

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Projektové řízení ve vybrané bankovní instituci

Bc. Pavla VODVÁŘKOVÁ

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavla Vodvářková

Projektové řízení

Název práce

Projektové řízení v bankovní instituci mBank CZ

Název anglicky

Project Management in a banking institution mBank CZ

Cíle práce

Cílem diplomové práce je popis, rozbor a vlastní návrh pro zlepšení současné situace projektového řízení ve vybrané bankovní instituci.

Metodika

Po nastudování odborné literatury bude navázána spolupráce s vybranou bankovní institucí. Bude proveden popis a rozbor současného stavu projektového řízení v podniku. Práce bude zaměřena na životní cyklus projektu a projektovou dokumentaci. Dojde k rozboru tvorby projektové dokumentace a k identifikaci jednotlivých rolí v každé fázi projektu. Vlastní návrh na zlepšení projektového řízení v bankovní instituci bude podložen teorií mezinárodních standardů a metodik projektového řízení. Vlastní návrhy budou konzultovány ve vybrané společnosti a na závěr bude předloženo vlastní doporučení projektovému oddělení. Nejdříve dojde ke zpracování praktické části diplomové práce a to na základě získaných poznatků, poté bude vypracovaná literární rešerše.

Harmonogram práce:

Prosinec 2016: navázání spolupráce s bankovní institucí, sběr potřebných dat;

Leden – Únor 2017: zpracování praktické části;

Březen 2017: zpracování literární rešerše.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, projekt, životní cyklus projektu, projektová dokumentace, projektový tým

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, J. a kolektiv. Projektový management: [Komplexně, prakticky a podle světových standardů]. Praha: Grada Publishing, 2016, 424 s. ISBN 978-80-271-9066-9
- 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.
- OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. Managing Successful Projects with PRINCE2. Fifth edition. Norwich: TSO (The Stationery Office), 2009. 457 s. ISBN 978-011-3312-023.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fifth edition. Pennsylvania: 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.
- 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

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2017

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2017

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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za vedení diplomové práce, poskytnutí cenných rad a doporučení, za věnovaný čas a velmi vstřícný přístup. Také bych chtěla poděkovat projektovému oddělení a zaměstnancům bankovní instituce mBank CZ za poskytnutí potřebných dat, předání informací a především za spolupráci. Mé velké díky patří i mé rodině za neuvěřitelnou podporu po dobu mého studia a za jejich trpělivost.

Projektové řízení ve vybrané bankovní instituci

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na situaci projektového řízení ve vybrané bankovní instituci. Po zmapování současného stavu projektového řízení je rozebrán životní cyklus projektu a tvorba dokumentace v jednotlivých fázích projektu. Tato fakta jsou porovnána s Mezinárodními standardy a metodikami projektového řízení, které jsou popsány v teoretické části diplomové práce. Na závěr jsou sepsány vlastní návrhy na zlepšení současného stavu projektového řízení a vytvořeno doporučení pro projektové oddělení vybrané bankovní instituce.

Klíčová slova:

Projektové řízení, projekt, životní cyklus projektu, projektová dokumentace, Mezinárodní standardy

Project management in selected bank institution

Summary

This thesis is focused on the situation of project management in selected bank institution. The main aim after mapping the current state of project management is to analyse the project life cycle and creating documents in particular phases of the project. These facts are compared to International Standards and methodologies of project management, which are described in the theoretical part of this thesis. The final part of the Thesis consists of a drawn up suggestions how to improve the current state of project management and proposed recommendations to the Project Department of the selected bank institution.

Keywords:

Project management, Project, Project life cycle, Project documentation, International Standards

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Základní pojmy projektového řízení	14
3.1.1 Projektové řízení	14
3.1.2 Projekt	15
3.1.3 Trojimperativ	18
3.2 Projektová kancelář	19
3.3 Životní cyklus projektu	19
3.4 Mezinárodní standardy projektového řízení	21
3.4.1 Project Management Institute – PMI	22
3.4.2 International Project Management Association – IPMA	28
3.4.3 PProjects IN Controlled Enviroments II – PRINCE 2	32
3.4.4 ISO normy projektového řízení	42
4 Vlastní práce	44
4.1 Charakteristika vybrané bankovní instituce	44
4.1.1 Síť mBank CZ	45
4.1.2 Produkty mBank CZ	45
4.1.3 Organizační struktura mBank CZ	46
4.2 Projektové řízení v mBank CZ	47
4.2.1 Projektová kancelář v mBank CZ a její funkce	48
4.2.2 Projektové role v mBank CZ	49
4.2.3 Projekty v mBank CZ	52
4.3 Životní cyklus projektu v mBank CZ	53
4.3.1 Předprojektová/inicializační fáze	54
4.3.2 Fáze realizace projektu	62
4.3.3 Fáze ukončení projektu	72
4.4 Vlastní návrhy pro řízení projektů v mBank CZ	73
4.4.1 Návrhy pro zlepšení projektové dokumentace	74
4.4.2 Návrhy na zavedení nových nástrojů projektového řízení	77
4.4.3 Návrhy na rozšíření životního cyklu projektu	78
4.4.4 Diskuze o vlastních návrzích	79
4.4.5 Vlastní doporučení pro projektové oddělení v mBank CZ	82
5 Závěr	83
6 Seznam použitých zdrojů	84

Seznam obrázků

Obrázek 3.1 - Trojimperativ projektu – vlastní zpracování podle [2].....	18
Obrázek 3.2 – Životní cyklus projektu – převzato z [2], str. 38.....	20
Obrázek 3.3 – Rozdělení dokumentů na základní a doplňkové – převzato z [6], str. 60.....	21
Obrázek 3.4 – Procesní skupiny a jejich provázanost – převzato z [9].....	23
Obrázek 3.5 – Oko kompetencí – převzato z [20], str. 5.....	29
Obrázek 3.6 – PRINCE 2 a jeho struktura – převzato z [8].....	32
Obrázek 3.7 – Vývoj dokumentu Business Case – převzato z [8].....	34
Obrázek 3.8 – Projektová organizační struktura – převzato z [8].....	35
Obrázek 3.9 – Řízení rizik v projektu - převzato z [8].....	36
Obrázek 3.10 – Procesy PRINCE 2 – převzato z [23].....	37
Obrázek 3.11 – Proces zahájení projektu - převzato z [23].....	38
Obrázek 3.12 – Proces nastavení projektu – převzato z [23].....	39
Obrázek 3.13 - Proces kontroly projektu - převzato z [23].....	40
Obrázek 3.14 – Proces řízení dodávky produktu – převzato z [23].....	40
Obrázek 3.15 – Proces řízení přechodu mezi etapami projektu – převzato z [23].....	41
Obrázek 3.16 – Proces ukončení projektu – převzato z [23].....	42
Obrázek 4.1 – Staré logo BRE Bank S.A. – převzato z [16].....	44
Obrázek 4.2 – Nové logo mBank S.A. – převzato z [17].....	44
Obrázek 4.3 – Organizační struktura v mBank CZ – vlastní zpracování podle [13].....	47
Obrázek 4.4 – Organizační struktura projektového řízení v mBank CZ – vlastní zpracování – podle [11] a [13].....	48
Obrázek 4.5 - Životní cyklus projektu v mBank CZ - vlastní zpracování podle [11] a [13]).....	54
Obrázek 4.6 – Stanovené KPI - převzato z [11].....	58

Seznam tabulek

Tabulka 3.1 – Srovnání operativního řízení a projektového řízení – převzato z [2].....	14
Tabulka 3.2 - Rozdíly mezi projektem, programem a portfoliem – převzato z [6].....	18
Tabulka 3.3 – Procesy v oblasti řízení integrace projektu–vlastní zpracování podle [9] a [12]	24
Tabulka 3.4 – Procesy v oblasti řízení rozsahu projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12].....	24
Tabulka 3.5 – Procesy v oblasti řízení času v projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12].....	25
Tabulka 3.6 – Procesy v oblasti řízení nákladů projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12]	25
Tabulka 3.7 – Procesy v oblasti řízení kvality projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12].....	26
Tabulka 3.8 – Procesy v oblasti řízení lidských zdrojů – vlastní zpracování podle [9] a [12].....	26
Tabulka 3.9 – Procesy v oblasti řízení komunikace projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12].....	26
Tabulka 3.10 – Procesy v oblasti řízení rizik projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12].....	27
Tabulka 3.11 – Procesy v oblasti řízení zakázek projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12]	27
Tabulka 3.12 – Procesy v oblasti řízení zájmových stran projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12]	28
Tabulka 3.13 – Přehled technických kompetencí – vlastní zpracování podle [20].....	30
Tabulka 3.14 – Přehled behaviorálních kompetencí – vlastní zpracování podle [20].....	30
Tabulka 3.15 – Přehled kontextových kompetencí projektového manažera - vlastní zpracování podle [20].....	31
Tabulka 3.16 – Stupně kompetencí dle IPMA – vlastní zpracování podle [20]	31
Tabulka 3.17 – Taxonomická kritéria – vlastní zpracování podle [20].....	31
Tabulka 4.1 – Plánování alokace projektového týmu – převzato z [11]	51
Tabulka 4.2 - Výstupy z procesu Inicializace projektu – vlastní zpracování podle [11] a [13]).....	55
Tabulka 4.3 – Výstupy z procesu schvalování projektu – vlastní zpracování podle [11].....	56
Tabulka 4.4 – Výstupy z procesu prioritizace projektu – vlastní zpracování podle [11] a [13])	56
Tabulka 4.5 – Výstupy z procesu přípravné fáze projektu – vlastní zpracování podle [11]	58
Tabulka 4.6 - Porovnání dokumentace Project Brief (PRINCE 2) x Project Idea Charter (mBank CZ) - vlastní zpracování podle (podle [8] a [11])	60
Tabulka 4.7 - Porovnání dokumentace Business Case (PRINCE 2) x (mBank CZ) – vlastní zpracování podle (podle [8] a [11])	60
Tabulka 4.8 - Výstupy ze Steering Committee meetingu – vlastní zpracování podle [11].....	63
Tabulka 4.9 - Výstupy z procesu Schvalování projektu – vlastní zpracování podle [11].....	64
Tabulka 4.10 – Bankovní systémy (software) – vlastní zpracování podle [11]	65
Tabulka 4.11 - Výstupy z procesu Implementace - vlastní zpracování podle [11]	67
Tabulka 4.12 - Migrace bankovních systémů na produkci – vlastní zpracování podle [11].....	68
Tabulka 4.13 - Vytvořená dokumentace v realizační fázi – vlastní zpracování na základě konzultace s projektovým manažerem	69
Tabulka 4.14 – Dokument o nastavení projektu – vlastní tvorba podle [9] a [11].....	74
Tabulka 4.15 - Dokument End Stage Report – vlastní zpracování podle [9] a [11]	75
Tabulka 4.16 – Obsah dokumentu End Project report – vlastní zpracování podle [9] a [11]	76
Tabulka 4.17 – Komunikační plán projektu – vlastní zpracování.....	77
Tabulka 4.18 – Výstupy předprojektové a inicializační fáze – vlastní zpracování podle [11].....	79

Seznam zkratek

PMI – Project Management Institute

PMBOK – The Guide to the Project Management Body of Knowledge

IPMA – Internatitonal Project Management Association

ICB – IPMA Competence Baseline

PRINCE – Projects IN Controlled Environments

OCG – Office of Government Commerce

NCB – National Competence Baseline

CCTA – Central Computing and Telecommunications Agency

PROMPT II – Project Resource Organization Management and Planning Techniques

PMO – Project Management Office

MDs – Man Days

DPD – Vývojový tým v Polsku

FTE – Full Time Employment

UAT – User Acceptance Testing

KPI – Key Perfomance Indikators

PID – Project Initiation Document

PTE – Part Time Employment

JIRA- komunikační softwarový nástroj pro řešení vzniklých problémů či nedostatků v zadání

1 Úvod

Projektové řízení se řadí mezi moderní vědní disciplínu zabývající se plánováním, organizováním a řízením projektů. Projekt je základní prvek projektového řízení a v současné době se s projekty setkáváme opravdu denně. Ať už se jedná o pracovní či osobní život, projekty se realizují všude kolem nás. Projektové řízení udává směr a napomáhá k úspěšnému dokončení projektu. Zaměřuje se na efektivní alokaci zdrojů i finančních materiálů. Nedílnou součástí organizace využívající projektové řízení je projektová kancelář. Tento orgán se stará o koordinaci probíhajících projektů a slouží jako mezičlánek mezi projektovými manažery a vedením podniku. Touto problematikou se zabývá mnoho autorů. Jsou k dispozici určité postupy a metody usnadňující projektovému manažerovi práci při koordinaci celého projektu. Pro projektové řízení existují i Mezinárodní standardy a metodiky, které se však v přístupu k řízení projektů značně liší.

Diplomová práce se zaměřuje pouze na životní cyklus projektu a tvorbu projektové dokumentace v jednotlivých fázích projektu. Jsou popsána teoretická východiska, kde jsou uvedeny základní pojmy projektového řízení jako je projektové řízení, projekt, trojimperativ, životní cyklus projektu a funkce projektové kanceláře. Dále jsou popsány a představeny Mezinárodní standardy a metodiky projektového řízení, které jsou využity pro zpracování vlastní práce.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na rozbor životního cyklu projektu ve vybrané bankovní instituci mBank CZ. V jednotlivých fázích projektu je zkoumána tvorba projektové dokumentace a dochází také k postupné identifikaci vstupujících rolí do projektu. Na základě srovnání s Mezinárodními standardy a metodika projektového řízení, které je provedeno vždy po ukončení dané fáze projektu, jsou stanoveny vlastní návrhy pro zlepšení současné situace ve vybrané bankovní instituci.

Ačkoliv je projektové řízení ve vybrané společnosti ve fázi rozvoje, existuje vnitřní směrnice a pravidla pro řízení projektů. MBank CZ figuruje na českém trhu již několik let a snaží se poskytovat svým klientům maximální komfort a přísun nových produktů či služeb. Z tohoto důvodu je nutné, aby se projektové řízení dostalo na vysokou úroveň. Je důležité dbát především na kvalitu produktů a spokojenost stávajících a nových zákazníků.

