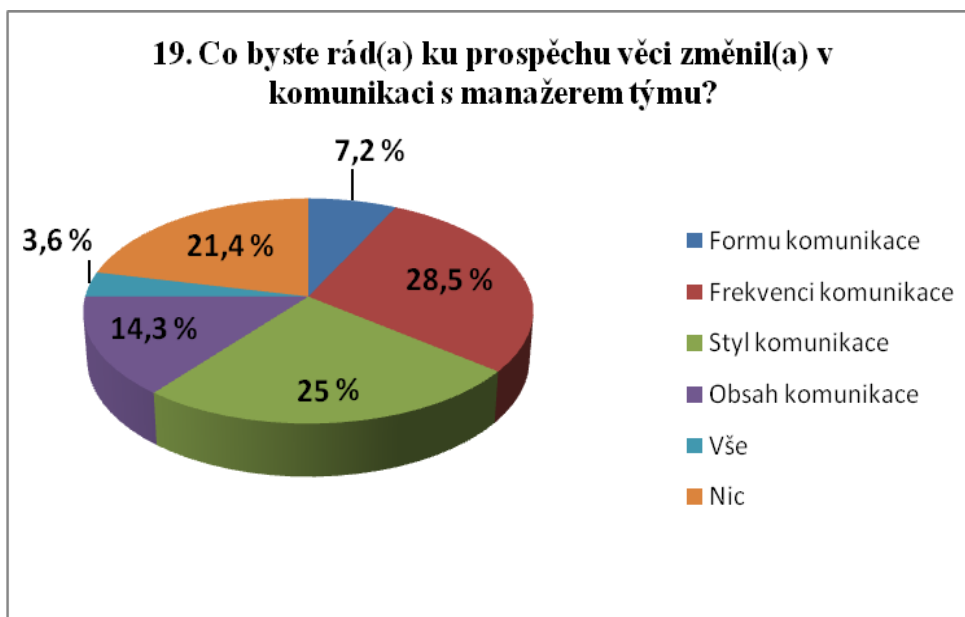
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18 zkoumá spokojenost členů projektových týmů s tím, jak s nimi projektový manažer komunikuje. Respondenti měli výběr ze 3 možností. 13 respondentů (tj. 46,4 %) zvolilo, že jsou s komunikací projektového manažera naprosto spokojeni. Dalších 13 uvedlo částečnou spokojenost a 2 respondenti (7,2 %) uvedli, že nejsou spokojeni jak s nimi projektový manažer komunikuje.

Tabulka 23: 19. otázka

n = 28	frekvence	%
Formu komunikace	2	7,2
Frekvenci komunikace	8	28,5
Styl komunikace	7	25
Obsah komunikace	4	14,3
Vše	1	3,6
Nic	6	21,4

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 42: Změny v komunikaci projektového manažera s týmem

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, co by členové projektových týmů rádi změnili v komunikaci s manažerem týmu ku prospěchu věci. Respondenti měli na výběr ze 6 odpovědí. Nejvíce respondentů (8; tj. 28,5%) zvolilo, že by rádi změnili na komunikaci projektového manažera její frekvenci. Jako druhou nejvíce zvolenou odpovědí byl „styl komunikace“, uvedlo ji 7 respondentů (tj. 25 %). Třetí nejčastěji zvolenou odpovědí (6 respondentů; tj. 21,4 %) bylo, že by na komunikaci nic neměnili. Dále „obsah komunikace“ by rádo změnilo 14,3 % respondentů. formu komunikace by změnili jen 2 respondenti (tj. 7,2 %) a 1 respondent by neměnil ku prospěchu věci nic.

3. výzkumná hypotéza H3: „Členové týmu jsou motivováni (finančně, nefinančně) pro práci na projektu a dosahují požadovaných výsledků (plní své úkoly v čase, rozpočtu, kvalitě).“ (otázky 20-21)

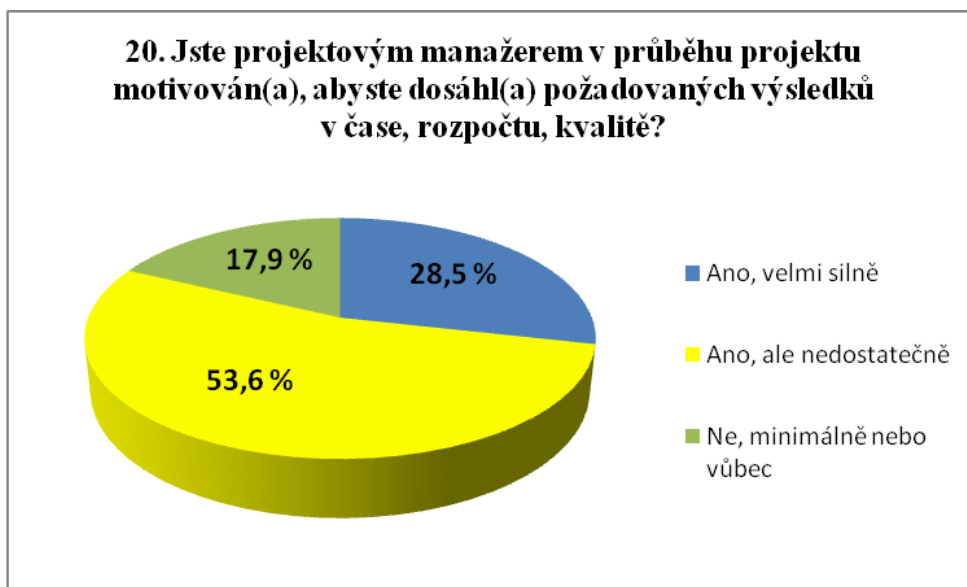
Poslední otázky 20-21 dotazníkového šetření se zabývají motivací. Přesněji, zda členové projektových týmů jsou motivováni ze strany manažera a zda jsou se stylem motivace spokojeni. Motivace je v podstatě hnací silou členů projektových týmů.

Cílem těchto otázek je potvrdit či vyvrátit 3. výzkumnou hypotézu H3 (viz Testování hypotéz), která je výše definována. Posléze na základě výsledků z dotazníků budou navrženy případné změny na zlepšení stavu.

Tabulka 24: 20. otázka

n = 28	frekvence	%
Ano, velmi silně	8	28,5
Ano, ale nedostatečně	15	53,6
Ne, minimálně nebo vůbec	5	17,9

Zdroj: Vlastní zpracování

**Obrázek 43: Motivace projektovým manažerem**

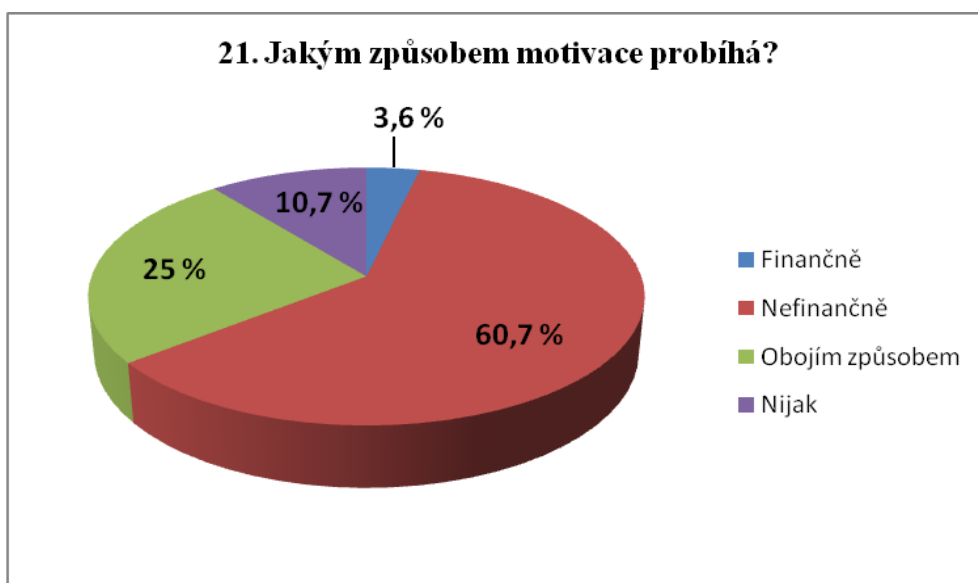
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zkoumá do jaké míry jsou členové projektových týmů motivováni projektovým manažerem v průběhu projektu, aby dosáhli požadovaných výsledků v čase, rozpočtu a kvalitě. Respondenti měli možnost výběru ze 3 odpovědí. Nejvíce respondentů (tj. 53,6 %) uvedlo, že motivováni sice jsou, ale nedostatečně. Dále 8 respondentů (tj. 28,5 %) zvolilo, že jsou motivováni velmi silně a zbylých 5 (tj. 17,9 %) uvedlo, že nejsou motivováni (minimálně nebo vůbec).

Tabulka 25: 21. otázka

n = 28	frekvence	%
Finančně	1	3,6
Nefinančně	17	60,7
Obojím způsobem	7	25
Nijak	3	10,7

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 44: Způsob motivace

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka měla za cíl zjistit, jakým způsobem motivace probíhá. Zodpověděli všichni dotázaní respondenti, výběr měli ze 4 možností. Nefinanční motivaci zvolilo nejvíce z nich, tj. 60,7 %. Druhou nejčastější odpovědí byla motivace „obojím způsobem“ (25 %). Žádný způsob motivace zvolili 3 respondenti (tj. 10,7 %) a pouze 1 z respondentů uvedl finanční motivaci.