Přínosem této práce bude zmapování situace projektového řízení ve vybraném podniku a jednotlivé poznatky mohou být využity pro praktickou implementaci do stávajících procesů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je popis, rozbor a vlastní návrh pro zlepšení současné situace projektového řízení ve vybrané bankovní instituci. Projektové řízení bude popsáno a následně rozebráno dle interní metodiky a pravidel projektového řízení.

Cílem teoretické části je představení základních pojmů projektového řízení a jednotlivých Mezinárodních standardů.

Výstupem této práce je vlastní doporučení pro zlepšení současného stavu projektového řízení v bankovní instituci mBank CZ.

2.2 Metodika

Po nastudování odborné literatury bude navázána spolupráce s vybranou bankovní institucí. Dojde ke sběru potřebných informací a podkladů o fungování projektového řízení v podniku formou komunikace s projektovými manažery a zaměstnanci participující na projektech.

Bude proveden popis a rozbor současného stavu projektového řízení v podniku. Práce bude zaměřena na životní cyklus projektu a projektovou dokumentaci. Dojde k rozboru tvorby projektové dokumentace a k identifikaci jednotlivých rolí. Každá fáze projektu bude rozebrána a následně srovnána s Mezinárodními standardy a metodikami projektového řízení.

Vlastní návrhy na zlepšení projektového řízení v bankovní instituci budou podloženy teorií Mezinárodních standardů a metodik projektového řízení. Vlastní návrhy budou konzultovány ve vybraném podniku a na závěr bude předloženo vlastní doporučení projektovému oddělení.

Nejdříve dojde ke zpracování praktické části diplomové práce a to na základě získaných poznatků, poté bude vypracována literární rešerše.

3 Teoretická východiska

V této části diplomové práce jsou vysvětleny základní pojmy projektového řízení a popis Mezinárodních standardů a metodik projektového řízení.

3.1 Základní pojmy projektového řízení

3.1.1 Projektové řízení

Projektové řízení je poměrně nová disciplína, ke které přechází stále více podniků. Řadí se mezi profesní disciplínu, která se především zabývá plánováním, organizováním, řízením a zajištěním zdrojů, které jsou potřeba k dosažení předem stanovených cílů a záměrů (podle [15]).

Dříve fungovalo ve firmách tradiční operativní řízení, které se od projektového řízení značně liší. Především se jedná o časovou a zdrojovou omezenost. Operativní řízení se vyskytuje ve firmách s klasickou linií organizační strukturou. Projekt v těchto firmách nekončí, pouze se stanovují nové cíle. U projektového řízení je hlavní podstatou projekt, který je časově omezen. Pokud dojde k naplnění stanovených cílů daného projektu, projekt končí. Zdroje, které byly k tomuto projektu k dispozici, jsou vyčerpány nebo jsou alokovány na jiný, další projekt. Svozilová (2011) uvádí srovnání těchto dvou přístupů.

Liniové řízení - operativní	Projektové řízení
Zajištění zdrojů	Užití zdrojů
Předvídatelnost	Řešení v nejistotě
Uniformita	Unikátnost
Hospodaření s majetkem	Kontrola čerpání nákladů
Kontrola v absolutních měřítcích přijatelnosti výsledků	Kontrola skutečného postupu vůči plánu
Kvalita řízena na základě inspekce výstupů	Řízení kvality prostřednictvím plánu a preventivních opatření
Stabilní počet pracovníků	Proměnný počet pracovníků
Hlášení mimo podnikatelské uskupení	Interní hlášení
Úspěšnost měřena absolutním výkonem podle vybraných ukazatelů	Úspěšnost hodnocena podle míry naplnění stanovených cílů

Tabulka 3.1 – Srovnání operativního řízení a projektového řízení – převzato z [2]

„Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty. Jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt.“ (citace podle [6], s. 16).

Z výše uvedené definice vyplývá, že projektové řízení se zaměřuje na dosažení projektového cíle s jistým omezením a bez vedlejších efektů. Podle odborné literatury autorů, kteří se projektovým řízením zabývají, a Mezinárodních standardů a metodik projektového řízení existuje několik dalších definic.

Svozilová (2016) uvádí definici, která vychází z PMI: *„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ (citace podle [2], s. 19).*

I přes to, že se definice často ve svém znění liší, jedná se o řízení, které je časově omezeno. V projektovém řízení jsou používány metody a nástroje, které vedou ke splnění stanoveného cíle projektu.

3.1.2 Projekt

Projekt je základní prvek projektového řízení, pro který existuje stejně jako pro projektové řízení, mnoho definic. Vymezené definice se ovšem mohou v jednotlivých formulacích lišit. Projekt je však jedinečný, neopakovatelný a záměr projektu má následující charakteristiky:

- Sleduje konkrétní cíl
- Definuje strategii vedoucí k dosažení stanoveného cíle
- Určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru
- Vymezuje jeho začátek a konec (podle [3])

Níže je uvedeno pro srovnání několik definic od různých teoretiků a autorů, kteří se problematikou projektového řízení zabývají.

Česká autorka Alena Svozilová uvádí, že projekt je jakýkoliv sled úkolů, pokud je řízen jistými pravidly projektového řízení. *„Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.“* (citace podle [2], str. 21)

Další definice je podle autora Vladimíra Němce, který výsledek projektu prezentuje jako jistou inovaci, která je uskutečněna v daných termínech. *„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“* (citace podle [3], str. 11)

Podle Mezinárodních standardů a metodik projektového řízení se jednotlivé definice projektu také liší. Podle metodiky PRINCE 2 je projekt pouze dočasné prostředí pro vytvoření produktu, který byl na základě Business Case vymezen. Projekt je omezen parametry, jako je časové hledisko, harmonogram, rozpočet a kvalita. (Volně přeloženo podle [4])

Standard IPMA uvádí, že *„projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektového cíle) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky“* (citace podle [14])

Na základě uvedených definic je vidět, že formulace se mohou sice lišit, ale ve skutečnosti se shodují v tom, že projekt je sled aktivit, které jsou časově ohraničené a směřují k jasně vymezenému cíli s vymezenými zdroji.

V dnešní době však ve většině případech neprobíhají projekty samostatně, ale v určitých vazbách a jsou tak seskupeny do jednotlivých programů. Jedná se o skupiny projektů, které jsou realizovány v delším časovém úseku z důvodu zavádění rozsáhlých změn do organizace. Portfolio je tvořeno jednotlivými projekty a programy. Slouží ke koordinaci a efektivní alokaci zdrojů jednotlivých projektů. (podle [2])

Program

Jedná se o příbuzné projekty, které jsou koordinovány s cílem dosažení výhody oproti projektům, jež jsou řízeny samostatně. V programu se mohou objevit části neobsažené v samostatných projektech. Součástí programu jsou tedy různé projekty směřující za daným cílem programu. (podle [2])

Jan Doležal a kolektiv (2016) uvádí definici dle standardu ICB, že program je: *„ Skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly*

společně spuštěny za účelem dosažení cíle programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů zahrnutých do programu. Přínosy programu lze zpravidla očekávat až po ukončení celého programu.“ (citace podle [6, str. 20])

Portfolio

„Portfolio je skupina programů, projektů nebo činností řízených jako skupina za účelem dosažení strategického cíle. Komponenty portfolio nemusí být nutně vzájemně provázané nebo mít související cíle. Komponenty portfolio jsou kvantifikovatelné, tedy je možné je měřit, třídit a prioritizovat.“ (citace podle [6, str. 23])

Výše uvedenou definici uvádí Jan Doležal a kolektiv (2016) dle PMBOK.

	Projekt	Program	Portfolio
Zaměření	Dosahování jasně definovaných cílů a výstupů.	Zajištění definovaných strategických přínosů pro organizaci.	Realizace strategie jako celku nebo její významné části.
Klíčový princip řízení	Každodenní řízení prací projektu pro dosažení cíle. Řízen je projektový tým.	Sledování postupu komponent programu pro ubezpečení se, že souhrnné cíle, harmonogramy a rozpočty budou naplněny. Sladování budoucího rozsahu programu s požadovanými přínosy a strategií organizace. Řízen je tým programu a manažeri projektů.	Prioritizace prvků portfolio dle byznys přínosu, dostupnosti a distribuce zdrojů. Řízen je tým portfolio, programoví a projektoví manažeri relevantní pro dané portfolio.
Primárně je plánováno	Cíl, konkrétní výstupy, časový průběh, zdroje, rozpočet. Detailně v průběhu životního cyklu.	Hrubý plán na vysoké úrovni detailu, určený jako vstup pro podrobné plánování jednotlivých komponent. Pravidla pro řízení změn a konfigurace napříč komponentnímu programu.	Procesy a pravidla pro zařazení projektů/programů do portfolio, prioritizace jednotlivých akcí, řešení zdrojových konfliktů mezi projekty/programy.
Koordinace	Jen v rámci projektu.	Mezi projekty v programu a i s okolím programu.	Mezi komponenty portfolio s jeho okolím.
Hierarchická úroveň řízení	Střední, vyšší střední.	Vrcholová, vyšší střední.	Vrcholová.

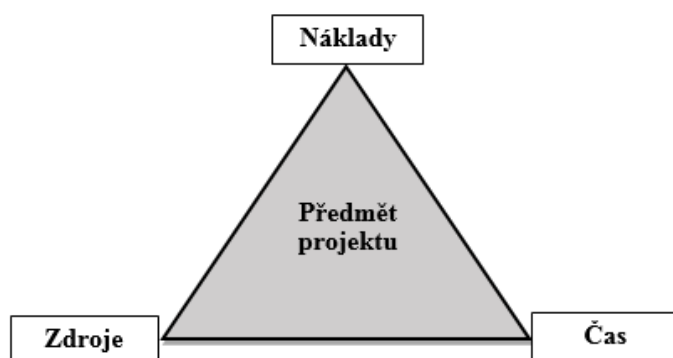
Změny	Projektový manažer změny očekává a implementuje procesy pro jejich řízení a udržení pod kontrolou.	Programový manažer očekává změny z programu i mimo něj a je připraven je řešit.	Portfolio manažer průběžně monitoruje změny v širším vnějším i vnitřním prostředí.
Hodnocení úspěšnosti	Úspěch je hodnocen dle kvality produktu a procesu řízení projektu, dodržení trojimperativu a mírou spokojenosti zákazníka.	Úspěch je hodnocen podle stupně naplnění potřeb a přínosů, kvůli kterým byl spuštěn.	Úspěšnost je poměřována podle agregované investiční výkonnosti a realizace přínosů daného portfolia.

Tabulka 3.2 - Rozdíly mezi projektem, programem a portfoliem – převzato z [6]

3.1.3 Trojimperativ

Trojimperativ projektového řízení omezuje realizovaný projekt ve třech směrech a to v čase, přidělených zdrojích a poskytnutých nákladech. Jedná se o základny, které definují omezený prostor, v němž se projekt realizuje. Tyto základny jsou vzájemně provázány, změna jedné základny vede ke změně (přizpůsobení) druhé, třetí a naopak. Pro splnění předpokladu o rovnováze těchto základen slouží projektový plán, který koordinuje jednotlivé činnosti projektu. (podle [6])

Svozilová (2011) uvádí, že se jedná o dynamický systém projektového řízení. „Pro úspěšné ukončení zahájeného projektu platí, že tento dynamický systém musí být v tomto prostoru udržován v rovnováze.“ (citace podle [2], s. 23)



Obrázek 3.1 - Trojimperativ projektu – vlastní zpracování podle [2]

3.2 Projektová kancelář

V žádném podniku, který využívá projektové řízení, by neměla chybět projektová kancelář. Jedná se o podporující orgán, který tvoří jisté rozhraní mezi organizací a projekty.

Hlavním úkolem projektové kanceláře je administrativní činnost, která podporuje projektové manažery s tvorbou dokumentace projektu. Dále koordinuje a kontroluje probíhající projekty v podniku. Projektová kancelář by měla být nezávislé oddělení v organizaci z důvodu objektivního a nestranného přístupu vůči jednotlivým oddělením. (podle [6])

Doležal a kolektiv (2016) uvádí tyto základní funkce projektové kanceláře:

- Definiční funkce
- Kontrolní funkce
- Realizační funkce
- Podpůrná funkce (podle [6], str. 51)

„Projektová kancelář je podpůrný administrativní orgán řízení projektu a je tvořena zpravidla manažerem projektu a asistentem/asistenty projektu.“ (citace podle [2], s. 33)

Svozilová (2011) uvádí, že úkolem projektové kanceláře je:

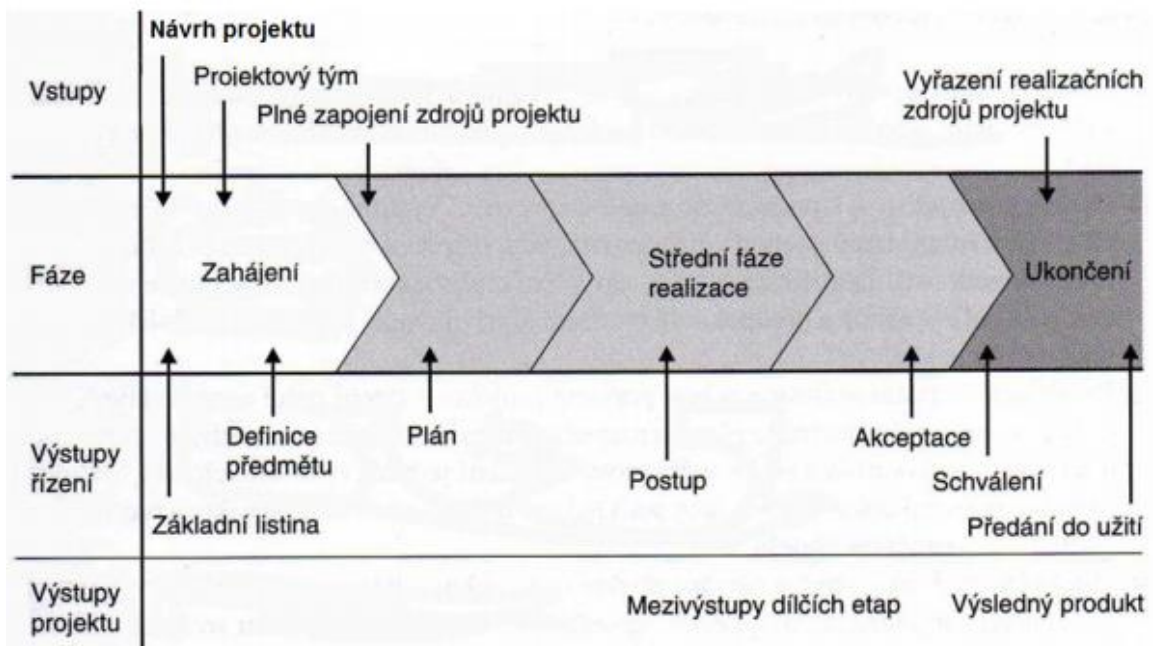
- Obsloužit všechny administrativní a dokumentační potřeby projektu
- Zajistit hladký chod všech informačních toků projektu
- Podpořit kontrolní procesy projektu pod vedením a pro potřeby manažera projektu

3.3 Životní cyklus projektu

Jeden z klíčových parametrů projektu je čas. Časový ukazatel nám umožňuje rozdělit celý projekt do několika fází a dílčích činností. Děje se to z důvodu lepší kontroly a orientace účastníků v jednotlivých etapách projektu. Existuje několik rozdílných pohledů na životní cyklus projektu. Nejobecněji lze projekt podle Doležala a kol.(2016) rozdělit do těchto fází:

- Předprojektová fáze – v této fázi vzniká prvotní myšlenka projektu
- Projekt – projekt je zahájen, plánován, realizován a ukončen
- Poprojektová fáze – vyhodnocení projektu a jeho přínosů (podle [6])

Životní cyklus projektu určuje práci, která musí být splněna v dané fázi. Dále se zaměřuje na generované výstupy, jejich hodnocení a ověřování, zda jsou splněny. V poslední řadě jsou určeny zodpovědnosti za tyto činnosti. Projekt by měl být rozdělen do několika fází z důvodu lepší kontroly a orientace všech účastníků projektu. Na obrázku 3.2 je vidět rozdělení projektu podle autorky Svozilové (2011).



Obrázek 3.2 – Životní cyklus projektu – převzato z [2], str. 38

Jedna z hlavních částí projektu je realizační fáze, která je časově i nákladově velmi náročná. Z hlediska důležitosti je však rozhodující fáze, ve které dochází k plánování celého projektu. V každé organizaci může být tato fáze pojmenovaná jinak. Svozilová uvádí výstižnou definici podle PMBOK: „*Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.*“ (citace podle [2], str. 38).

U každé fáze životního cyklu je nutné si stanovit prvotní vstupy, realizované procesy, jednotlivé činnosti a především výstupy. Mezi jednotlivé výstupy projektu je zařazena i tvorba dokumentace. Projektové dokumenty mohou být základní či doplňkové. Na obrázku 3.4 jsou rozděleny dokumenty do fází, ve kterých zpravidla vznikají. (podle [6])

Fáze řízení projektu	Základní (nutné) dokumenty	Doplňkové (možné, vhodné) dokumenty
I. Identifikace – Čeho chceme dosáhnout?	<ul style="list-style-type: none"> ● Identifikační listina projektu 	<ul style="list-style-type: none"> ● Projektový záměr ● Logický rámec
II. Zadání/definice – Co vše to bude obnášet?	<ul style="list-style-type: none"> ● WBS 	<ul style="list-style-type: none"> ● Registr zainteresovaných stran ● Tabulka souvislostí
III. Plánování – Jak by to mělo proběhnout? Co bude třeba vykonat?	<ul style="list-style-type: none"> ● Matice zodpovědnosti ● Registr rizik ● Rozpočet a finanční plán ● Harmonogram 	<ul style="list-style-type: none"> ● Plán řízení projektu ● Organizační struktura, role a odpovědnosti ● Komunikační plán
IV. Realizace – Jak to uřídit?	<ul style="list-style-type: none"> ● Zápis z porady ● Změnový požadavek 	<ul style="list-style-type: none"> ● Report o stavu projektu ● Seznam bodů k řešení (<i>issue log</i>) ● Seznam poučení (<i>lessons log</i>)
V. Ukončení – Jak to správně zakončit?	<ul style="list-style-type: none"> ● Akceptační protokol ● Vyhodnocení projektu 	<ul style="list-style-type: none"> ● Předávací protokol ● Poučení z projektu (<i>lessons learned</i>)

Obrázek 3.3 – Rozdělení dokumentů na základní a doplňkové – převzato z [6], str. 60

Životní cyklus projektu je vysvětlován mnoha způsoby. I přesto, že se jednotlivé definice autorů liší, hlavní parametr životního cyklu projektu je čas. Projekt je rozdělen do jednotlivých časových úseků, ve kterých se realizují stanovené procesy a činnosti.

„Fáze životního cyklu projektu jsou tedy sekvence – stavy projektu a časové úseky jim odpovídající. Přechod z jedné fáze do druhé je uskutečněn při dosažení určitého dříve definovaného stavu projektu, případně souboru plánovaných dílčích výsledků.“ (citace podle [2], str. 39)

3.4 Mezinárodní standardy projektového řízení

S projektovým řízením se v současné době setkáváme čím dál tím častěji. Řadí se mezi vědní disciplínu, která ukazuje, jak efektivně řídit projekty v proměnlivém prostředí a při působení vnějších vlivů. Postupy a návody k aplikaci projektového řízení nám poskytují jednotlivé Mezinárodní standardy a metodiky projektového řízení.

Mezi hlavní projektové standardy se řadí PMI¹ a jeho tištěný průvodce PMBOK² guide. Jedná se o nejstarší standard, který je celosvětově uznávaný. Další světový standard, který byl

¹ PMI – Project Management Institute

² PMBOK – The Guide to the Project Management Body of Knowledge

vydán první Mezinárodní asociací pro projektové řízení IPMA³, je ICB⁴. Za nejrozšířenější metodiku projektového řízení je však považována metodika PRINCE⁵ vydána britskou vládní organizací OGC⁶. Pro vedení projektového řízení jsou k dispozici i vydané normy, které určují terminologii a zkušební metody projektového řízení. Jedná se Mezinárodní ISO normy. Mezinárodní standardy, metodiky a normy projektového řízení budou více popsány v jednotlivých kapitolách. (podle [1] a [6])

3.4.1 Project Management Institute – PMI

PMI je nezisková asociace zabývající se projektovým řízením, která vznikla ve Spojených státech amerických v roce 1969. Mezinárodní standard je vydán v podobě průvodce s názvem „The Guide to the Project Management Body of Knowledge“, ve zkrácené formě PMBOK Guide. Tato příručka prošla několika revizemi a poslední verze byla vydána v roce 2008. (podle [12])

PMBOK Guide je nejstarší, nejobecnější standard projektového řízení a je uznáván po celém světě. Standard definuje základní principy pro projektové řízení. Jsou v něm popsány normy, metody, procesy a praktiky projektového řízení, které napomáhají k efektivnímu řízení projektu. Asociace PMI klade velký důraz na etické hodnoty, proto i tento standard je koncipován na základě dobrých mravů. (volně přeloženo z [9])

Standard je zaměřen především na procesní postupy projektového řízení. PMBOK guide uvádí, že proces je soubor skládající se z jednotlivých činností, které se vzájemně ovlivňují. Činnosti jsou realizovány na základě předem stanoveného cíle projektu, vytvořit tak specifický produkt nebo službu. (volně přeloženo z [9])

Standard PMI definuje 5 základních procesních skupin, 47 procesů, které spadají do deseti základních znalostních oblastí.

Procesní skupiny

Základní procesní skupiny popsané v průvodci PMBOK jsou následující:

- **Procesní skupina Inicie** (Initiating Processes) – dochází zde k definování cíle projektu, definování rolí projektu a jejich odpovědnost. Dále pak hrubý odhad zdrojů.

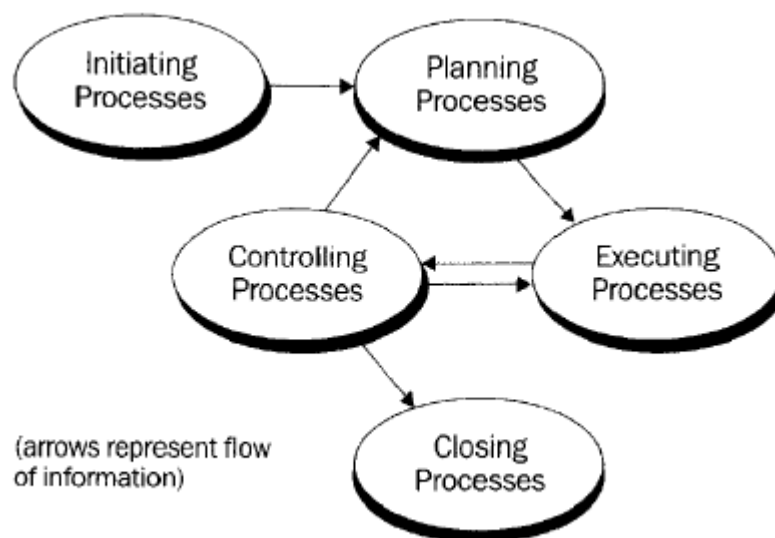
³ IPMA – International Project Management Association

⁴ ICB – IPMA Competence Baseline

⁵ PRINCE -

⁶ OGC – Office of Government Commerce

- **Procesní skupina Plánování** (Planning Processes) – V tomto procesu dochází k plánování Scope projektu a stanovují se aktivity potřebné pro splnění stanovených cílů.
- **Procesní skupina Realizace** (Executing Processes) – Zde se vykonává práce podle projektového plánu s cílem dodržet specifika a omezení projektu.
- **Procesní skupina Monitoring a kontrola** (Controlling Processes) – Tento proces se zabývá kontrolou změn v projektu. Monitorují se rizika, čas, kvalita. Dále se zde stanovují požadavky na případné změny projektu.
- **Procesní skupina Ukončení** (Closing Processes) – Dochází zde k ukončení aktivit na projektu a administrativnímu ukončení projektu. (podle [12])



Obrázek 3.4 – Procesní skupiny a jejich provázanost – převzato z [9]

Na obrázku 3.4 je viditelná provázanost jednotlivých procesních skupin. Tyto skupiny pak obsahují další procesy, které mohou být hlavní nebo podpůrné. Každý proces je pak definován ve znalostních oblastech standardu PMI.

Znalostní oblasti podle PMBOK

Standard PMI věnuje znalostním oblastem největší část v průvodci PMBOK. Jedná se o stěžejní oblasti jednotlivých procesů. V těchto oblastech jsou obsaženy soubory konceptů, termínů, aktivit a jsou důkladně definovány jejich vlastnosti a frekvence použití. Dále jsou popsány nástroje a techniky projektového řízení, na základě kterých jsou dané procesy realizovány. (podle [9] a [12])

Project Integration Management – Řízení integrace projektu

První znalostní oblast, která je popsána v PMBOKu, se zaměřuje na integraci mezi jednotlivými projekty. Jedná se o velmi důležitou oblast a to především z důvodu výskytu metod a technik podporující tvorbu projektového plánu a následnou koordinaci a monitoring projektu. (podle [9] a [12]) Procesy obsažené ve znalostní oblasti řízení integrace projektu jsou uvedeny v tabulce 3.3.

Procesní skupina Iniciace	Procesní skupina Plánování	Procesní skupina Realizace	Procesní skupina Monitoring a kontroly	Procesní skupina Ukončení
Vytvoření základní listiny projektu	Vytvoření plánu řízení projektu	Vedení a řízení realizace projektu	Monitoring a kontrola realizovaných činností na projektu	Ukončení projektu nebo fáze projektu
			Provedení integrované kontroly změn projektu.	

Tabulka 3.3 – Procesy v oblasti řízení integrace projektu–vlastní zpracování podle [9] a [12]

Project Scope Management – Řízení rozsahu projektu

Tato oblast se zaměřuje na určení rozsahu projektu a vytvoření specifikačních předpokladů pro realizaci projektu. Předpoklady jsou vytvořeny na základě sběru dat z vnějšího prostředí. Jednotlivé procesy v této znalostní oblasti jsou vzájemně provázané a překrývají se. (podle [9] a [12]) V tabulce 3.4 jsou sepsány jednotlivé procesy znalostní oblasti řízení rozsahu projektu ve vztahu k procesní skupině.

Procesní skupina Iniciace	Procesní skupina Plánování	Procesní skupina Realizace	Procesní skupina Monitoring a kontroly	Procesní skupina Ukončení
	Inicializace rozsahu projektu – sběr požadavků		Verifikace projektového rozsahu	
	Plánování rozsahu řízení projektu		Kontrola projektového rozsahu	
	Definování rozsahu projektu			
	Tvorba WBS			

Tabulka 3.4 – Procesy v oblasti řízení rozsahu projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12]

Project Time Management – Řízení času v projektu

V této znalostní oblasti se objevují procesy sloužící k včasnému dokončení projektu. Procesy jsou ohleduplné k ostatním faktorům projektu, především lidským zdrojům, budgetu,

nákladům a mnoho jiným. Dochází zde k provádění odhadů času jednotlivých činností, které se opírají o předchozí zkušenosti. (podle [9] a [12]) Procesy této znalostní oblasti jsou uvedeny v tabulce 3.5.