5.2.1 Testování hypotéz

Testování bude provedeno na základě vypočtené kontingenční tabulky z vybraných dvojic otázek. Dvojice otázek je volena smysluplně, aby vždy říkaly pro praxi použitelnou informaci a dokazovaly nebo vyvracely hypotézy. Všechny otázky do výpočtu nejsou zahrnuty - nejdříve se z hypotéz odvodily dílčí nulové hypotézy pro určitou kombinaci otázek, výpočtem se poté ukáže jak daná dílčí nulová hypotéza je na tom a do jaké míry lze očekávat platnost výzkumné hypotézy. Vychází se z datové matice, do které byla v Excelu přenesena data v podobě pořadových čísel pod každou otázkou. Pro testování hypotéz jsou použity četnosti kombinace odpovědí, dále očekávané četnosti a Fisherův faktoriálový test, popřípadě některé z dvojic otázek budou hodnoceny na základě provázaných souvislostí. Na základě testování se nulová hypotéza potvrdí nebo zamítne (v případě Fisherova faktoriálového testu se porovná hodnota P s hladinou významnosti α ; $\alpha = 0,05$). Pro výpočet bylo čerpáno ze skript Statistické metody II [24].

1. výzkumná hypotéza H1 bude testována pomocí tří nulových hypotéz a), b) a c).
2. výzkumná hypotéza H2 bude testována pomocí dvou nulových hypotéz d), e)
- a 3. výzkumná hypotéza H3 pomocí jedné nulové hypotézy f).

1. výzkumná hypotéza H1: „*Metodika projektového řízení v bance má definované strukturované postupy pro každou fázi projektu a je srozumitelná pro řadového zaměstnance.*“

a) H_0 : „Fakt, zda zaměstnanec využívá metodiku, nezávisí na tom, zda ji umí najít (tj. otázky spolu nesouvisí).“

Tabulka 26: Kontingenční tabulka pro otázky 1 a 2

	1) Využívání metodiky			očekávané četnosti	
		Ano	Občas	CELKEM	
2) Nalezení metodiky	ANO	17	8	25	15,17857
	NE	0	3	3	9,821429
	CELKEM	17	11	n = 28	1,821429

Zdroj: Vlastní zpracování

Do kontingenční tabulky byly vepsány součty dvojic odpovědí, které se k sobě logicky hodí. Následně z tabulky byly vypočítány očekávané četnosti, kde jelikož alespoň 1 hodnota je menší než 5, použije se u tabulky 2x2 Fisherův faktoriálový test. V Příloze 5 je uveden výpočet pomocí tohoto testu, kde se výsledná hodnota P porovnávala s hladinou významnosti 0,05. Výsledkem je, že vzhledem k velmi malému překročení P hodnoty nad hladinou významnosti (**0,05037 > α**) bude **H_0 zamítnuta**, neboť při vyšší hladině významnosti $\alpha = 0,1$ by hypotéza zamítnutá byla.

b) H_0 : „Fakt, zda jsou zaměstnanci s metodikou spokojeni nezávisí na tom, že je metodika pro zaměstnance srozumitelná.“

Tabulka 27: Kontingenční tabulka pro otázky 3 a 4

4) Spokojenost s metodikou	3) Srozumitelnost metodiky			
		Jasně	Málo	CELKEM
	Spokojen	15	2	17
	Málo spokojen	4	7	11
CELKEM	19	9	n = 28	

očekávané četnosti

11,53571	5,464285714
7,464286	3,535714286

Zdroj: Vlastní zpracování

Do kontingenční tabulky byly vepsány součty dvojic odpovědí, které se k sobě logicky hodí. Následně z tabulky byly vypočítány očekávané četnosti, kde jelikož alespoň 1 hodnota je menší než 5, použije se u tabulky 2x2 Fisherův faktoriálový test. V Příloze 5 je uveden výpočet pomocí tohoto testu, kde se výsledná hodnota P porovnála s hladinou významnosti 0,05. Výsledkem je, že výsledná P hodnota je menší než 0,05 (**0,00691 < α**), což znamená, že se **H₀ se zamítá** na dané hladině významnosti, tj. existuje souvislost (závislost) mezi otázkami.

c) **H₀**: "Fakt, že jsou s obsahem a strukturou metodiky spokojeni nezávisí na tom, zda popis fází projektu obsahuje vše podstatné."

Tabulka 28: Kontingenční tabulka pro otázky 6 a 7

7) Spokojenost se strukturou a obsahem	6) Podstatný obsah popisu fází projektu			
		ANO	Částečně	CELKEM
	ANO	3	8	11
	Částečně	5	12	17
CELKEM	8	20	n = 28	

očekávané četnosti

3,142857	7,857142857
4,857143	12,14285714

Zdroj: Vlastní zpracování

Do kontingenční tabulky byly vepsány součty dvojic odpovědí, které se k sobě logicky hodí. Následně z tabulky byly vypočítány očekávané četnosti, kde jelikož alespoň 1 hodnota je menší než 5, použije se u tabulky 2x2 Fisherův faktoriálový test. V Příloze 5 je uveden výpočet pomocí tohoto testu. Výsledkem je, že **se H₀ nezamítá** na dané hladině významnosti (**0,62415458937 > α**), tj. neexistuje souvislost (závislost) mezi otázkami.

VÝSLEDEK TESTOVÁNÍ 1. VÝZKUMNÉ HYPOTÉZY: Jelikož 2 ze 3 nulových hypotéz se zamítly, je potvrzena 1. výzkumná hypotéza H1.

2. výzkumná hypotéza: „Zaměstnanci v bance pracující na projektu jsou spokojeni s komunikací a spoluprací v týmu (každý ví, co-kdy-komu).“

d) H₀: „Fakt, že jsou v týmech jednoznačně stanovené týmové role nezávisí na tom, zda jsou s nimi naprosto ztotožnění.“

Tabulka 29: Kontingenční tabulka pro otázky 10 a 11

11) Ztotožnění s rolemi	10) Stanovení rolí		
		Ano	Částečně
ANO	22	1	23
Částečně	3	2	5
CELKEM	25	3	n = 28

očekávané četnosti	
20,53571	2,46428571
4,464286	0,53571429

Zdroj: Vlastní zpracování

Do kontingenční tabulky byly vepsány součty dvojic odpovědí, které se k sobě logicky hodí. Následně z tabulky byly vypočítány očekávané četnosti, kde jelikož alespoň 1 hodnota je menší než 5, použije se u tabulky 2x2 Fisherův faktoriálový test. V Příloze 5 je uveden výpočet pomocí tohoto testu. Výsledkem je překročení P hodnoty nad hladinou významnosti ($0,0732601 > \alpha$), tj. **H₀ se nezamítá**, neexistuje souvislost (závislost) mezi otázkami.

e) H₀: „To, co by člen týmu změnil na komunikaci s manažerem nezávisí na tom, zda je s komunikací spokojen.“

Tato **druhá H₀ nelze ověřit**, neboť je kontingenční tabulka větší a nejsou splněna kritéria pro Fisherův faktoriálový test, ani pro chí-kvadrát test (velikost tabulky není 2x2). Budou vyhodnocena alespoň data z kontingenční tabulky, která vypadá následovně:

Tabulka 30: Kontingenční tabulka pro otázky 18 a 19

19) Změna v komunikaci projektového manažera	18) Spokojenost s komunikací projektového manažera			
	Ano, naprosto	Částečně	Ne	CELKEM
Forma	1	1	0	2
Frekvence	5	3	0	8
Styl	2	4	1	7
Obsah	1	3	0	4
Vše	0	0	1	1
Nic	4	2	0	6
CELKEM	13	13	2	n = 28

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá následující (okomentovány budou jen vyšší číselné hodnoty). 5 respondentů, kteří jsou naprosto spokojeni s komunikací projektového manažera, by změnili ve způsobu jeho komunikace ku prospěchu věci frekvenci. 4 respondenti jsou naprosto s komunikací projektového manažera spokojeni a neměnili by ve způsobu jeho komunikace nic. Další 4 respondenti jsou částečně spokojeni s jeho komunikací a změnili by styl komunikace a 3 respondenti jsou také částečně spokojeni s jeho komunikací a změnili by její obsah.

VÝSLEDEK TESTOVÁNÍ 2. VÝZKUMNÉ HYPOTÉZY: Jelikož první nulová hypotéza byla potvrzena a druhá nešla ověřit, bude 2. výzkumná hypotéza zamítnuta.

3. výzkumná hypotéza: „Členové týmu jsou motivováni (finančně, nefinančně) pro práci na projektu a dosahují požadovaných výsledků (plní své úkoly v čase, rozpočtu a kvalitě).“

f) **H₀:** „Fakt, že členové týmu jsou motivováni nezávisí na způsobu motivace.“

U této větší tabulky nejsou splněna kritéria pro Fisherův faktoriálový test, ani pro chí - kvadrát test (velikost tabulky v tomto případě není 2x2). Problém je v tom, že je také malá hodnota respondentů a hodně různorodých kategorií (nevyšla ani metoda slučování

sloupců). **Proto daná nulová hypotéza a i 3. výzkumná hypotéza H3 nejdou ověřit.** Proto budou vyhodnocena alespoň data z kontingenční tabulky, která vypadá následovně:

Tabulka 31: Kontingenční tabulka pro otázky 20 a 21

	20) Motivace manažerem				
		Velmi silně	Nedostatečně	Minimálně, vůbec	CELKEM
21) Způsob motivace	Finanční	0	1	0	1
	Nefinanční	5	11	1	17
	Obojím	3	3	1	7
	Nijak	0	0	3	3
	CELKEM	8	15	5	n = 28

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že nejvíce (tj. 11) respondentů je nedostatečně motivováno projektovým manažerem při nefinančním způsobu motivace.