Procesní skupina Iniciace	Procesní skupina Plánování	Procesní skupina Realizace	Procesní skupina Monitoring a kontroly	Procesní skupina Ukončení
	Plánování harmonogramu projektu		Kontrola harmonogramu projektu	
	Definování činností projektu			
	Rozčlenění a seřazení činností			
	Odhad zdrojů činností			
	Odhad doby trvání činností			
	Tvorba harmonogramu			

Tabulka 3.5 – Procesy v oblasti řízení času v projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12]

Project Cost Management – Řízení nákladů projektu

Znalostní oblast řízení nákladů projektu zahrnuje procesy týkající se plánování nákladů a kontroly. Jsou k dispozici i přehledy zdrojových možností a WBS, které napomáhají k plánování a stanovení rozpočtu projektu. (podle [9] a [12])

Procesní skupina Iniciace	Procesní skupina Plánování	Procesní skupina Realizace	Procesní skupina Monitoring a kontroly	Procesní skupina Ukončení
	Plánování nákladů projektu		Kontrola nákladů projektu	
	Kalkulace nákladů projektu			
	Sestavení rozpočtu projektu			

Tabulka 3.6 – Procesy v oblasti řízení nákladů projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12]

Project Quality Management – Řízení kvality projektu

Tato znalostní oblast provádí projekt od fáze plánování až po monitoring a kontrolu. Je to z důvodu hladkého průběhu realizace a kontroly projektu. Nejedná se tedy o řízení kvality výsledného produktu, ale průběhu realizace projektu. (podle [9] a [12])

Procesní skupina Iniciace	Procesní skupina Plánování	Procesní skupina Realizace	Procesní skupina Monitoring a kontroly	Procesní skupina Ukončení
	Plánování kvality projektu	Zajištění kvality projektu	Kontrola kvality projektu	

Tabulka 3.7 – Procesy v oblasti řízení kvality projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12]

Project Human Resource Management – Řízení lidských zdrojů

Znalostní oblast řízení lidských zdrojů obsahuje především procesy zabývající se organizací a řízením projektového týmu. Projektový tým se skládá z jednotlivých členů projektu a jejich počet je proměnlivý podle potřeby v průběhu jednotlivých fází projektu. Procesy zahrnuté v této oblasti definují role jednotlivých členů projektového týmu a vymezení jejich vztahů. Dále se určuje zodpovědnost za přidělené činnosti. Pomocí zahrnutých procesů dochází k rozvoji a zlepšení výkonů jednotlivých členů projektového týmu. (podle [9] a [12])

Procesní skupina Iniciace	Procesní skupina Plánování	Procesní skupina Realizace	Procesní skupina Monitoring a kontroly	Procesní skupina Ukončení
	Plánování lidských zdrojů projektu	Nábor projektového týmu		
		Rozvoj projektového týmu		
		Řízení projektového týmu		

Tabulka 3.8 – Procesy v oblasti řízení lidských zdrojů – vlastní zpracování podle [9] a [12]

Project Communications Management – Řízení komunikace projektu

Řízení komunikace v projektu je jedna ze zásadních oblastí. Procesy v této oblasti slouží k zajištění vhodné komunikace. V rámci projektu dochází k předávání, ukládání a vyhledávání důležitých informací. Vznikají vazby mezi jednotlivými členy projektového týmu a zájmových stran projektu. Dochází zde k zajištění formální komunikační procedury a administrativního opatření. Řízení komunikace a tok informací v projektu je velmi důležitá část a proto je vhodné archivovat získané informace pro budoucí projekty. (podle [9] a [12])

Procesní skupina Iniciace	Procesní skupina Plánování	Procesní skupina Realizace	Procesní skupina Monitoring a kontroly	Procesní skupina Ukončení
	Plánování komunikace	Řízení komunikace	Kontrola komunikace	

Tabulka 3.9 – Procesy v oblasti řízení komunikace projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12]

Project Risk Management – Řízení rizik projektu

V této oblasti se vyskytují procesy zaměřené na rizika v projektu. Jedná se o zvolení strategie řízení rizik, následnou identifikaci rizik, určení jejich pravděpodobnosti výskytu a možný dopad rizika na projekt. Jednotlivé procesy jsou v průběhu realizace aktualizovány. Hlavní cíl těchto procesů je zajistit hladký průběh dokončení projektu a předejít možným následkům. Tato znalostní oblast se také detailně věnuje tvorbě projektového dokumentu, kterým je plán rizik. Dokument by měl být přítomný v každém projektu a je vhodné ho pravidelně v průběhu projektu aktualizovat. (podle [9] a [12])

Procesní skupina Iniciace	Procesní skupina Plánování	Procesní skupina Realizace	Procesní skupina Monitoring a kontroly	Procesní skupina Ukončení
	Plánování řízení rizik		Kontrola rizik	
	Identifikace rizik projektu			
	Kvalitativní analýza rizika			
	Kvantitativní analýza rizika			
	Plánování opatření proti rizikům projektu			

Tabulka 3.10 – Procesy v oblasti řízení rizik projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12]

Project Procurement Management – Řízení zakázek projektu

Znalostní oblast řízení zakázek projektu popisuje procesy týkající se samotného produktu či služby, které jsou tvořeny v rámci realizovaného projektu. Jsou určeny jisté obchodní postupy, techniky a pravidla k udržení pozitivního vztahu se zákazníky či dodavateli. Řízení zakázek může mít dvě odlišné roviny a to stranu poptávky (kupující) nebo nabídky (prodávající). V této oblasti je nutná tvorba projektové dokumentace k ošetření těchto smluvních vztahů. (podle [9] a [12])

Procesní skupina Iniciace	Procesní skupina Plánování	Procesní skupina Realizace	Procesní skupina Monitoring a kontroly	Procesní skupina Ukončení
	Plánování nákupů/zakázek	Řízení nákupů/zakázek	Kontrola nákupů/zakázek	Uzavření nákupů/zakázek

Tabulka 3.11 – Procesy v oblasti řízení zakázek projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12]

Project Stakeholders Management – řízení zájmových stran projektu

Tato znalostní oblast obsahuje procesy, které se zabývají především zájmových stran projektu. Dochází zde k plánování řízení těchto stran a jejich kontrola. Naplňují se požadavky zájmových stran projektu, které však nemají rozhodovací právo. Vše probíhá na základě vhodné komunikační strategie. (podle [9] a [12])

Procesní skupina Iniciace	Procesní skupina Plánování	Procesní skupina Realizace	Procesní skupina Monitoring a kontroly	Procesní skupina Ukončení
Identifikace zájmových stran projektu	Plánování řízení zájmových stran projektu	Řízení zapojených zájmových stran projektu	Kontrola zapojení zájmových stran projektu	

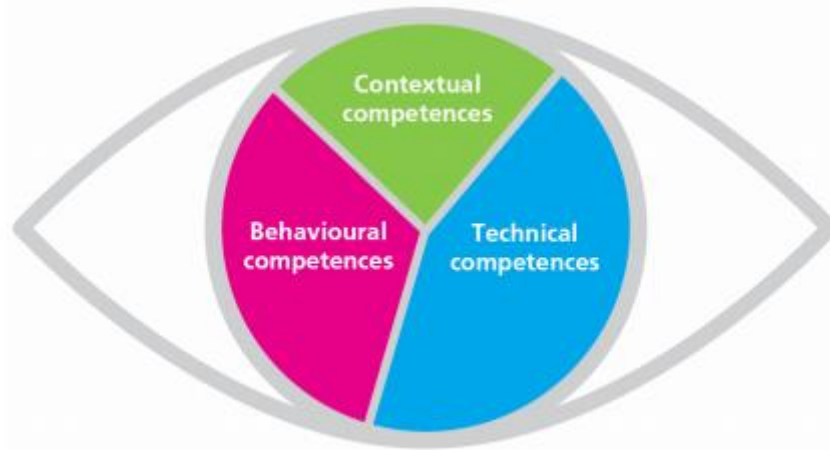
Tabulka 3.12 – Procesy v oblasti řízení zájmových stran projektu – vlastní zpracování podle [9] a [12]

3.4.2 International Project Management Association – IPMA

IPMA je první Mezinárodní asociace, která se zabývá projektovým řízením. Vznikla v roce 1965 ve Švýcarsku jako fórum pro sdílení informací. Nyní se jedná o asociaci s více než 50 členskými státy rozšířená po celém světě. Tento standard je trochu odlišný od ostatních Mezinárodních standardů a metodik projektového řízení. Existuje jeden základní dokument IPMA Competence Baseline, který je obecný. V jednotlivých státech pak dochází pomocí národních organizací k jeho rozpracování na NCB⁷. Dochází k přizpůsobení standardu podle národních potřeb. V České republice tento standard rozvíjí Společnost pro projektové řízení, o.s. – SPŘ. (podle [1] a [12])

Tento standard je zaměřen především na schopnosti a dovednosti projektových manažerů a členů projektového týmu. Nejsou zde uvedeny přesné kroky k řízení projektů. Standard pouze uvádí doporučení, jak aplikovat procesy do konkrétních projektových situací. Projektové řízení je dle IPMA Competence Baseline rozděleno do tří kompetenčních oblastí. Jedná se o technické kompetence, behaviorální kompetence a kontextové kompetence. (podle [12])

⁷ NCB – National Competence Baseline



Obrázek 3.5 – Oko kompetencí – převzato z [20], str. 5

Na obrázku 3.5 jsou znázorněny tři hlavní kompetence, které se pak dále člení na jednotlivé elementy. Tyto elementy jsou vzájemně provázané a popisují různá témata a procesní kroky.

Kompetence

„Pod kompetencí myslíme soubor znalostí, osobních přístupů, dovedností a souvisejících zkušeností, kterých je pro úspěch v určité pozici potřeba.“ (citace podle [20], str. 13) Tuto definici uvádí Národní standard kompetencí projektového řízení dle IPMA. Je tedy patrné, že kompetence je mít schopnost organizovat projektové aktivity tak, aby byl projekt úspěšně dokončen. Schopnosti jsou rozděleny do tří základních oblastí:

- Technické kompetence – Jsou zde popsány zásadní technické elementy projektového řízení. Tato oblast obsahuje 20 elementů.
- Behaviorální kompetence – Zde jsou popsány elementy personálního řízení a do této oblasti spadá 15 elementů.
- Kontextové kompetence – Slouží k popisu elementů, které souvisí s kontextem projektu. Jedná se o kompetence manažera projektu v organizaci s liniovým řízením a patří sem 11 elementů. (podle [20])

Elementy technických kompetencí

Tyto kompetence projektoví manažeři používají v průběhu celého životního cyklu projektu. Elementy technických kompetencí se objevují při inicializaci projektu a jeho zahájení.

Dále také při realizaci projektu i v ukončovací fázi. Použití těchto elementů se může lišit v závislosti na situaci daného projektu. (podle [1] a [20])

Elementy technických kompetencí	
Úspěšnost řízení projektu	Čas a fáze projektu
Zainterесované strany	Zdroje
Požadavky a cíle projektu	Náklady a financování
Rizika a příležitosti	Obstarávání a smluvní vztahy
Kvalita	Změny
Organizace projektu	Kontrola, řízení a podávání zpráv
Týmová práce	Informace a dokumentace
Řešení problémů	Komunikace
Struktury v projektu	Zahájení
Rozsah a dodávané výstupy projektu	Ukončení

Tabulka 3.13 – Přehled technických kompetencí – vlastní zpracování podle [20]

Elementy behaviorálních kompetencí

V této sekci jsou popsány behaviorální kompetence. Jsou založeny na osobním přístupu projektového manažera, jednotlivých členů týmu a jejich profesionality. (podle [20])

Elementy behaviorálních kompetencí	
Vůdčovství	Výkonnost
Zainterесovanost a motivace	Diskuze
Sebekontrola	Vyjednávání
Asertivita	Konflikty a krize
Uvolnění	Spolehlivost
Otevřenost	Porozumění hodnotám
Kreativita	Etika
Orientace na výsledky	-

Tabulka 3.14 – Přehled behaviorálních kompetencí – vlastní zpracování podle [20]

Elementy kontextových kompetencí

Tyto kompetence jsou zaměřeny na koncepci projektu, programu či portfolia, jejich propojení s organizací, v které se projekt realizuje. První část elementů se zabývá řízením projektů. V druhé části jsou zmíněny informace o projektu, které musí být známy a jejich podpůrné funkce. (podle [20])

Elementy kontextových kompetencí	
Orientace na projekt	Systémy, produkty, technologie
Orientace na program	Personální management
Orientace na portfolio	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
Realizace projektu, programu a portfolia	Finance
Trvalá organizace	Právo
Byznys	-

Tabulka 3.15 – Přehled kontextových kompetencí projektového manažera - vlastní zpracování podle [20]

Mezinárodní standard IPMA rozděluje i jednotlivé stupně kompetencí a taxonomická kritéria, podle kterých hodnotí kandidáty při certifikaci. Tyto stupně a kritéria jsou uvedena v tabulkách 3.16 a 3.17.

Stupeň kompetence	Popis
Stupeň A	Kandidát prokazuje schopnost úspěšného používání kompetenčních elementů v rámci koordinace projektů, programů, portfolií. Kandidát by měl mít zkušenost s vedením programů a projektových manažerů v rámci jejich rozvoje. Dále také rozvíjet profesi projektového manažera podobou odborných textů, článků či přednášek.
Stupeň B	Kandidát prokazuje schopnost úspěšného využívání kompetenčních elementů ve složitých projektech. Kandidát by měl mít zkušenost s vedením projektových manažerů.
Stupeň C	Kandidát prokazuje schopnost používat elementy kompetencí v projektech s omezenou komplexitou řízení.
Stupeň D	Kandidát je hodnocen písemným přezkoušením ze znalostí souvisejících s elementy kompetencí.

Tabulka 3.16 – Stupně kompetencí dle IPMA – vlastní zpracování podle [20]

Taxonomická kritéria	
Rozdělení	Vysvětlení
0	Kandidát nemá žádné znalosti a zkušenosti
1-3	Kandidát má nízkou úroveň znalostí a zkušeností
4-6	Kandidát má průměrnou úroveň znalostí a zkušeností
7-9	Kandidát má vysokou úroveň znalostí a zkušeností
10	Kandidát má výjimečné znalosti a zkušenosti

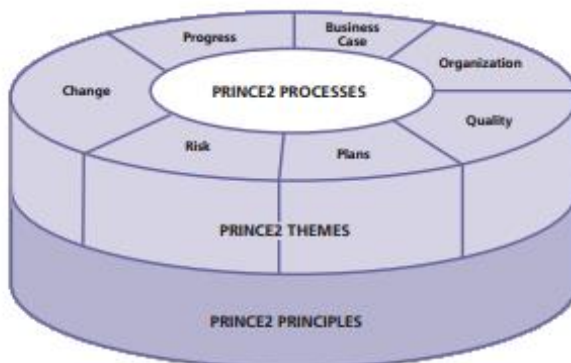
Tabulka 3.17 – Taxonomická kritéria – vlastní zpracování podle [20]

3.4.3 PRojects IN Controlled Enviroments II – PRINCE 2

Metodika projektového řízení PRINCE vznikla v roce 1989 ve Velké Británii. Původně se jednalo o metodiku zaměřenou především na projekty orientované do informačních technologií. Tuto metodiku vydala britská agentura CCTA⁸, která navazovala na původní metodiku řízení projektů PROMPT II⁹ (1979). V roce 1995 došlo ke kompletní revizi metodiky a vznikl nový název PRINCE 2, který se od té doby již nezměnil. Mění se pouze její verze a současné vydání je platné od roku 2009. Vlastní ji britská vláda OCG (Office of Government Commerce) a spravuje jí společnost AXELOS. (podle [6])

Metodika PRINCE 2 je jedna z nejrozšířenějších metodik po celém světě. Jedná se o oficiální metodiku projektového řízení, která je využívána ve veřejné správě Velké Británie, Francie a mnoho dalších zemích. V současné době je více než milion projektových manažerů, kteří vlastní certifikát PRINCE 2 (Foundation, Practitioner). (podle [23])

Metodika PRINCE 2 vychází ze 7 hlavních principů, popisuje 7 témat, kterým je věnována pozornost v průběhu celého projektu a definuje 7 probíhajících procesů projektu. Jedná se o velmi přizpůsobivou metodiku pro konkrétní projekty. (podle [6])



Obrázek 3.6 – PRINCE 2 a jeho struktura – převzato z [8]

Principy PRINCE 2

Principy, na kterých je založena metodika PRINCE 2, jsou univerzální a vztahují se na jakýkoliv projekt. Jsou založeny na dobrých i špatných zkušenostech, které byly získány v průběhu mnoha let. Poskytují rámec osvědčených postupů. (volně přeloženo z [8])

⁸ CCTA – Central Computing and Telecommunications Agency

⁹ PROMPT II – Project Resource Organization Management and Planning Techniques

Mezi základních 7 principů patří:

- **Průběžné hodnocení odůvodnění realizace projektu**

Každý projekt má svůj Business Case, kde je odůvodnění, proč se daný projekt realizuje. Je nutné tento dokument pravidelně monitorovat a aktualizovat. V případě, že již není projekt patřičně odůvodněn, je vhodné projekt ukončit. Finanční prostředky a zdroje mohou být alokovány a investovány na jiný projekt. (volně přeloženo z [8])

- **Učení se ze zkušeností**

Každý projekt je jedinečný a tím se stává velmi náročný. Při zahájení podobného projektu by měly být čerpány předchozí zkušenosti, které by mohly být použity pro realizaci stávajícího projektu. Čerpat zkušenosti je potřeba i v průběhu realizace projektu. Cílem je vyhledávání příležitostí pro zlepšení realizace projektů. Po ukončení projektu by měly být sepsány nabyté zkušenosti. (volně přeloženo z [8])

- **Definování rolí a zodpovědností**

Pro úspěšné ukončení projektu je nutné si definovat jednotlivé role projektu a jejich zodpovědnosti. Do projektu vstupují zúčastněné strany, které mají často jiné priority. Primárně se jedná o sponzory, kteří poskytují finanční zdroje a dále pak uživatelé, kteří budou finální produkty používat. V neposlední řadě vstupují do projektu i dodavatelé daného výrobku či služby, kteří mohou být interní či externí. Je tedy důležité si definovat jednotlivé role a stanovit si matici odpovědností pro zajištění vhodné komunikace. (volně přeloženo z [8])

- **Řízení po etapách**

Na konci každé etapy životního cyklu projektu by měl být přezkoumán Business Case a projektový plán z důvodu posouzení o jeho průběhu a rozhodnutí, zda pokračovat s projektem dále. Rozdělení projektu do několika etap způsobuje řídicímu výboru lepší kontrolu nad projektem. (volně přeloženo z [8])

- **Řízení prostřednictvím výjimek**

Každý projekt má stanovené toleranční limity, které může stanovit vedení organizace. Tyto limity deleguje na řídicí výbor, dále na projektového manažera, vedoucího týmu a člena projektového týmu. V případě, že jsou tyto limity překročeny, je situace eskalována o úroveň výš a rozhoduje se o tom, jak se bude dále pokračovat. (volně přeloženo z [8])

- **Zaměření na produkt**

Tato metodika se zaměřuje na produkt ve všech aspektech. V plánování, odpovědnosti, při reportingu, při řízení změn rozsahu projektu, při řízení rizik atd.

Projekt se zaměřuje především tedy na definovaný produkt, který má být dodán, a jeho požadovanou kvalitu. (volně přeloženo z [8])

Přizpůsobení projektového prostředí

Metody řízení projektů mohou být použity v jakémkoliv projektu, prostředí i kultuře. Účelem tohoto principu je přizpůsobení k projektovému prostředí na základě jeho rozsahu, složitosti, důležitosti a rizikovosti projektu. PRINCE 2 je přizpůsoben tak, aby tato metodika vyhovovala jakémukoliv projektovému prostředí. (volně přeloženo z [8])

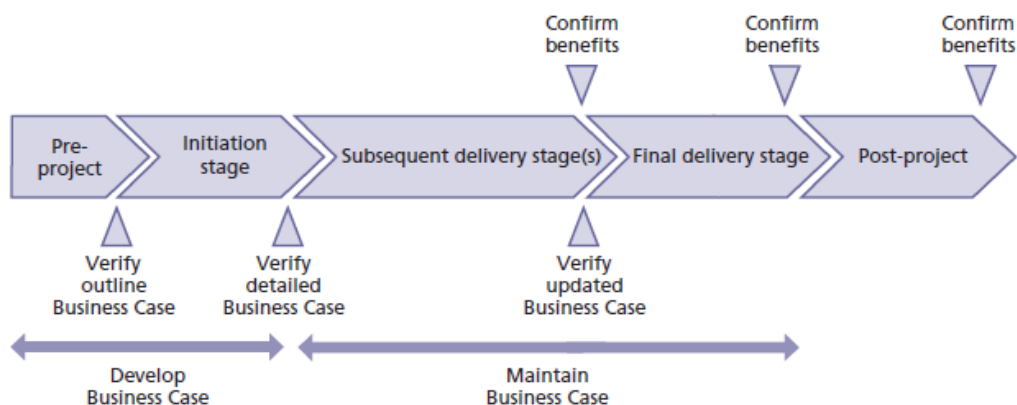
Témata PRINCE 2

Metodika PRINCE 2 popisuje aspekty projektového řízení, které je potřeba neustále hlídat. Projektový manažer, který klade důraz na tato témata, je profesionál. Témata jsou navrženy tak, aby bylo možné je vzájemně propojit.

Jednotlivá témata jsou následující:

- **Business Case – WHY?**

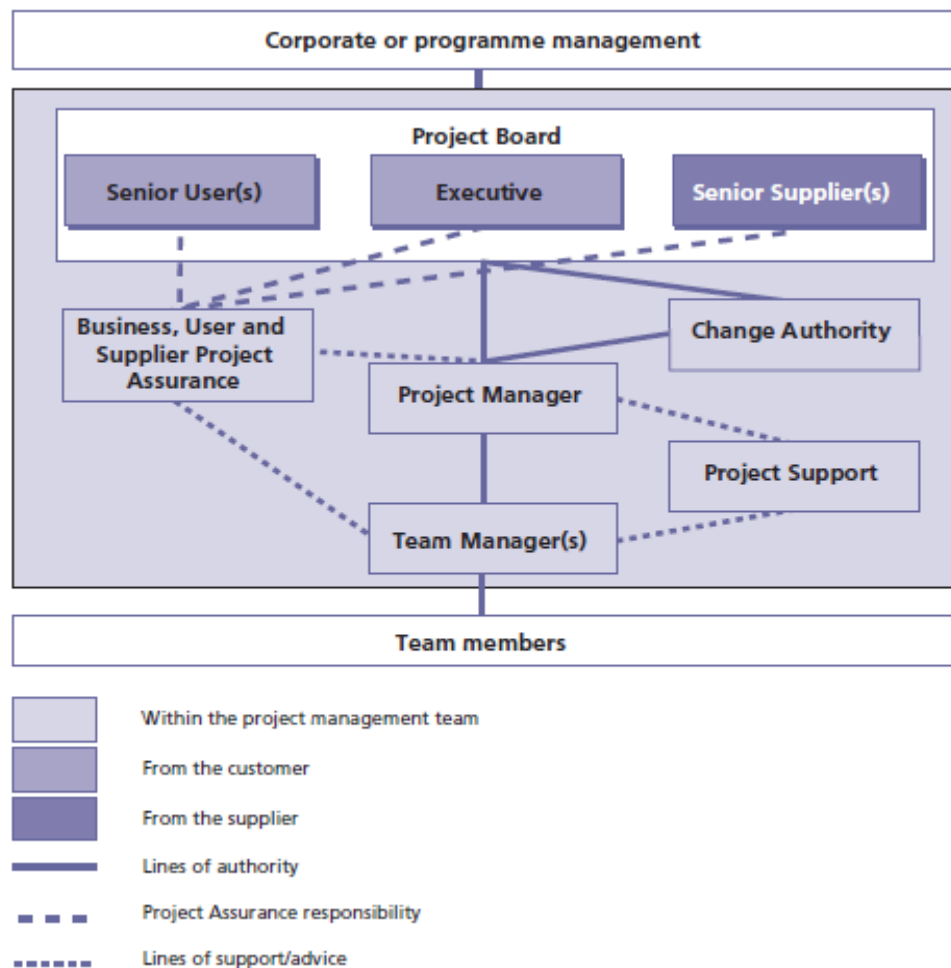
Každý projekt začíná nápadem, který je pro danou organizaci jistým přínosem. Na základě prvotní myšlenky je vypracován projektový dokument Business Case, ve kterém je projekt definován. Jsou v něm uvedeny základní informace, rozsah, rizika a cíle projektu, které kooperují se stanovenými cíli dané organizace. Hlavní funkce tohoto dokumentu je neustálá kontrola konkrétního projektu. Vytváří při zahájení projektu a v průběhu životního cyklu se neustále aktualizuje a vyhodnocuje. Také se hledí na přidanou hodnotu projektu a vzniklé benefity. (volně přeloženo z [8])



Obrázek 3.7 – Vývoj dokumentu Business Case – převzato z [8]

- **Organizace – WHO?**

Účelem tohoto tématu je stanovit si jasnou organizační strukturu projektu, zodpovědnost a povinnost jednotlivých členů projektového týmu. Jelikož se tato metodika zaměřuje na obchod, zákazníka a dodavatele, je potřeba zajistit efektivní řízení, kontrolu projektu a především kvalitní komunikaci. (volně přeloženo z [8])



Obrázek 3.8 – Projektová organizační struktura – převzato z [8]

- **Kvalita – WHAT?**

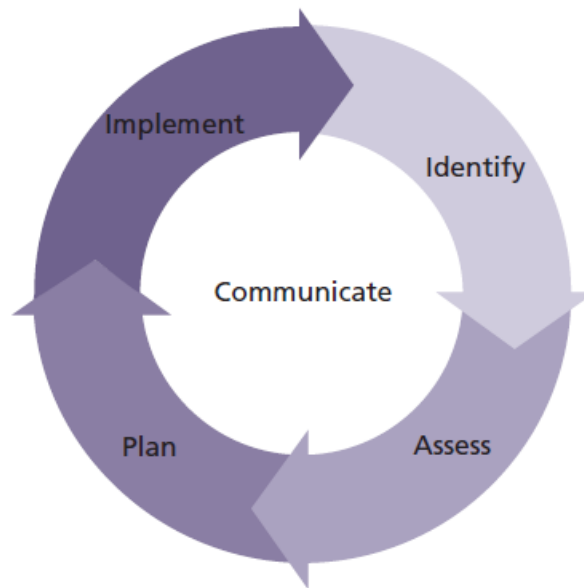
Téma Kvalita zajišťuje, že jsou dodány takové produkty, které splňují požadavky stanovené při zahájení projektu. Při zahájení projektu dochází k plánování strategie řízení kvality. Požadavky na kvalitu produktu jsou uvedeny v popisu produkt a ve vytvořeném registru kvality. (volně přeloženo z [8])

- **Plán – HOW, HOW MUCH, WHEN?**

Projekty podle PRINCE 2 jsou realizovány na základě předem stanovených plánů. Projektový plán slouží k určení jak, kdy a kým budou jednotlivé aktivity projektu realizovány. Nejdříve projektový manažer tvoří hrubý projektový plán, který je později detailně rozpracován. Dochází i k plánování přechodu mezi jednotlivými fázemi projektu. Tyto kroky slouží k zabezpečení důkladnější kontroly průběhu projektu. V případě, že dojde k odchylce od stanoveného plánu, je nutné tuto situaci eskalovat na vyšší úroveň vedení. (volně přeloženo z [8])

- **Rizika – WHAT IF?**

Zde probíhá několik kroků, které jsou potřeba pro práci s riziky v rámci projektu. Je nutné rizika identifikovat, vyhodnotit, plánovat opatření, implementovat a komunikovat. V rámci tohoto tématu je tvořen registr rizik, který je průběžně projektovým manažerem aktualizován. (volně přeloženo z [8])



Obrázek 3.9 - Řízení rizik v projektu - převzato z [8]

- **Změna – WHAT IS THE IMPACT?**

Změna je blízce spojena s principem řízení prostřednictvím výjimek. Při iniciaci projektu se stanovuje strategie řízení změn, podle které se k těmto situacím přistupuje. Změna může být zapříčiněna třemi způsoby (požadavek na změnu, odlišnost specifikace produktu od původního zadání, nově vzniklé riziko). (volně přeloženo z [8])