VÝSLEDEK TESTOVÁNÍ 3. VÝZKUMNÉ HYPOTÉZY: daná nulová hypotéza a tím pádem i 3. výzkumná hypotéza H3 nejdou statisticky ověřit.

5.3 Rozhovor s projektovým manažerem

Jedná se o řízený rozhovor s projektovým manažerem v bankovní instituci XY, který doplňuje dotazníkové šetření a je zaměřen na projektové řízení z pohledu praxe projektového manažera. Snaží se zjistit subjektivní pohled PM na projektové řízení v bance. Rozhovor je anonymní a je uveden v Příloze 1. V následující kapitole budou rozebrány jeho výsledky.

6 Výsledky a diskuse

6.1 Vyhodnocení hypotéz na základě výsledků z dotazníků

První výzkumná hypotéza tvrdí, že *metodika projektového řízení v bance má definované strukturované postupy pro každou fázi projektu a je srozumitelná pro řadového zaměstnance*. Z odpovědí na otázky, které spadají pod tuto hypotézu vyplývá, že 60,7 % členů projektových týmů využívá ke své práci zpracovanou metodiku, 89,3 % členů projektových týmů ví, kde dokumenty nalézt, pro 67,9 % členů projektových týmů je metodika jasně srozumitelná, 60,7 % členů projektových týmů je s metodikou jen spokojeno. Dále pro téměř 61 % členů projektových týmů popis fází projektu obsahuje jen z části vše podstatné, co by z jejich pohledu obsahovat měl, 71,5 % členů projektových týmů je se strukturou a obsahem životního cyklu projektu v metodice jen částečně spokojených, 53,6 % dotázaných členů projektových týmů by změnilo na popisu fází životního cyklu projektu obsah a dohromady 28,6 % strukturu a doplnění příkladů z praxe, téměř všichni (tj. 89,3 %) dotázaní se jen částečně řídí definovanými postupy v životním cyklu projektu a raději dávají přednost své intuici a praxi, vnímají postupy spíše jen jako doporučení. **Ve výsledku lze první výzkumnou hypotézu považovat za zamítnutou.** Autorku výsledky překvapily, neboť z nadpoloviční většiny části byly nalezeny problémy/nedostatky. Některé drobné návrhy na zlepšení v této oblasti jsou sepsány v kapitole 6.4 Návrhy na zlepšení.

Druhá výzkumná hypotéza tvrdí, že *zaměstnanci v bance pracující na projektu jsou spokojeni s komunikací a spoluprací v týmu (každý ví, co-kdy-komu)*. Z odpovědí na otázky, které spadají pod tuto hypotézu vyplývá, že 82,1 % členů projektových týmů má určenou nějakou roli, 89,3 % je naprosto ztotožněno se svou týmovou rolí a 78,6 % je naprosto jasná role ostatních členů týmu. Dále 75 % členů projektových týmů se dobře orientuje (vědí vždy, v jaké fázi se jejich projekt v danou chvíli nachází), 82,1 % členů projektových týmů má pravidla komunikace nastavena jen z části, tj. komunikují podle pravidel, ale i neformálně, 82,1 % dotázaných sdílí většinu aktuálních informací se všemi členy týmu a nejčastějším způsobem sdílení informací je „email“ (46,4 %) a „setkání v týmu“ (53,6 %). Dalšími výsledky šetření je, že 71,5 % členům projektových týmů je na

počátku představen celý projekt, jeho cíle, role a úkoly členů týmů jasně a srozumitelně, 28,5 % je spokojeno také, ale nemá dostatek informací. Co se týče spokojenosti s komunikací projektového manažera, tak 46,4 % členů týmů je naprosto spokojeno a dalších 46,4 % je jen částečně spokojeno. Největšími problémy ohledně komunikace projektového manažera vyšla její frekvence (28,5 % respondentů) a styl (25 % respondentů). **Z těchto výsledků dotazníkového šetření lze druhou hypotézu potvrdit.** Autorku výsledky potěšily, neboť jsou z velké části pozitivní a je patrné, že komunikace a spolupráce v týmu z větší části fungují. Některé drobné návrhy na zlepšení v této oblasti jsou sepsány v kapitole 6.4 Návrhy na zlepšení.

Třetí výzkumná hypotéza tvrdí, že *členové týmu jsou motivováni pro práci na projektu a dosahují požadovaných výsledků (plní své úkoly v čase, rozpočtu, kvalitě)*. Z odpovědí na poslední dvě otázky, které spadají pod tuto hypotézu vyplývá, že 53,6 % členů týmů je motivováno, ale nedostatečným způsobem a jako nejčastější způsob motivace vyšel nefinanční způsob ze 60,7 % (např. pochvala za dobře vykonanou práci od nadřízeného, hodnocení na konci projektu, apod.). **Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že třetí výzkumnou hypotézu nelze potvrdit, tj. zamítá se.** Autorku výsledek šetření spadající pod tuto hypotézu překvapil. Předpokládala, že je na motivaci kladen větší význam než z šetření vyšlo. Návrhy na zlepšení v této oblasti jsou sepsány v kapitole 6.4 Návrhy na zlepšení.

Ve statistickém testování výsledných hypotéz byla první výzkumná hypotéza potvrzena, druhá zamítnuta a třetí nešla ověřit. Ve výsledku se dá říci, že ověření výzkumných hypotéz je pro autorku i pro bankovní instituci důležitější z přímých (hrubých) výsledků dotazníkového šetření oproti metodě statistického testování.

6.2 Diskuse s nadřízeným pracovníkem o výsledcích z dotazníků

Na základě diskuse s nadřízeným pracovníkem byly zjištěny jeho názory k výsledkům dotazníkového šetření, s kterými autorka práce také souhlasí:

Dle nadřízeného pracovníka je očekávaný výsledek, že převažují členové projektových týmů využívající ke své práci zpracovanou metodiku, neboť metodika je jen určitý rámec

a lidem stačí znát jen základ. Jsou různé typy lidí – někteří jsou více metodičtí a chtějí opravdu postupovat přesně podle toho, co je někde napsáno a jiným stačí znát jen ten základní rámec a spíš pak uplatňují selský rozum. Dále konstatoval, že když velká většina členů projektových týmů ví, kde dokumenty nalézt a jen nepatrné množství z dotázaných to neví, je dobrý výsledek. Avšak cílem by určitě mělo být dostat se na 100 % (aby všichni dotázaní věděli, kde je nalézt). Může to být ovlivněno tím, že mezi respondenty byli i nově přijatí zaměstnanci. Na výsledek ohledně srozumitelnosti metodiky reagoval, že to může být způsobené tím, že celá projektová metodika byla přepracovaná a ne všichni měli možnost si ji v praxi vyzkoušet a je pro ně nová. Výsledek by měl být určitě lepší (srozumitelnost metodiky by měla být jednoznačně větší). Zastává názor, že by metodiky mělo být relativně málo (stejně je každý PM navyklý řídit projekt svým způsobem), banka stanovuje nějaké mantinely (např. pravidla schvalování projektů) a detailní řízení projektu je na PM. Výsledek ohledně spokojenosti členů týmů s metodikou byl okomentován jako pozitivní, ale cílem by mělo být dostat se na 100 % a že metodiku nevnímají jako přínos. Proto jej nepřekvapuje nespokojenost některých členů týmů. Někdo metodiku může vnímat jako překážku, neboť jim také říká, jaká pravidla mají dodržovat. K tomu, že téměř všichni z dotázaných respondentů žádný certifikát nevlastní sdělil, že certifikace tohoto typu je především pro projektové manažery a v současné době se pracuje na zlepšení - 9 zaměstnanců se na certifikaci připravuje (PMP). Dále konstatoval, že výsledek ohledně podstatného obsahu popisu fází projektu, by mohl být opět lepší. Výsledná spokojenost se strukturou a obsahem ŽC projektu v metodice byla vyhodnocena jako dobrá (byla v bance snaha, aby ŽC projektu byl jednodušší) a že lidé celkem chápou celkový pohled na projekty. S tím, co by členové týmů změnilo na popisu fází projektu (nejčastěji obsah, strukturu či doplnění příkladů z praxe), nadřízený pracovník částečně souhlasil. Ovšem je to opět dopad nedávné změny projektové metodik a ne všichni mají nová pravidla zažitá. Také vnímá jako dobrý výsledek, že téměř všichni dotázaní se jen částečně řídí všemi definovanými postupy v ŽC projektu (upřednostňují svoji intuici a praxi), vnímají postupy spíše jen jako doporučení, neboť vidí většinou cíl (dodat projekt), nedívají se nalevo napravo a snaží se projekt rychle dodat. Kdyby odpověděli všichni, že se plně řídí, tak by jej to překvapilo (neměli by tím pádem vlastní úsudek, byli by roboty). K výsledkům ohledně stanovení týmových rolí, s jejich ztotožněním a jasností se vedoucí pracovník vyjádřil, že jsou dobré a mile jej překvapilo, že je to dobře nastaveno. V diskusi nad