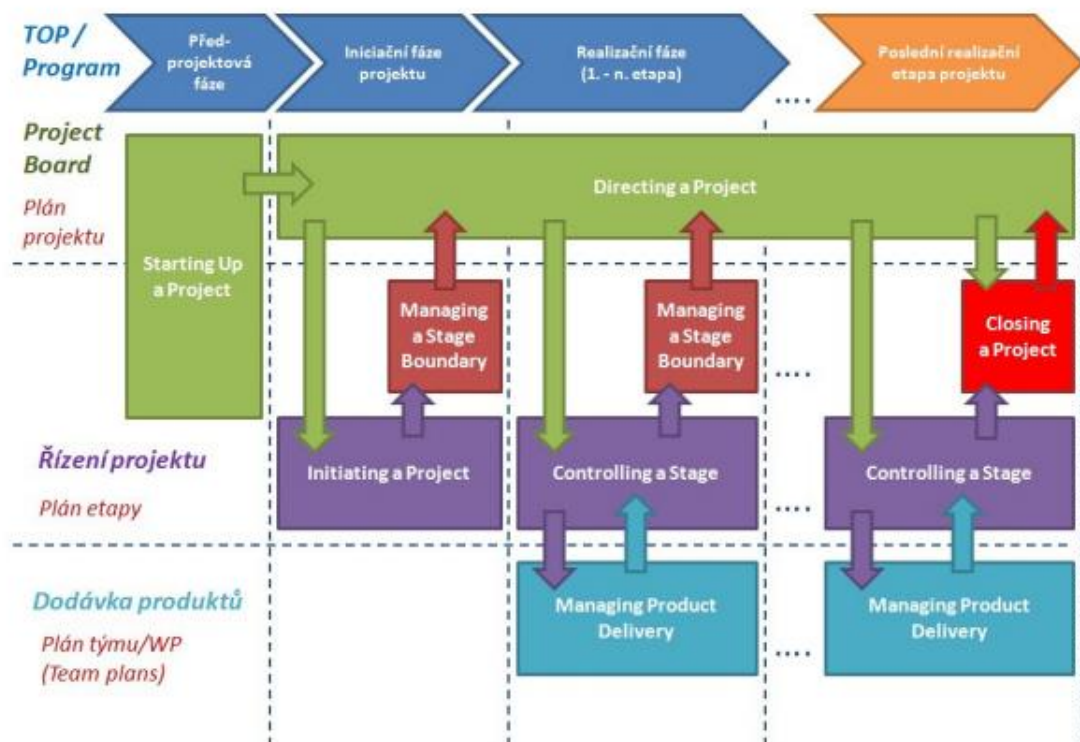
- **Postup – WHERE ARE WE NOW?**

- **(Where are we going? Should we carry on?)**

V tomto tématu se PRINCE 2 především zabývá monitoringem, kontrolou a reportingem. Dochází zde ke kontrole průběhu projektu s projektovým plánem. Při přechodu mezi etapami dochází ke srovnání a identifikování možných odchylek. Spouští se nápravné akce. (volně přeloženo z [8])

Procesy PRINCE 2

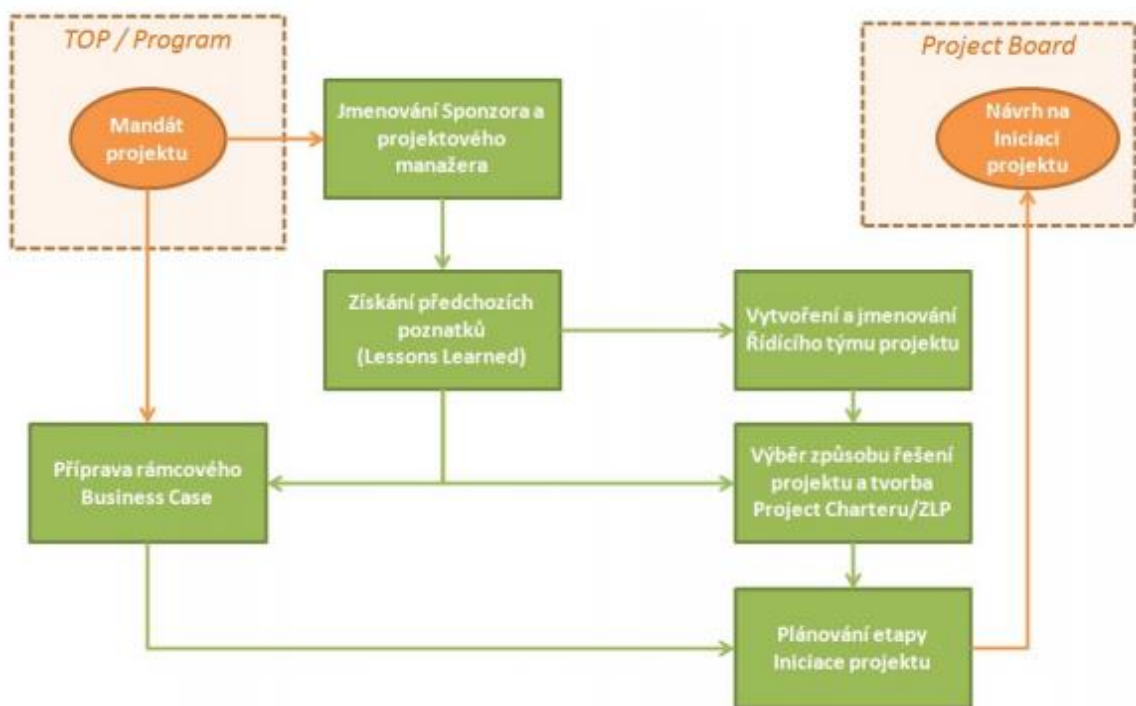
Jelikož je metodika PRINCE 2 procesně orientovaná, obsahuje 7 procesů, které jsou v rámci projektu realizovány. Jednotlivé procesy jsou rozděleny mezi tři řídicí úrovně a jsou zobrazeny na obrázku 3.10. Jedná se o directing (strategické řízení), managing (operativní řízení) a delivering (dodávky). Jednotlivé procesy udávají kroky, které vedou k úspěšnému ukončení projektu. Jsou zde definovány jasné výstupy a tvorba dokumentace v každé fázi projektu. (volně přeloženo z [8])



Obrázek 3.10 – Procesy PRINCE 2 – převzato z [23]

Starting up a Project – Zahájení projektu

Projekt začíná ve chvíli, kdy daná organizace obdrží mandát s popisem produktu a požadavky na finální produkt. Jedná se o předprojektovou fázi projektu, ve které dochází ke jmenování výkonného vedoucího a projektového manažera. Dochází také k čerpání předchozích zkušeností. Projektový manažer v této fázi projektu sestavuje první projektový dokument Outline Business Case. Dalším výstupem této fáze je Project Brief obsahující základní popis projektu, jeho účel a směr. Je stanoven projektový tým a jejich role v projektu a vytvořen plán pro následující etapu. (volně přeloženo z [8])



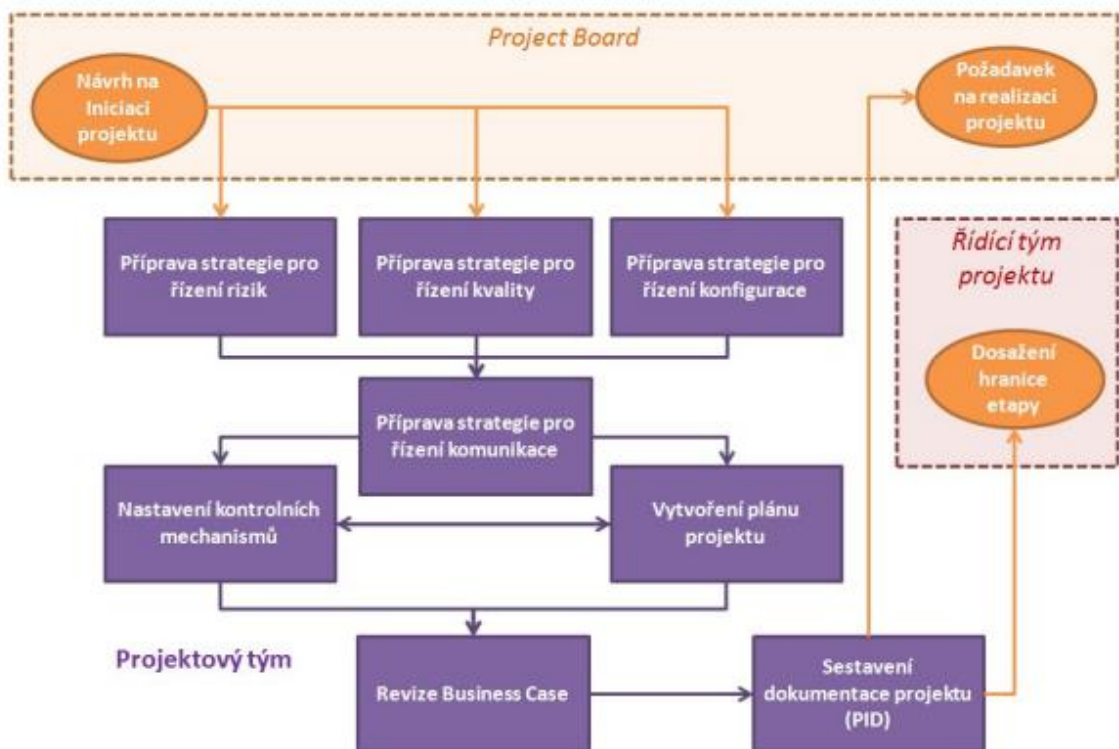
Obrázek 3.11 – Proces zahájení projektu - převzato z [23]

Directing a Project – směřování projektu

Tento proces probíhá v průběhu celého životního cyklu projektu, za který zodpovídá nejvyšší řídicí úroveň. Jedná se o strategické řízení a dochází zde ke schvalování přechodů do dalších fází projektu. Řídící výbor má hlavní rozhodovací slovo v projektu, to znamená, že pokud projekt není připraven postoupit do další fáze, není další fáze zahájena. V případě nutnosti poskytuje projektovému týmu i různá doporučení. (volně přeloženo z [8])

Initiating a Projekt – Nastavení projektu

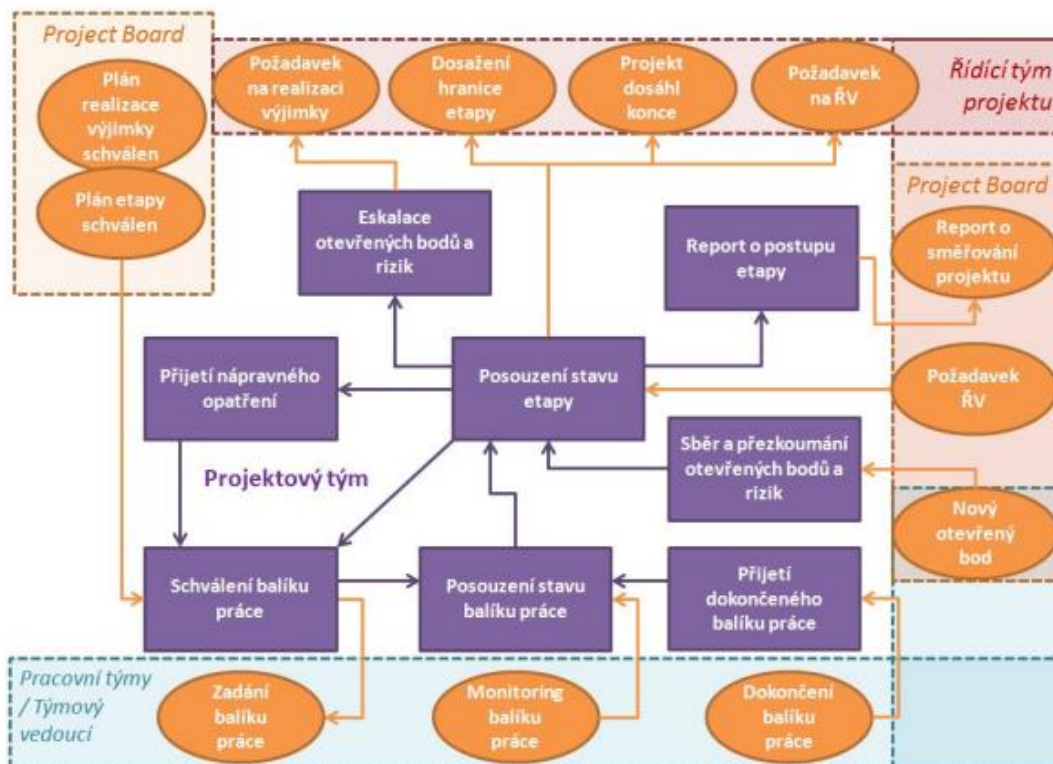
Tento proces se považuje za velmi důležitý a to z důvodu, že zde dochází k nastavení celého projektu. Dochází zde ke stanovení strategií projektu, jak bude projekt realizován. Stanovuje se i strategie řízení rizik, řízení kvality a komunikační plán. Úkolem projektového manažera v této fázi projektu je příprava projektového plánu (hrubá verze) a plánu na následující etapu projektu. Je aktualizován Business Case a na základě výše uvedených náležitostí je sestaven Project Initiation Document. (volně přeloženo z [8])



Obrázek 3.12 – Proces nastavení projektu – převzato z [23]

Controlling a Stage – Kontrola etapy projektu

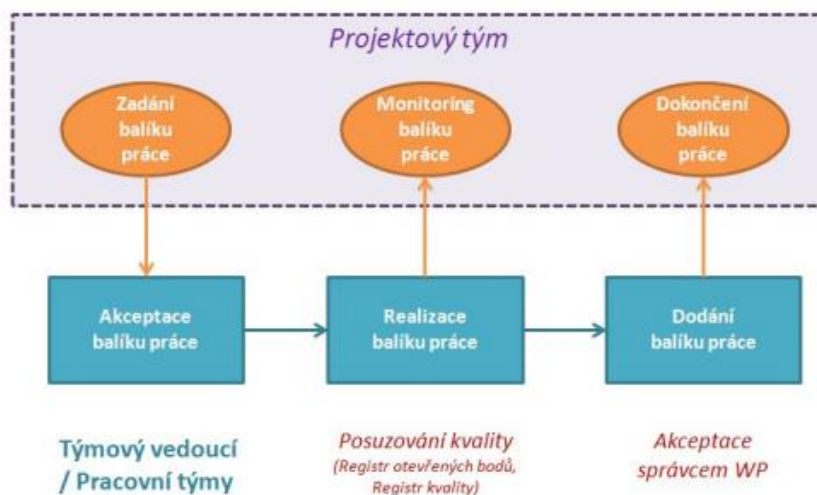
Účelem procesu kontroly je především dodávka přiřazených činností a úkolů, následný monitoring těchto prací a dále kontrola a reporting současného stavu projektu. Projektový manažer v tomto procesu zadává dodávky a zaměřuje se hlavně na rizika projektu. V případě nutnosti realizuje opatření proti vzniklým rizikům a eskaluje tyto situace řídicímu výboru. (volně přeloženo z [8])



Obrázek 3.13 - Proces kontroly projektu - převzato z [23]