výsledkem ohledně orientace členů týmů ve fázích projektu (jejich povědomí, kde se v danou chvíli nachází projekt) vyjádřil nadřízený pracovník názor, že špatná orientace může být otázkou chybné komunikace mezi PM a členy týmu (nižší pozice, informace se k nim nemusí dostat). Nastavení pravidel komunikace, které z dotazníků vyšlo, okomentoval, že takovéto nastavení komunikace (projektová) je normální a je důležité, že v týmu sdílí informace (komunikuje se status projektu, lidé mají informace, které mají mít, ví stav projektu, co se v projektu děje apod.). Výsledky ohledně sdílení aktuálních informací se všemi členy týmu a nejčastějšího způsobu sdílení byly zhodnoceny jako dobré, že je to základ, ale nebylo by od věci přiblížit se 100 % dobrým výsledkům. Také potvrdil, že tyto dva způsoby sdílení informací (email, setkání v týmu) jsou nejčastější. Podle názoru nadřízeného pracovníka ve výsledku na jasné a srozumitelné představení projektu, cíle, rolí a úkolů členům týmů, by mělo být cílem také dosáhnout 100% dobrých výsledků - aby PM představovali celý projekt, aby členové týmů věděli na čem pracovat (aby neznali jen svůj kousek), aby chápali kontext a hlavně cíl. Co se týče výsledků ohledně spokojenosti s komunikací PM, tak konstatoval, že z nich vyplývá spokojenost většiny členů týmů. Neexistuje formální zpětná vazba mezi PM a členy týmu. Formální zpětná vazba (hodnocení) je mezi nadřízeným a podřízeným. Tyto vazby mají půlroční frekvenci. Největší problémy ohledně komunikace PM (frekvence a styl) jej také nepřekvapily, neboť každý chce, aby se s ním víc komunikovalo a každý chce také více informací. Obecným rysem člověka je mít víc informací, aniž by je nutně potřeboval. Výsledky posledních dvou otázek ohledně motivování členů týmů a jejího způsobu jej také nepřekvapily. Projektoví manažeři nemají způsob jak finančně motivovat členy týmu (odměna přímo ve mzdě), motivuje tedy převážně nefinančně (pochvalou, zhodnocením na konci projektu, sdělením členům týmu, že pracují na důležitém projektu a že to banku někam posune apod.).

6.3 Výsledky rozhovoru s projektovým manažerem

Rozhovor má doplňující a ověřující funkci vzhledem k dotazníkovému výzkumu. Z rozhovoru uvedeného v Příloze 1 je patrné, že vybraný PM se snaží o snížení problémů spojených s řízením projektů. Vyplývají z rozhovoru tyto skutečnosti:

- s metodikou je celkem spokojen, vždy se na ní dá ale něco zlepšovat, např. v loňském roce inicioval vznik univerzálního akceptačního protokolu, který nebyl v projektových šablonách dokumentů uveden (každý si jej psal jak sám uznal za vhodné). Standardně je povinností PM řídit se danou metodikou, každopádně za nejdůležitější metodiku osobně považuje selský rozum;
- projektové řízení banky se neřídí jednou konkrétní projektovou „školou“ (IPMA, PMI, Prince2), jedná se spíše o vzájemnou kombinaci;
- jako hlavní oblast ke zlepšení procesu řízení projektů vnímá potřebu zavést komplexní nástroje pro řízení projektů. Používají hodně tabulky v Excelu a nezdá se, že musí data z Excelu A exportovat nebo porovnávat s daty z Excelu B atd.
- problémů v projektech může být několik typů – v průběhu projektu se mohou objevit problémy jako špatný kontrakt (kdy je např. nedostatečně definovaný scope dodávky), nedostatečné zdroje (např. odchody klíčových pracovníků v průběhu projektu, počínaje členy týmu až po sponzora) a v neposlední řadě i změny priorit banky v průběhu realizace. Dále problémy od samotného začátku projektu, např. omezená alokace klíčových členů týmu (interních), kteří pracují na více projektech zároveň a vedle toho mají i liniové aktivity. Problémem je také najít silného Sponzora, avšak v některých projektech, zejména v těch menších (ale není to pravidlo) vnímá roli Responsible bankera jako důležitější než roli Sponzora;
- jako nejčastější problém, se kterým se v týmu potýká, je únava a jakási rezignace u déletrvajících projektů, přičemž je pak nejefektivnějším způsobem motivace každému ukázat tzv. „světlo na konci tunelu“ u jeho aktivity. PM musí umět pracovat s různou typologií členů týmu. Nejvíce mu pomáhají zkušenosti systematického „kouče“ (umět moderovat schůzky, držet se tématu, poznat, kdy už se odklání od řešeného tématu nebo se točí v kruhu, nebát se utnout debatu);
- jako hlavní ohledně správné komunikace vnímá stále vědět co/proč/jak má tým dělat, kdy to má být hotovo a zda to ještě dává smysl. Ohledně motivace je účinné např. popřát, když má někdo svátek, zajít společně na oběd, projevit o druhého zájem, zeptat se, zda potřebuje s něčím pomoci apod.

Dále bylo s PM diskutováno o výsledcích dotazníkového šetření. Z diskuse o výsledcích vyšly tyto jeho názory:

- **metodika projektového řízení** - popisu fází ŽC projektu musí rozumět hlavně PM, člen týmu jim rozumět nemusí, také velmi záleží na dané funkci člena týmu (jinak metodice rozumí/využívá ji leader týmu, jinak podřízení). Metodika má za cíl určit nějaké rámce (projektové fáze, apod.) a určuje, které dokumenty jsou potřeba (vždy se musí vyplnit Project Charter, naopak Zápis ze schůzky povinný není - lze si vytvořit pro tento dokument vlastní šablonu, nedávno byl doplněn univerzální akceptační protokol);
- **komunikace** – jako PM má přímo pod sebou ve větších projektech leadery (IT Tech Leader, IM Leader, Business Leader). Tito leadeři mají pod sebou dalších x lidí. V rámci projektového statusu se vidí se zástupci businessu, informačního managementu a IT plus zástupce dodavatele. Nedokáže si představit, že by tyto lidé nevěděli kde v projektu se nachází na základě vyplňování reportingu, Projektového Plánu apod. Samozřejmě jejich podřízení asi také budou přibližně vědět, kde se nachází (někdo jim to pravděpodobně řekne, ale nějaký šum tam samozřejmě nastat také může, nemusí se k nim dostat veškeré informace). Ano, je to tom, jak tyto leadeři komunikují k lidem dolů – aby věděli, co se od nich očekává, co mají dělat. Jaký styl komunikace by měl PM zvolit záleží na tom, do jaké míry zná typologii lidí. Někdo může zvolit styl „dítě – rodič“, někdo zase „tady máš úkol, chci výsledek“. Frekvence komunikace záleží na velikosti projektu.
- **motivace** – je možná i finanční motivace – „projekták“ dává zpětnou vazbu na členy týmu, což může ovlivnit jejich finanční hodnocení v rámci bonusů stejně tak jako na „projektáka“ dává zpětnou vazbu Sponzor (jakým způsobem se Sponzorovi líbí jak pracuje). Zároveň se na projekty začínají nasazovat KPI (ukazatele, které ovlivní výši bonusů). Nefinanční motivace PM je nejčastěji formou školení, tj. musí si doložením hodin školení obhájit certifikaci. Nefinanční motivace týmu byla probrána v rozhovoru.

6.4 Návrhy na zlepšení

Ve výsledku dotazníkový průzkum dopadl pozitivně, tzn. našel jen drobné nedostatky v oblastech metodiky, certifikace, komunikace a motivace (ve všech oblastech je prostor na zlepšení). Celkově se dá hodnotit projektové řízení v bankovní instituci XY jako na dobré úrovni. Na základě zjištěných nedostatků jsou navržena tato doporučení ke zlepšení:

- **vylepšit metodiku projektového řízení** - autorka práce by doporučila zlepšit její srozumitelnost a přehlednost (špatná orientace v textu), zejména zúžením na nejdůležitější informace pro snadnou a rychlou orientaci a použitelnost v praxi, větším využitím hypertextových odkazů a procesních diagramů, obrázků (metodika by neměla sloužit jako návod projektového řízení). Také by se do dokumentu daly zařadit informace ohledně logického rámce, WBS, směrného plánu, registru rizik apod.;
- **rozšířit certifikaci** – z důvodu aktuálně nízkého počtu certifikovaných zaměstnanců v oblasti projektového řízení lze doporučit rozšířit její přípravu mezi více zaměstnanců banky (je to doklad o kompetencích, dovednostech a výsledek zkušeností z praxe). V současné době jsou v oddělení certifikování pouze 2 projektoví manažeři a 9 se jich na ní připravuje;
- **zlepšit komunikaci** – tzn. lépe nastavit a realizovat komunikační plán projektu (co, proč, jak, kdy a s kým bude komunikováno). Členům týmů lze doporučit nebát se neustále vypyávat kolem sebe (zjišťovat tak důležité informace pro práci na projektu, „být v obraze“). Dále pro efektivní komunikaci nastavit lépe pravidla zejména v oblasti otevřených komunikačních časů a klidu na práci (např. nastavení volné komunikace v určitém čase, po předchozí domluvě apod., aby se nezdržovala práce na projektu). Většina respondentů zvolila, že komunikace probíhá částečně podle pravidel a i neformálně. Proto by se jí měl PM naučit využívat a především by si měl osvojit nenásilné nástroje řízení neformální komunikace. Dále je dobré si nastavit dohody o správném a efektivním používání komunikačních nástrojů - nejdůležitější je zvolit takový nástroj pro komunikaci, který bude adekvátní k dané činnosti (např. aby se telefon nepoužíval k řešení složitých záležitostí, které se naopak lépe vyřeší na poradě či emailem, tj. člověk má čas na promyšlení). Dále pro přehlednost a dostatek informací při každé schůzce týmu znovu shrnout role,

úkoly, cíle a probrat komunikaci v rámci týmu (proč se to tak děje, jak by to změnilo/chtěli, o zlepšení zpětné vazby atd.). Každopádně PM by měl průběžně kontrolovat stav projektu a asertivně komunikovat se všemi zainteresovanými stranami. Také lze doporučit, aby manažer neustále utužoval vztah se členy týmu (společné obědy, teambuildingové akce, hry atd.) a rozesílal emailem informace o aktuálním stavu projektu členům týmů (formou newsletteru – ovšem pozor, aby se z toho nestal spam), popřípadě využít SharePoint (uživatelé daného projektu dostanou na konci dne souhrn dokumentů, které byly vystaveny/změněny – také pozor, aby se to nezměnilo ve spam);

- **zlepšit motivaci** - motivace je mocná síla, která je hnacím motorem člověka a hlavní oblastí působnosti řídicích pracovníků. Jejím úkolem je zajistit, aby práce na projektu byla pro člena týmu dostatečně důležitá. PM by měl v nejlepším případě vynaložit zvýšené úsilí pro vnímání zájmů a potřeb svých spolupracovníků a tím najít nejlepší způsob využití jejich potenciálu, vyvolat jejich aktivitu (např. si s každým promluvit o jejich přesné představě, co by považovali za adekvátní motivaci a použít to ke zvýšení motivace členů) a tím zvýšit možnost splnění projektu. Projevená pochvala a poděkování mají z dlouhodobého hlediska často větší motivační efekt než nárazová finanční odměna a tudíž autorka doporučuje s ní nešetřit!

Další návrhy na zlepšení nedostatků zjištěných v oblasti řízení projektů na základě konzultace:

- **zlepšit práci lidí na více projektech zároveň** – tzv. multitasking (přeskakování z jednoho úkolu na druhý, není to úspora času). Autorka práce proto doporučuje rozdělit si práci na co nejmenší kontrolovatelné kroky, zahrnout úvahy o prioritách a prosazovat platnost plánu prací a sdílenou databázi zdrojů. Odstranit multitasking jednoduše tím, že se nepřipustí práce na více úkolech současně;
- **omezit „studentský syndrom“** - tzn. neodkládat zahájení práce a nezabírat až “těsně” před termínem, mít ohled na původní naplánování času. Lze doporučit lepší smysluplnější využití časové rezervy, tzn. musí se odebrat z činností a přesunout k nejdůležitější sekvenci v projektu (kritickému řetězci činností). Tím se některá zpoždění a zrychlení vzájemně vyruší (postačí rezerva v délce zhruba poloviny

trvání kritického řetězce činností) a dojde ke zkrácení projektu a zvýší se šance včasného dodání. A samozřejmě s tím související nepodceňovat Time Management (jakékoliv vychýlení zbrzdí projekt, co nejvíce dodržovat časový plán);

- **snažit se najít způsob, aby se v týmu všichni sešli** (členové týmů většinou nesedí pohromadě v jedné kanceláři) – autorka by doporučila využít pracovní prostředí pro virtuální tým (např. videokonference, telekonference, online chat, tradiční Skype, aplikace Google moderator, Virtual Team Rooms, cloudové úložiště apod.);
- **mít silného sponzora projektu** – správně organizovaný projekt musí mít svého sponzora ze strany zákazníka. Jedná se o nejdůležitější osobu v projektu, která by ideálně měla pocházet z oblasti businessu (ne IT), být respektovaná a silná v rámci společnosti, motivovaná na projektu, s realistickými očekáváními. Ideálním kandidátem jsou členové top managementu. Aby mohl mít projekt dostatečnou podporu, je nutné, aby sponzor projektu a celá společnost cítila potřebu projektu a znala jeho přínosy (ukázat sponzorovi potřebu a přínos projektu a že se mu investice vrátí několikanásobně po spuštění projektu, respektive po ukončení a vložení výsledku projektu do reality);
- **dokončit projekt včas a v rozpočtu** – základním pilířem je, aby tým s manažerem fungoval správně. K tomu lze doporučit správnou organizaci času, správným způsobem nastavenou a prováděnou komunikaci a efektivní motivaci;
- **zavést komplexní nástroj pro řízení projektů** – z rozhovoru s PM bylo zjištěno, že nejčastěji používají pro práci na projektech tabulky Excel a potřebovali by nějaký komplexní nástroj, kde lze spravovat projektový plán, zdroje, úkoly, peníze, automatické generování reportů, atd. Tudíž lze doporučit např. komplexní nástroj pro podporu řízení projektů SERENA Project Portfolio Management (Serena PPM). Umožňuje plánování a sledování postupu samostatných projektů, skupin projektů i řízení celého projektového portfolia organizací. Zabezpečuje, aby vedoucí projektů, členové týmů i management měli neustále aktuální informace o stavu projektu a byli tak schopni eliminovat rizika a nepřekročili plánované termíny a rozpočet. Umožňuje organizacím realisticky naplánovat a řídit klíčové projekty a iniciativy, optimalizovat využití zdrojů, stanovit priority práce a přizpůsobit portfolio projektů celkovým cílům a záměrům. Také poskytuje funkcionalitu pro řízení portfolia projektů, řízení požadavků, řízení zdrojů

a finanční management. Serena PPM se vyznačuje kombinací vysokého stupně konfigurovatelnosti a snadné implementace, což umožňuje rychlé dosažení viditelných přínosů. Dalšími komplexními systémy pro řízení projektů jsou např. TaskPark, Power BI, Project Server a další.

Návrhy byly diskutovány s manažerem projektového portfolia, který s nimi souhlasil a mohou být využity v bankovní instituci pro zlepšení současného stavu.

7 Závěr

Cílem práce bylo popsat a vyhodnotit činnost projektové kanceláře ve vybrané bankovní instituci na základě teorie, vnitřních předpisů, dotazníkového výzkumu doplněného o řízený rozhovor a posléze navrhnout případné změny pro zlepšení současného stavu v souvislosti s výsledky výzkumu.

V teoretické části byla popsána teoretická východiska projektového řízení – definice projektu, jeho cíl a zdroje, zájmové skupiny, trojimperativ, ŽC projektu, projektová kancelář včetně její funkce, organizačních struktur, projektový tým a procesy projektového řízení.

V praktické části bylo popsáno řízení projektů na základě interních předpisů banky – ŽC projektu, projektové role, výbory, dokumenty a procesy. Mimo jiné označení fází projektů, než je autorka zvyklá, neshledala žádné razantnější rozdíly v porovnání s literaturou. Jediným rozdílem je, že je metodika psána v souladu s bankovními pravidly. Posléze byl proveden dotazníkový výzkum na základě stanovených hypotéz. Výsledky výzkumu byly celkově pozitivní. Bylo provedeno také statistické testování hypotéz, ale jednotlivé reálné výsledky dotazníkového výzkumu měly jak pro autorku, tak pro bankovní instituci vyšší váhu než statistické testování hypotéz. Proto se ve výsledku výzkumné hypotézy zhodnotily na základě výsledků z jednotlivých otázek. První výzkumná hypotéza byla zamítnuta, tzn. metodika projektového řízení v bance nemá definované strukturované postupy pro každou fázi projektu a není srozumitelná pro řadového zaměstnance. Druhá výzkumná hypotéza byla potvrzena, tzn. zaměstnanci v bance pracující na projektu jsou spokojeni s komunikací a spoluprací v týmu (každý ví, co-kdy-komu) a třetí výzkumná hypotéza byla zamítnuta, tzn. členové týmu nejsou dostatečně motivováni pro práci na projektu a nedosahují tak požadovaných výsledků (plní své úkoly v čase, rozpočtu, kvalitě). Výsledky šetření byly diskutovány s nadřízeným pracovníkem banky, pro kterého většina výsledků nebyla překvapením. Tyto výsledky pak byly doplněny o pohled projektového manažera formou rozhovoru a diskuse. Posléze byly sestaveny návrhy na zlepšení současného stavu v souvislosti s výsledky výzkumu. Návrhy byly provedeny pro oblast metodiky, certifikace, komunikace, motivace a řízení projektů. V poslední řadě byly návrhy diskutovány s manažerem projektového portfolia, který s nimi souhlasil a mohou být využity v bankovní instituci pro zlepšení současného stavu.

Hlavním přínosem práce jsou výsledky šetření (týkají se metodiky projektového řízení, komunikace týmů a projektového manažera, motivace členů projektových týmů) a návrhy na zlepšení současného stavu (vylepšit metodiku projektového řízení, rozšířit certifikaci, zlepšit komunikaci a motivaci, zlepšit práci lidí na více projektech zároveň, omezit „studentský syndrom“, snažit se najít způsob, aby se v týmu všichni sešli, mít silného sponzora projektu, dokončit projekt včas a v rozpočtu a zavést komplexní nástroj pro řízení projektů). Výsledky dotazníkového šetření zároveň posloužily pro projektové manažery a jejich nadřízené, kteří si na jejich základě ověřili fungování projektových týmů, svých kompetencí a jak oni, tak členové týmů si tím zjistili, kde se skrývají slabá místa a co mají případně zlepšit.

Celkově autorka hodnotí projektové řízení v bankovní instituci pozitivně a doufá, že se na základě jejích návrhůlepší již tak dobrá praxe projektového řízení.

8 Seznam použitých zdrojů

- [1] BENDO VÁ, Klára. *Základy projektového řízení* [online]. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012 [cit. 2016-03-18]. ISBN 978-80-244-3124-6. Dostupné z: http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FFkatedry/psychologie/publikace/Bendova/Bendova_K_a_kol_zaklady_projektoveho_rizeni.pdf
- [2] ŠTEFÁNEK, Radoslav, Klára BENDO VÁ, Petra HOLÁKOVÁ a Ivan MASÁR. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.
- [3] DOSKOČIL, R. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN: 978-80-7204-863- 2.
- [4] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3611-2.
- [5] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [6] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management* [online]. Grada Publishing a.s., 2002 [cit. 2016-03-18]. ISBN 80-247-0392-0.
- [7] ROSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.
- [8] FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.
- [9] TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1759-0.
- [10] DVOŘÁK, Drahoslav. *Řízení projektů: Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1885-6.
- [11] DVOŘÁK, Drahoslav, Martin MAREČEK a Martin RÉPAL. *Řízení portfolia projektů: Nejlepší praktiky portfolia managementu*. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-3075-9.
- [12] *Projektový tým*, Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektovy-tym>
- [13] *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. ISBN 978-193-5589-679.
- [14] *Typy organizačních struktur*, Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>

- [15] *Rizika*, Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>
- [16] *Projektová rizika*, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektova-rizika>
- [17] Bankovní instituce XY, Project Portfolio Management. *Instrukce 1: Projektové řízení*. Praha, 2015.
- [18] Bankovní instituce XY, Project Portfolio Management. *Direktiva 2: Projektové řízení*. Praha, 2015.
- [19] Bankovní instituce XY, Project Portfolio Management. *Direktiva 3: Projektové řízení*. Praha, 2015.
- [20] Bankovní instituce XY, Project Portfolio Management. *Instrukce 2: Projektové řízení*. Praha, 2015.
- [21] Bankovní instituce XY, Project Portfolio Management. *Instrukce 5: Projektové řízení*. Praha.
- [22] Bankovní instituce XY, Project Portfolio Management. *Instrukce 7: Projektové řízení*. Praha.
- [23] Bankovní instituce XY, Project Portfolio Management. *Instrukce 9: Projektové řízení*. Praha.
- [24] SVATOŠOVÁ, L., KÁBA, B., *Statistické metody II*. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2014. ISBN 978-80-213-1736-9

9 Přílohy

Příloha 1: Rozhovor s projektovým manažerem

1) Jak byste svými slovy popsal proces projektového řízení v bance? Změnil byste něco?

„Tím, že pracuji na útvaru Organization and Change Management, který je za tvorbu projektové metodiky přímo odpovědný, mám výhodu, že k ní mám relativně blízko. A to jak v oblasti konzultace při její aktualizaci, tak i v případě, že potřebuji něco vyjasnit. S metodikou jsem celkem spokojen. Vždy se na ní dá ale něco zlepšovat, např. v loňském roce jsem inicioval vznik universálního akceptačního protokolu. Projektové řízení banky se neřídí jednou konkrétní projektovou „školou“ (IPMA, PMI, Prince2), jedná se spíše o vzájemnou kombinaci. Standardně je povinností PM řídit se danou metodikou, každopádně za nejdůležitější metodiku osobně považuji selský rozum. Co se týká samotného procesu, pak vnímám jako hlavní oblast ke zlepšení zavedení komplexního nástroje pro řízení projektů. Používáme hodně Excel tabulky a nezřídka musíme data z Excelu a exportovat nebo porovnávat s daty z Excelu B atd. Další oblastí jsou procesy. Velmi často narážím na situace, kdy potřebuji výstup některého útvaru, který třeba není napřímo zapojen do projektu a ve chvíli, kdy definuji konkrétní termín, kdy potřebuji výstup, tak se mnohdy tváří překvapeně.“

2) Jaké problémy vnímáte na projektech?

„Těch problémů může být několik typů, počínaje špatným kontraktem, kdy je např. nedostatečně definovaný scope dodávky, přes nedostatečné zdroje, např. odchody klíčových pracovníků v průběhu projektu (počínaje členy týmu až po sponzora) a v neposlední řadě i změny priorit banky v průběhu realizace. To jsou problémy, které se mohou objevit v průběhu projektu. A pak jsou tu problémy, které si projekt může táhnout od samotného začátku a tou je omezená alokace klíčových členů týmu (interních), kteří pracují na více projektech zároveň a vedle toho mají i liniové aktivity. A pokud do toho zasáhnou externí vlivy jako např. dlouhodobá nemoc, pak se i sebelépe naplánovaný projekt může dostat do vážných problémů. Problémem je také najít silného Sponzora, avšak v některých projektech, zejména v těch menších (ale není to pravidlo) vnímám roli Responsible bankera jako důležitější než roli Sponzora. Pokud je RB dostatečně svázaný s projektem, dokáže pomoci projektu tak říkajíc z druhé strany, ze své liniové pozice.“

3) Jaké nejčastější problémy v týmech vnímáte a jak je řešíte?

„Únava a jakási rezignace u déletrvajících projektů. Pak je velice obtížné lidi zpátky namotivovat. Potom je nejlepší každému z nich ukázat nějaké malé světlo na konci tunelu u jeho aktivity, něco hmatatelného, na čem uvidí, že to má smysl a konec je v dohlednu. Pokud tým od začátku vycítí, že jako PM „umím“, získám si jejich respekt, pak významně minimalizují vznik budoucích problémů. PM musí umět pracovat s různou typologií členů týmu. Tady mi asi nejvíce pomáhají zkušenosti systematického „kouče“. Důležité je umět moderovat schůzky, držet se tématu, poznat, kdy už sklouzáváme někam pryč, řešíme, co sem nepatří nebo se točíme v kruhu. Nebát se utnout debatu, byť jsou členové týmu věkově nebo služebně starší.“

4) Jakým způsobem využíváte komunikaci a motivaci pro to, aby se projekt dokončil (v čase, kvalitě a rozpočtu)?

„Jako hlavní vnímám stále vědět co jako tým děláme, proč to děláme, jak to děláme, kdy to má být hotovo a zda to ještě dává smysl. Samozřejmě, že všeho nejlepší je, když tým ví co a proč se dělá, jaký to má význam a jaký z toho budou mít užitek. Prostě, když projekt vezmou za svůj. V neposlední řadě jsou tu soft skills, např. popřát, když má někdo svátek, zajít společně na oběd, projevit o druhého zájem, zeptat se, zda potřebuje s něčím pomoci (např. ve vztahu k alokaci, k liniovému manažerovi, atd.). Tým musí vědět, že já jsem tady pro něj. Ale pozor, žádné vodění za ručičku, ani žádná tvrdá kontrola, přistupovat ke členům týmu jako ke kompetentním osobám.“

Příloha 2: Slovník pojmů a zkratk

Activity/Aktivita; Činnost	Jednotka práce vykonávaná v průběhu projektu. Obvykle má očekávanou dobu trvání, očekávané náklady a očekávané požadavky na zdroje. Jejím výsledkem je dílčí výstup/produkt/dodávka. Z aktivit se skládá harmonogram (časový plán) projektu. Jednotlivé aktivity se mohou časově překrývat.
Baseline	Ukotvené výchozí hodnoty projektových parametrů. Slouží jako nástroj pro hodnocení reálného vývoje projektu prostřednictvím srovnávání skutečně dosažených nebo aktuálně odhadovaných hodnot s ukotvenými.
Benefit/Přínos projektu	Přínos je užitek, který by se měl dostavit používáním dosažených cílů projektu. Definice konkrétního přínosu musí umožnit následné měření/vyhodnocování míry jeho dosažení. Každý přínos musí být zařazen dle standardní typologie banky.
Business Case/Obchodní případ	Business Case projektu (Obchodní záměr projektu) je srovnání všech nákladů vyvolaných plánovanou změnou (projektem). Hlavním účelem BC je poskytnout v přehledné formě základní informace o obchodní podstatě projektu, potřebné pro rozhodnutí o jeho realizaci.
Business Need/Obchodní potřeba	Vyjádření stavu, kterého by podle Responsible Bankera (popřípadě jiného Stakeholdera) mělo být dosaženo v dané obchodní doméně (obecném systému). Není závislé na způsobu řešení, jak se k požadovanému stavu dostat.
Contingency/Nákladová rezerva	Je to finanční rezerva uvedená v nákladech projektu.
Deliverable/Dodávka; Výstup projektu	Jakýkoli měřitelný, hmatatelný, ověřitelný výstup, výsledek nebo položka, která se musí vytvořit proto, aby bylo možno dokončit projekt nebo jeho část.
Effort (synonym: Workload)/Pracnost	Počet pracovních jednotek potřebných na dokončení aktivity. V bance se vyjadřuje v člověkodnech (mandays, MDs). Nelze zaměňovat s dobou trvání.

Goal/Záměr (projektu)	Dlouhodobý, obvykle strategický cíl, k jehož dosažení napomáhá realizace projektu nebo několika projektů/programů. Míra dosažení záměru je ovlivněna vnějšími předpoklady. Je specifikován prostřednictvím definice měřitelných/vyhodnotitelných přínosů.
Project Portfolio/Projektové portfolio	Množina všech projektů a programů banky, seskupených za účelem efektivnějšího řízení a usnadnění dosažení strategických cílů. Projekty se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji.
(Project Sponsor´s) Limit/Finanční limit sponzora projektu	Maximální částka, kterou je sponzor jménem banky ochoten za záměr/projekt utratit vzhledem k očekávaným přínosům (finančním + nefinančním), tj. výše celkových nákladů (Total Costs), při jejímž překročení banka o daný záměr/projekt už ztrácí zájem.
Milestone/Milník	Milník je událost s nulovou dobou trvání, vyjadřující dosažený stav.
(Project) Objective/Cíl projektu	Popis stavu, kterého má být prostřednictvím projektu dosaženo. Cíle musí být jasně a srozumitelně formulované a ke každému z nich musí být stanovena metrika, podle které bude měřena úroveň jejich dosažení.
PC	Projektový kontrolor
PM – Projektový manažer	Osoba určená organizací a odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Je odpovědný za projekt ve všech jeho fázích - definuje projektový tým, zpracuje plán projektu, poté projekt řídí, monitoruje a v závěru vyhodnotí dosažené cíle a celkový výsledek projektu.
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMC - Project Management Committee/Výbor pro řízení projektů	PMC je nejvyšší autorita v oblasti projektového řízení a řízení portfolia v bance. Schvaluje a řídí projektové portfolio banky, programy a individuální LARGE projekty s cílem zabezpečit maximální efektivitu a hodnotu projektového portfolia.
PMO - Project Management Office/Projektová kancelář	Organizační útvar určený k centrální koordinaci jí určených projektů. Jeho kompetence mohou být různě široké, od provádění podpůrných činností pro projektové

	manažery až po přímé řízení a koordinaci konkrétních projektů, programů a portfolií, včetně stanovování firemních metodik, nástrojů a technik.
Program	Skupina projektů řízená koordinovaně za účelem dosažení přínosů a kontroly nedosažitelné při řízení každého projektu jednotlivě. Program může zahrnovat i prvky prací mimo rozsah jednotlivých projektů v programu.
Project/Projekt	Jedinečné časově omezené úsilí spojené s rozvojem s definovanými měřitelnými cíli, plánem a rozpočtem. Projekt je iniciován/pokračuje s cílem získat přínosy prostřednictvím dosažení cílů projektu. Zpravidla vyžaduje koordinaci napříč organizačními útvary a má významný dopad na bankovní procesy, produkty a/nebo organizační strukturu.
Project Costs/Náklady projektu	Project Costs (náklady projektu) = všechny náklady na implementaci změny (jednorázové) Operating Costs (provozní náklady) = náklady na zajištění provozu výstupů spojených se změnou. Total Costs (celkové náklady) = celkové náklady vyvolané změnou včetně provozních za dobu zachycenou v obchodním případě projektu.
Project Management/Projektové řízení	Jedna z forem organizace rozvojových aktivit banky. Jeho cílem je zvýšení efektivity změn tím, že zajišťuje, aby všechny projekty v rámci portfolia projektů banky dodávaly výstupy v souladu s požadavky (rozsah/kvalita/náklady/čas).
Project Phase/Fáze projektu	Část životního cyklu projektu s definovaným účelem a obsahem (typem činností), vůči které jsou definovány řídicí procesy a dokumenty.
Release	Řešení skupiny projektových a SE požadavků na rozvoj/změny jednoho systému/SW/aplikace, jejichž realizace je schválena společně a je řízena projektovým způsobem ve smyslu plánování, organizování, řízení rizik, závislostí a kvality.
Resource/Zdroj	Lidé, zařízení a infrastruktura (jako je nářadí, vybavení, poskytování služby, informační technologie, a jako jsou informace a dokumenty, znalosti, peněžní fondy), které

	jsou k vykonávání projektových činností potřeba. Použitím zdroje se omezuje pouze jeho dostupnost - nepotřebuje se (na rozdíl od materiálu, který se činnostmi projektu spotřebovává).
(Project) Scope/Rozsah projektu	Je dán prací, kterou je nutné vykonat pro splnění cílů projektu stanovených podle definovaných obchodních potřeb.
(Project) Schedule/Harmonogram projektu	Obsahuje posloupnost provedení jednotlivých činností, plánované termíny těchto činností (jejich začátků a konců), vzájemné závislosti těchto činností a klíčové milníky projektu.
Stakeholder/Zainteresovaný; Podílník; Účastník	Osoba, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejichž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.
Work Breakdown Structure (WBS)/Hierarchická struktura prací	Produktově orientovaný hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíčků, které musí být v průběhu realizace projektu vytvořeny. Popisuje a definuje celkový věcný rozsah projektu. Každá následná úroveň reprezentuje podrobnější definici produktů projektu.
ŽC	Životní cyklus

Příloha 3: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

dovolte mi, abych Vás požádala o vyplnění krátkého zaškrťovacího dotazníku (21 otázek, max. 10 minut, určen pro členy projektového týmu – mimo projektového manažera). Cílem tohoto dotazníku je zjistit současný stav a spokojenost s fungováním projektového řízení v bankovní instituci. Bude sloužit pro mou diplomovou práci na téma „Projektové řízení v bankovní instituci“. Dotazník je anonymní a veškeré údaje, které mi sdělíte, budou použity pouze k účelům mé práce. U každé otázky uveďte prosím vždy jen jednu odpověď.

Děkuji Vám za uvedení informací odrážejících skutečný stav.

Nikola Musilová

- 1) **Využíváte ve své práci v bance zpracovanou metodiku týkající se projektového řízení?**
(Uveďte prosím jen 1 odpověď)
 - Ano, často
 - Ano, občas
 - Ne, nikdy

- 2) **Víte, kde můžete nalézt souhrn dokumentů týkající se metodiky projektového řízení (Instrukce: Projektové řízení, Direktivu, Šablony apod.)?** *(Uveďte prosím jen 1 odpověď)*
 - Ano
 - Ne

- 3) **Je pro Vás metodika týkající se projektového řízení** *(Uveďte prosím jen 1 odpověď):*
 - jasně srozumitelná
 - málo srozumitelná
 - nesrozumitelná, vůbec se v ní neorientuji

- 4) **Do jaké míry jste spokojený(á) s metodikou týkající se projektového řízení, kterou v bance používáte?**
(Uveďte prosím jen 1 odpověď)
 - Jsem spokojený(á)
 - Jsem málo spokojený(á)
 - Jsem nespokojený(á)

- 5) **Jste certifikovaný v oblasti projektového řízení – např. certifikace PMI, PRINCE, IPMA?** *(Uveďte prosím jen 1 odpověď)*
 - Ano
 - Ne

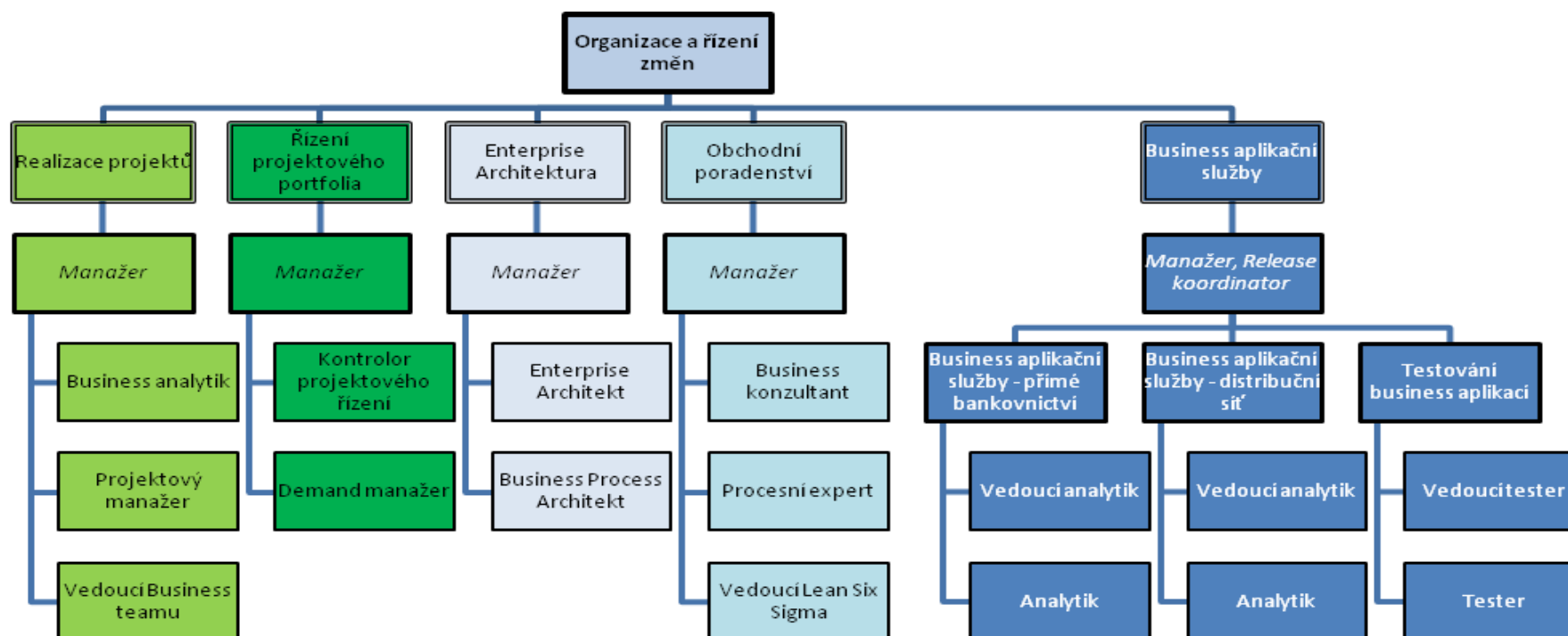
- 6) Obsahuje popis každé fáze projektu vše podstatné, co pro svoji práci potřebujete znát? *(Uvedte prosím jen 1 odpověď)*
- Ano, naprosto
 - Částečně
 - Ne, vůbec
- 7) Jste spokojený(á) se strukturou a obsahem životního cyklu projektu v metodice? *(Uvedte prosím jen 1 odpověď)*
- Ano, naprosto
 - Částečně
 - Ne, vůbec
- 8) Co byste na popisu jednotlivých fází změnil (a)? *(Uvedte prosím jen 1 odpověď)*
- Strukturu (účel, faktory úspěchu, hlavní aktivity, vstupy/výstupy)
 - Obsah (podrobněji popsat např. postupy, metodiku vývoje apod.)
 - Doplnil (a) bych příklady z praxe
 - Vše
 - Nic
- 9) Řídíte se definovanými postupy v životním cyklu projektu, které jsou v metodice uvedeny? *(Uvedte prosím jen 1 odpověď)*
- ANO, naprosto
 - Částečně, vnímám definované postupy jen jako doporučení – řídím se spíše podle své intuice a svou praxí
 - Neřídím, neboť v metodice nejsou přesně postupy definovány
- 10) Má Váš projektový tým stanovené týmové role? *(Uvedte prosím jen 1 odpověď)*
- Ano, jednoznačně
 - Částečně
 - Ne, role vznikají ad-hoc

- 11) Jste ztotožněn (a) s Vaší rolí v týmu? *(Uvedte prosím jen 1 odpověď)*
- Ano, naprosto
 - Částečně
 - Ne, vůbec
- 12) Jsou Vám jasné role ostatních členů týmu? Víte, na koho se máte v případě potřeby obrátit? *(Uvedte prosím jen 1 odpověď)*
- Ano, naprosto
 - Částečně
 - Ne, vůbec
- 13) Víte vždy, v jaké fázi se nachází Váš projekt? *(Uvedte prosím jen 1 odpověď)*
- Ano, vím, kde se náš projekt nachází
 - Částečně vím, orientuji se
 - Skoro nevím, nemám dostatek informací
- 14) Máte nastavená pravidla komunikace v rámci týmu (např. vyhrazený komunikační čas, dohody o používání způsobů/nástrojů komunikace k činnostem – email, telefon, meeting apod.)? *(Uvedte prosím jen 1 odpověď)*
- Ano, jednoznačně, komunikace probíhá především podle pravidel, neformálně jen zřídka
 - Částečně, komunikace probíhá podle pravidel i neformálně
 - Komunikace probíhá zcela neformálně, bez pravidel
- 15) Sdílíte aktuální informace se všemi členy týmu? *(Uvedte prosím jen 1 odpověď)*
- Ano, většinu
 - Přibližně polovinu
 - Velmi málo
- 16) Jakým nejčastějším nástrojem sdílíte aktuální informace? *(Uvedte prosím jen 1 odpověď)*
- Telefon
 - Email
 - Intranet
 - Setkání týmu (porada)
 - Virtuální setkání
 - Sociální sítě
 - Tabule (nástěnka)

- 17) Je Vám na počátku představen celý projekt, jeho cíle, vaše role a dílčí úkoly pro Vás?
(Uvedte prosím jen 1 odpověď)
- Ano, jasně a srozumitelně
 - Ano, ale mám nedostatek informací
 - Ne
- 18) Jste spokojen (a) jak s Vámi projektový manažer komunikuje (zpětná vazba, forma a frekvence komunikace, zjišťování aktuálního stavu věci apod.)? *(Uvedte prosím jen 1 odpověď)*
- Ano, naprosto
 - Částečně
 - Ne
- 19) Co byste rád (a) ku prospěchu věci změnil (a) v komunikaci s manažerem týmu?
(Uvedte prosím jen 1 odpověď)
- Formu komunikace (ústní, písemná)
 - Frekvenci komunikace
 - Styl komunikace
 - Obsah komunikace
 - Vše
 - Nic
- 20) Jste projektovým manažerem v průběhu projektu motivován (a), abyste dosáhl (a) požadovaných výsledků v daném čase, rozpočtu a kvalitě? *(Uvedte prosím jen 1 odpověď)*
- Ano, velmi silně
 - Ano, ale nedostatečně
 - Ne, minimálně nebo vůbec
- 21) Jakým způsobem motivace probíhá?
(Uvedte prosím jen 1 odpověď)
- Finančně (peníze, prémie, bonusy, apod.)
 - Nefinančně (např. pochvala za dobře vykonanou práci od nadřízeného- hodnocením na konci projektu, různé firemní benefity mimo vzdělávání, další vzdělávání apod.)
 - Obojím způsobem
 - Nijak

Velice Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha 4: Organizační struktura úseku Organizace a řízení změn



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5: Výpočty pomocí Fisherova faktoriálního testu

a) Fisherův faktoriální test k první nulové hypotéze spadající pod 1. výzkumnou hypotézu:

1) pro Tabulku 26 je vypočítána pravděpodobnost P pomocí faktoriálů:

$$P = \frac{(a+b)! (c+d)! (a+c)! (b+d)!}{n! a! b! c! d!} = \frac{25! \cdot 3! \cdot 17! \cdot 11!}{28! \cdot 17! \cdot 8! \cdot 0! \cdot 3!} = \boxed{0,050366}$$

2) pokud $P < \alpha$, pak se nulová hypotéza o nezávislosti zamítá:

$0,05037 > \alpha \Rightarrow$ Vzhledem k velmi malému překročení p-hodnoty nad hladinou významnosti bude H_0 zamítnuta, neboť při vyšší hladině významnosti $\alpha = 0,1$ by hypotéza zamítnutá byla.

b) Fisherův faktoriální test k druhé nulové hypotéze spadající pod 1. výzkumnou hypotézu:

1) pro každou tabulku vycházející z Tabulky 27 je vypočítána pravděpodobnost P pomocí faktoriálů:

a)	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>15</td><td>2</td></tr> <tr><td>4</td><td>7</td></tr> <tr><td>19</td><td>9</td></tr> </table>	15	2	4	7	19	9	17 11 28	$P_1 = \frac{17! \cdot 11! \cdot 19! \cdot 9!}{28! \cdot 15! \cdot 2! \cdot 4! \cdot 7!} =$	$\boxed{0,00649785}$
15	2									
4	7									
19	9									

b)	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>16</td><td>1</td></tr> <tr><td>3</td><td>8</td></tr> <tr><td>19</td><td>9</td></tr> </table>	16	1	3	8	19	9	17 11 28	$P_2 = \frac{17! \cdot 11! \cdot 19! \cdot 9!}{28! \cdot 16! \cdot 1! \cdot 3! \cdot 8!} =$	$\boxed{0,000406116}$
16	1									
3	8									
19	9									

c)	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>17</td><td>0</td></tr> <tr><td>2</td><td>9</td></tr> <tr><td>19</td><td>9</td></tr> </table>	17	0	2	9	19	9	17 11 28	$P_3 = \frac{17! \cdot 11! \cdot 19! \cdot 9!}{28! \cdot 17! \cdot 0! \cdot 2! \cdot 9!} =$	$\boxed{0,00000796305}$
17	0									
2	9									
19	9									

$$\boxed{\Sigma P = 0,00691192865}$$

2) pokud $P < \alpha$, pak se nulová hypotéza o nezávislosti zamítá:

$0,00691 < \alpha \Rightarrow H_0$ se zamítá na dané hladině významnosti, tj. existuje souvislost (závislost) mezi otázkami.

c) Fisherův faktoriálový test k třetí nulové hypotéze spadající pod 1. výzkumnou hypotézu:

1) pro každou tabulku vycházející z Tabulky 28 je vypočítána pravděpodobnost P pomocí faktoriálů:

a)

3	8
5	12
8	20

 11 17 28 $P_1 = \frac{11! 17! 8! 20!}{28! 3! 8! 5! 12!} =$ **0,328502415**

b)

2	9
6	11
8	20

 11 17 28 $P_2 = \frac{11! 17! 8! 20!}{28! 2! 9! 6! 11!} =$ **0,21900161**

c)

1	10
7	10
8	20

 11 17 28 $P_3 = \frac{11! 17! 8! 20!}{28! 1! 10! 7! 10!} =$ **0,06882907752**

d)

0	11
8	9
8	20

 11 17 28 $P_4 = \frac{17! 11! 8! 20!}{28! 0! 11! 8! 9!} =$ **0,00782148608**

$\Sigma P = 0,62415458937$

2) pokud $\Sigma P < \alpha$, pak se nulová hypotéza o nezávislosti zamítá:

0,62415458937 > α => **H₀ se nezamítá** na dané hladině významnosti, tj. neexistuje souvislost (závislost) mezi otázkami.

d) Fisherův faktoriálový test k první nulové hypotéze spadající pod 2. výzkumnou otázku:

1) pro Tabulku 29 je vypočítána pravděpodobnost P pomocí faktoriálů:

a)

22	1
3	2
25	3

 23 5 28 $P_1 = \frac{25! * 3! * 23! * 5!}{28! * 22! * 1! * 3! * 2!} =$ **0,070208**

b)

23	0
2	3
25	3

 23 5 28 $P_2 = \frac{25! * 3! * 23! * 5!}{28! * 23! * 0! * 2! * 3!} =$ **0,003053**

$\Sigma P = 0,0732601$

2) pokud $\Sigma P < \alpha$, pak se nulová hypotéza o nezávislosti zamítá:

0,0732601 > α , tj. **H₀ se nezamítá**, neexistuje souvislost (závislost) mezi otázkami.