Mananing Product Delivery – Řízení dodávky produktu

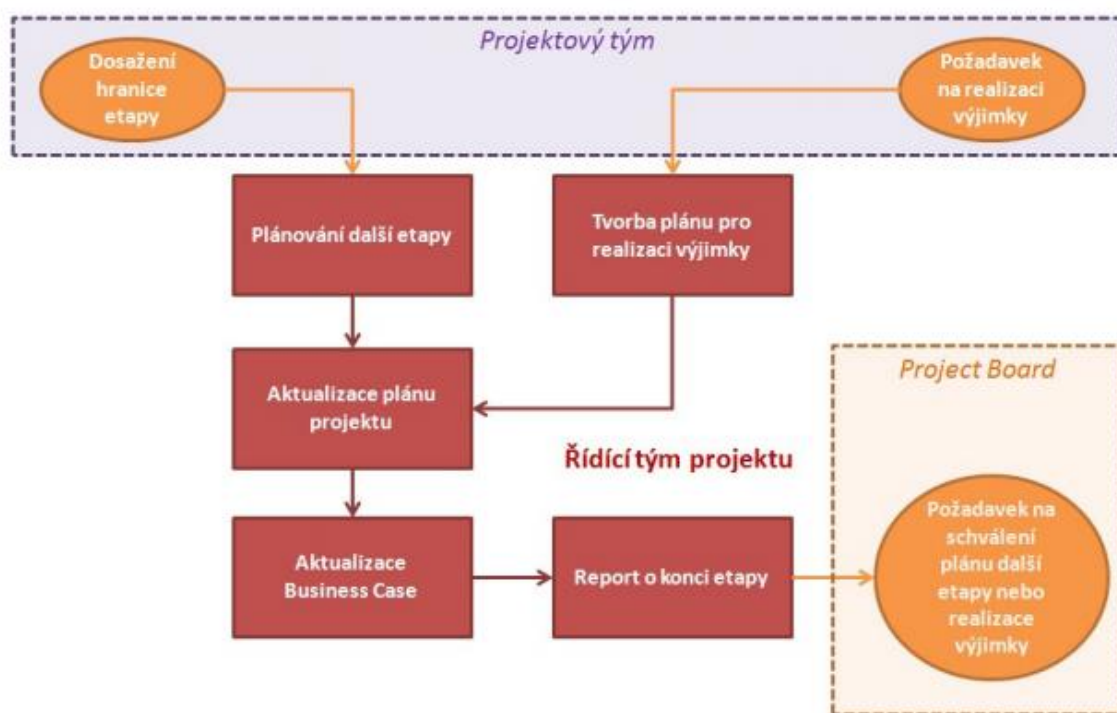
V procesu řízení dodávky produktu dochází k intenzivní spolupráci mezi projektovým manažerem a vedoucím týmu. Jsou zde předávány tzv. pracovní balíčky. Dochází tedy k procesu realizace plánovaných činností z důvodu úspěšného doručení produktu v požadované kvalitě. Pracovní balíčky jsou nejdříve zadány projektovým manažerem a po splnění těchto úkolů jsou následně předány zpět projektovému manažerovi. (volně přeloženo z [8])



Obrázek 3.14 – Proces řízení dodávky produktu – převzato z [23]

Mananing a Stage Boundary – Řízení přechodu mezi etapami projektu

V tomto procesu dochází k hodnocení probíhající fáze. Projektový manažer prezentuje současný stav projektu v porovnání se stanoveným projektovým plánem. V této fázi dochází také k plánování nové etapy a následujících činností včetně přiřazení zodpovědnosti jednotlivých členů projektového týmu k dané činnosti. Aktualizuje se projektový plán, Business Case a v případě, že nastal nějaký problém, je možné vytvořit i plán výjimek. Pokud je vše v pořádku a jsou splněny náležitosti pro přechod do další fáze, je situace reportována na řídicí výbor a ten rozhodne. (volně přeloženo z [8])



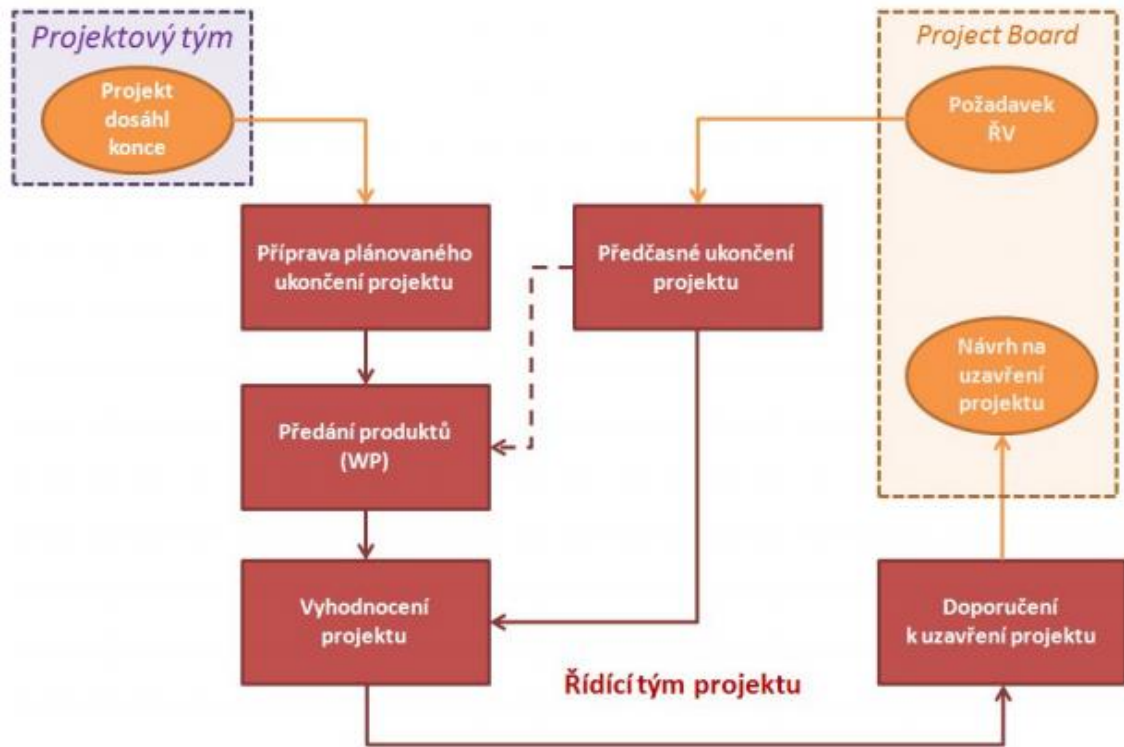
Obrázek 3.15 – Proces řízení přechodu mezi etapami projektu – převzato z [23]

Closing a Project – Ukončení

Ukončení projektu spočívá v předávání finálního požadovaného produktu. Projektový manažer připravuje ukončovací report projektu End Stage Report, uzavírá registr rizik a tvoří Lessons Learned dokument. V této fázi projektu dochází k hodnocení získaných hodnot s původně stanovenými. Po administrativním ukončení projektu je rozpuštěn i projektový tým. (volně přeloženo z [8])

Tento proces však může nastat i v případě, kdy produkt dodán není, ale z řídicí úrovně je vydán pokyn o předčasném ukončení projektu. K tomuto stavu může dojít ve fázi, kdy projekt přechází do nové etapy a je aktualizován a vyhodnocován Business Case. Řídící výbor může

rozhodnout, že projekt již není přínosem pro danou organizaci a projekt ukončí. Členové projektového týmu a finanční prostředky mohou být alokovány na jiný projekt. (volně přeloženo z [8])



Obrázek 3.16 – Proces ukončení projektu – převzato z [23]

Metodika PRINCE 2 také obsahuje 5 příloh, které jsou následující:

- Popis produktů a dokumentace projektu
- Způsob řízení
- Popis rolí a odpovědnosti
- Příklad projektu orientovaného na produkt
- Kontrola zdraví projektu (volně přeloženo z [8])

3.4.4 ISO normy projektového řízení

K projektovému řízení se vztahují i Mezinárodní normy. V roce 2003 byla vydána norma s číselným označením ISO 10006:2003 poskytující doporučení pro řízení kvality v projektu. Nejedná se o návod pro řízení projektů, ale pouze doporučení jak projekty řídit a zvyšovat jejich kvalitu. Jelikož se ISO 10 006:2003 zabývá pouze řízením kvality projektu

nikoliv projektu jako celku, vznikla nová norma ISO 21 500:2012 Guidance on project management. (podle [22])

Tuto normu připravovali odborníci z 36 států a označovali se jako skupina TC 236. Do České republiky tato norma přišla v roce 2013 a nese název ČSN ISO 21 500:2013. Jedná se o normu, která se shoduje s Mezinárodním standardem PMI a jeho průvodcem PMBOK. Procesy jsou doplněny o kompetence jednotlivých členů týmu, což vychází z ICB standardu podle asociace IPMA. (podle [6])

Rozdíl mezi ISO normami a výše uvedenými standardy je ten, že v rámci ISO norem nedochází k certifikaci. Slouží pouze jako návody pro projektové řízení. (podle [12])

4 Vlastní práce

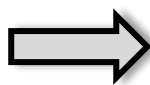
V praktické části diplomové práce je nejdříve charakterizována vybraná bankovní instituce a následně popsáno a rozebráno projektové řízení v podniku. Práce je zaměřena na životní cyklus projektu a tvorbu dokumentace v jednotlivých fázích životního cyklu. Dochází tedy k rozboru životního cyklu projektu a následně jsou jednotlivé fáze porovnány s Mezinárodními standardy. Na závěr této části jsou sepsány vlastní návrhy na zlepšení současného stavu projektového řízení v bankovní instituci.

4.1 Charakteristika vybrané bankovní instituce

Zvolená bankovní instituce pro tuto diplomovou práci je mBank CZ sídlící na Praze 8. Jedná se o polské retailové bankovníctví, které patří pod německou skupinu Commerzbank. V Polsku tato banka funguje již od roku 2000 a původní název byl BRE Bank SA. s bankovním kódem 6210. Od roku 2007 působí tato banka i na českém trhu s oficiálním obchodním názvem mBank S.A., organizační složka (Česká republika – mBank CZ, Slovenská republika – mBank SK) a v současné době má více než půl milionu klientů. V roce 2013 byl v Polsku zahájen projekt s názvem „Nová mBank“. Projekt spočíval ve změně názvu mateřské BRE Bank S.A. na nový název mBank S.A. V rámci tohoto projektu došlo v porovnání s ostatními bankovními institucemi k zavedení revolučního internetového bankovníctví, změně firemního loga a designu. V únoru 2014 byl projekt úspěšně ukončen. (podle [18])



Obrázek 4.1 – Staré logo BRE Bank S.A. – převzato z [16]



Obrázek 4.2 – Nové logo mBank S.A. – převzato z [17]

Díky novému internetovému bankovníctví si zákazník může své každodenní bankovní operace spravovat sám. Jedná se tedy o zcela samoobslužný model, který je zákazníkem obsluhován přes internet. MBank CZ nabízí i telefonické bankovníctví, kdy je klient prostřednictvím telefonického operátora obslužen. (podle [18])

Od roku 2016 banka klientům nabízí i mobilní aplikaci, která přináší další výhody:

- Rychlé platby bez nutnosti čísla účtu
- QR platby
- Rychlý přístup k přehledu financí
- Navigace k nejbližšímu bankomatu (podle [18])

4.1.1 Sít' mBank CZ

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, mBank CZ je známá tím, že se jedná o internetovou banku (přímé bankovníctví), a proto je hlavním distribučním kanálem internet (internetové bankovníctví) a telefon, kdy se klienti dovolávají na tzv. mLinku. Bankovní instituce také buduje síť kontaktních míst, které se dělí na finanční centra a mKiosky. Finanční centra se nacházejí ve větších městech České republiky a jsou to klasické pobočky. V nich bankéři nabízejí veškeré bankovní produkty, které jsou v nabídce bankovní instituce. Malé stánky s názvem „mKiosky“ se nacházejí v obchodních centrech, mají flexibilní otevírací dobu a je zde možné sjednat jen základní produkty. (podle [18])

V současné době vznikají za spolupráce mBank CZ a Broker Consulting, a.s. i tzv. „OK pointy“. Jsou to místa, která nabízí finanční poradenství a zároveň nízkopoplatkové bankovníctví. (podle [18] a [19])

mBank CZ nevlastní síť vlastních bankomatů, ale v současné době banka poskytuje klientům 3 výběry měsíčně z jakéhokoliv bankomatu zdarma. Pokud si klient měsíčně vybere více než 1500 Kč, má zdarma i další výběry. Na začátku roku 2017 přinesla mBank CZ ve spolupráci se strategickým partnerem Broker Consulting, a.s. a Euronet novou službu pro zákazníky tzv. „Vkladomaty“. Tato služba je momentálně v pilotním provozu a zákazníci jejím prostřednictvím mohou bezplatně vkládat hotovost na své účty. (podle [18])

4.1.2 Produkty mBank CZ

mBank CZ nabízí klientům širokou škálu produktů. Jedná se především o vedení běžných a spořicíh účtů pro fyzické osoby a malé podnikatele. mBank CZ je jediná banka nabízející vedení spolumajitelského účtu, ke kterému mají přístup 2 osoby a zároveň mají k dispozici i 2 platební karty. (podle [18])

Bankovní instituce dále nabízí úvěrové produkty, které jsou podmíněné založením běžného účtu. Klient si produkty může sjednat pomocí webových stránek či návštěvy kontaktního místa. Produkty, které mBank CZ nabízí, jsou následující:

Vedení účtů

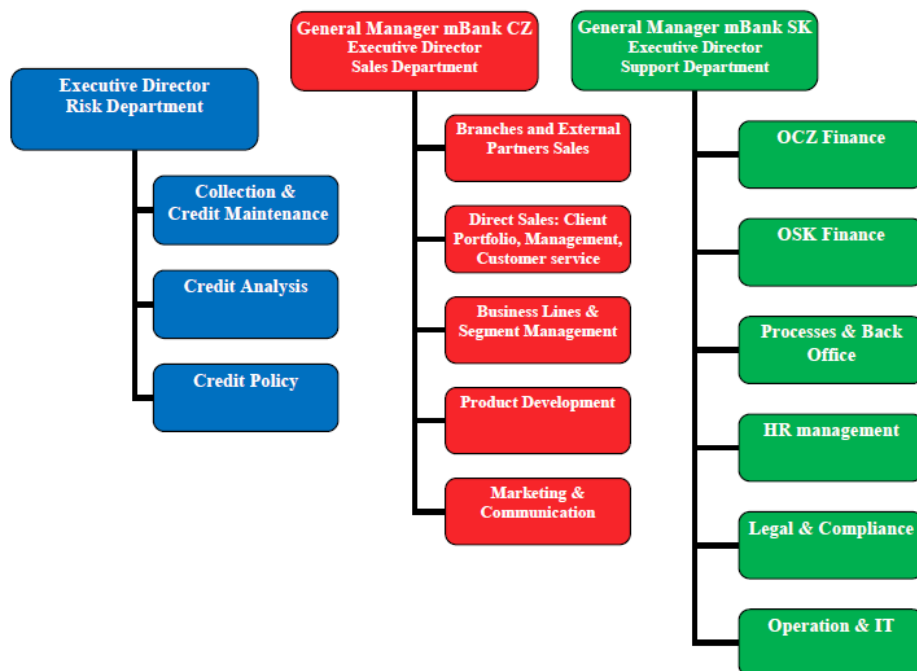
- **mKonto** – běžný účet pro dospělé – 18+
- **mKonto na vlastní triko** – běžný účet pro mladistvé od 15 do 18 let
- **mKonto pro děti** – běžný účet pro děti do 15 let, zakládá zákonný zástupce
- **eMax** – spořicí účet s možností platební karty
- **eMax Plus** – spořicí účet s možností platební karty
- **mSpoření** – provázané s běžným účtem, při každém nákupu se spoří předem zvolená částka

Úvěrové produkty

- **mKreditka** – kreditní karta
- **mPůjčka** – spotřebitelský úvěr
- **mHypotéka** – hypoteční úvěr (podle [18])

4.1.3 Organizační struktura mBank CZ

Organizační struktura v mBank CZ je rozdělena do tří oblastí (Risk Department, Sales Department a Support Department) za které zodpovídá jeden člen vrcholového vedení bankovní instituce. Jedná se o klasickou hierarchickou organizační strukturu a její základní tvar je zobrazen na obrázku 4.3. Jelikož je v mBank CZ využíváno projektové řízení, tato organizační struktura se na základě jednotlivých projektů přizpůsobuje. Dalo by se říct, že je v mBank CZ využívána i maticová organizační struktura. (podle [13])



Obrázek 4.3 – Organizační struktura v mBank CZ – vlastní zpracování podle [13]

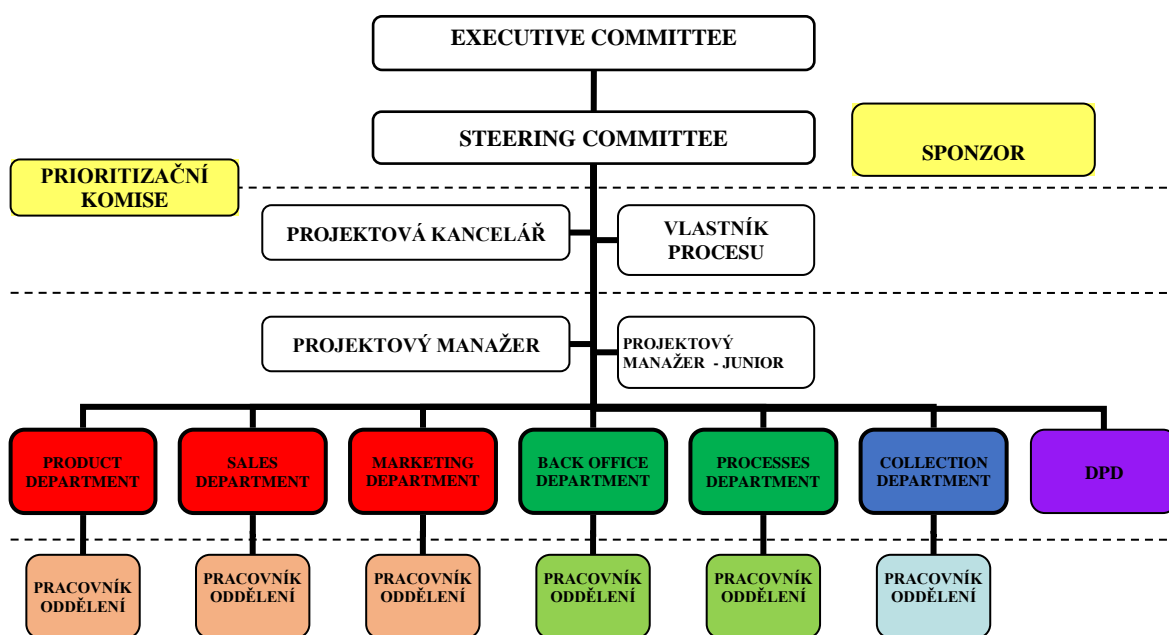
4.2 Projektové řízení v mBank CZ

Projektové řízení v mBank CZ funguje na základě vytvořené interní směrnice určující pravidla pro řízení projektů v bankovní instituci. Stanovuje konkrétní povinnosti a pravomoci všech účastníků v každé fázi projektu. A to tak, aby došlo k co nejefektivnějšímu plnění předem stanovených cílů banky. Tato pravidla jsou používána všemi zaměstnanci bankovní instituce, kteří na projektech participují. Na základě vydané směrnice dochází i k definování jednotlivých rolí na projektu a zároveň k efektivní alokaci kapacitních zdrojů. Směrnice je platná i pro pobočku mBank SK sídlící na Slovensku v Bratislavě. (podle [11] a [13])

Projektové řízení v mBank CZ je v počáteční fázi. Proto je zde mnoho prostoru pro následné doporučení a zlepšení. V bankovní instituci existuje projektová kancelář, jež má na starosti koordinaci a kontrolu všech probíhajících projektů. Jednotlivé funkce projektové kanceláře jsou více popsány v kapitole 4.2.1 Projektová kancelář v mBank CZ a její funkce.

V mBank CZ jsou při každém projektu jasně definované role a organizační struktura projektového řízení je rozdělena na 4 úrovně. Celá organizační struktura je zobrazena na obrázku 4.1. Za nejvyšší úroveň organizační struktury je považována řídicí úroveň s hlavním

slovem při rozhodování (Executive Committee, Steering Committee, Sponzor). Další úroveň má na starosti kontrolní část projektu. Zajišťuje jí projektová kancelář bankovní instituce a vlastník procesu, který dohlíží na správný směr projektu. Třetí úroveň patří projektovému týmu včetně projektového manažera. Ten realizuje daný projekt a pro každého člena projektového týmu je určen zodpovědný pracovník za danou oblast (dané oddělení). Pracovníci jednotlivých oddělení jsou zobrazeny jako poslední úroveň organizační struktury, avšak na projektu mají velmi důležitou roli. (podle [13])



Obrázek 4.4 – Organizační struktura projektového řízení v mBank CZ – vlastní zpracování – podle [11] a [13]

4.2.1 Projektová kancelář v mBank CZ a její funkce

Mezi hlavní funkce projektové kanceláře v mBank CZ patří pomoc při plánování projektů. Projektová kancelář (PMO¹⁰) pomáhá s přípravou používané projektové dokumentace. Jedná se především o Project Idea Charter, Business Case, kapacitní plán a projektový plán. PMO koordinuje všechny projektové aktivity napříč bankovní institucí. Dále zodpovídá za efektivní alokaci business a IT kapacit a následně vede evidenci těchto alokací pro dosažení projektových cílů. Na základě této evidence navrhuje data realizací nových projektů (s ohledem na business a IT zdroje). (podle [11])

¹⁰ PMO – Project Management Office

Projektová kancelář v mBank CZ je eskalační místo pro případy, kdy projektové aktivity neprobíhají plynule. Dodává materiály na pravidelné meetingy Executive Committee, které probíhají jednou měsíčně a dochází na nich k prioritizaci projektů. Projektoví manažeři zde mají možnost eskalovat aktuální problémy buď prostřednictvím PMO nebo v případě nutnosti sami. Pokud projekt běží dle projektového plánu (dochází ke správnému čerpání budgetu), není nutná osobní účast projektového manažera na meetingu.

Projektový manažer však musí pravidelně dodávat aktualizovaný projektový plán projektové kanceláři. (podle [11])

Mezi další funkce projektové kanceláře patří informování o nových projektech, o průběhu stávajících a dokončených projektů. PMO také kontroluje, zda projekty běží podle stanoveného harmonogramu a projektového plánu. Poslední funkce projektové kanceláře v bankovní instituci je kontrola všech dokumentů a následná archivace dokončených projektů. (podle [11])

4.2.2 Projektové role v mBank CZ

Iniciátor

Iniciátorem optimalizačních a Sales projektů může být jakýkoliv zaměstnanec mBank CZ, který přišel s novou ideou a aktivitou s cílem přispět k naplnění finančních cílů bankovní instituce. Iniciátor však nemá svou pozici zobrazenou v organizační struktuře a to z důvodu, že v každém projektu může být pozice iniciátora jiná. Může se jednat o vedoucího oddělení, manažera oddělení a dokonce i řadového pracovníka jednotlivých oddělení. (podle [11])

Povinnost Iniciátora projektu je především tvorba počáteční projektové dokumentace:

- Project Idea Charter
- Business Case [11] a [13])

Executive Committee

Executive Committee má v rámci projektu velmi důležitou roli. Je to schvalovací výbor, který vybírá smysluplné projekty pro mBank CZ na základě předložených projektových dokumentů a následně určuje jejich prioritní hodnotu. V organizační struktuře projektového řízení se nachází v nejvyšší úrovni – řídicí úrovni. Funkce Executive Committee v rámci řízení projektu tedy je:

- Schvalovací
- Kontrolní
- Eskalační (podle [11])

Členové Executive Committee jsou:

- General Manager CZ – Executive Director Sales Department
- General Manager SK – Executive Director Support Department
- Executive Director Risk Department (podle [13])

Steering Committee

Hlavní představitel Steering Committee je projektový sponzor. Dále jsou součástí i zodpovědné osoby za daný úsek bankovní instituce odkud vzešel daný projekt. Tyto osoby jsou doporučeny sponzorem. Je to rozhodující orgán projektu a zajímá se pouze o zásadní body projektu. Na Steering Committee meetingu se především prezentuje aktuální situace projektu (Executive Summary), co bylo splněné a jaké aktivity budou prováděny v následující fázi projektu. Dále se zajímá o stav čerpání budgetu a dodržení plánu projektu. Provádí rozhodnutí, která nespádají do kompetence projektového týmu či projektového manažera. (podle [11])

Sponzor

Z velké většiny jsou projekty v mBank CZ interními projekty. Z tohoto důvodu je sponzor projektu člen vedení daného oddělení, ze kterého vzešla prvotní myšlenka. Jedná se o člena Executive Committee, který poskytuje finance a zajišťuje další zdroje pro realizaci projektu. Hlavní funkce této role v projektu je zastřešování a obhajoba projektu. Dále také podporuje projektového manažera a eskaluje problémy na Executive Committee nebo na vyšší úroveň vedení, která sídlí v Polsku. Sponzor má v projektu hlavní rozhodovací slovo. (podle [11])

Prioritizační komise

Prioritizační komise figuruje mezi řídicí a kontrolní úrovní organizační struktury projektového řízení v mBank CZ. Zasedá pravidelně 1x měsíčně a skládá se ze členů Executive Committee a liniových manažerů v rámci mBank CZ. Její funkce spočívá v rozhodování a určování priority jednotlivých projektů v inicializační fázi. Dále komise projednává možnost realizace projektu na základě omezení trojimperativu a zkoumá hrubé nacenění kapacit nutných pro vývoj či doručení projektu. (podle [11])

Projektový manažer

Projektový manažer je v rámci mBank CZ vedoucím projektového týmu. Je zodpovědný za dodávku projektu v předem stanoveném termínu a v požadované kvalitě. Jeho hlavním úkolem je koordinovat členy projektového týmu a poptávat volné kapacity napříč bankovní institucí. V přípravné fázi tvoří kapacitní a projektový plán projektu. V průběhu realizace je zodpovědný za plynulost a návaznost naplánovaných činností. Přípravuje pravidelné status meetingy se Steering Committee, na nichž představuje průběh projektu. (podle [11])

Projektový manažer tedy nese zodpovědnost za:

- Splnění termínu projektu
- Splnění jednotlivých milníků
- Dodržení Scope projektu
- Nepřečerpání rozpočtu projektu
- Efektivní využití dostupných zdrojů
- Včasnou eskalaci nepříznivého vývoje projektu (podle [11])

Členové pracovního týmu

Za člena pracovního týmu je považován zaměstnanec banky zastupující v projektové organizační struktuře oddělení, ve kterém je standardně alokovan. Je pod vedením svého liniového nadřízeného, kterému reportuje svoji časovou alokaci vyhrazenou na realizaci projektu. Člen pracovního týmu reprezentuje své oddělení a všechny kroky konzultuje se svým nadřízeným. Jeho úloha v projektu je určena na kick-off meetingu projektovým manažerem. (podle [11])

Člen pracovního týmu alokovaný na daný projekt věnuje činnostem na projektu 6,5 hodin denně. Tato hodnota představuje 100% účasti na projektu z důvodu zpracovávání i běžné denní agendy. (podle [11])

PLÁNOVÁNÍ KAPACIT PROJEKTOVÉHO TÝMU										
	Využití kapacit na...									
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Denně (h)	0,65	1,3	1,95	2,6	3,25	3,9	4,55	5,2	5,85	6,5
Týdně (h)	3,25	6,5	9,75	13	16,25	19,5	22,75	26	29,25	32,5
Měsíčně (h)	13	26	39	52	65	78	91	104	117	130

Tabulka 4.1 – Plánování alokace projektového týmu – převzato z [11]

4.2.3 Projekty v mBank CZ

V literární rešerši je uvedeno, že projekt je jakýkoliv časově omezený sled činností s vymezenými zdroji. V rámci banky je za projekt považována každá neopakující se aktivita přinášející něco nového a jedinečného. Aby aktivity byly uznány jako projekt, je potřeba splnit následující požadavky:

- Aktivita musí trvat déle než 3 týdny nebo byla naceněna na více než 5 MDs¹¹.
- Aktivita vyžaduje kooperaci několika oddělení a zároveň trvá déle než 2 týdny nebo byla naceněna na více než 5 MDs.
- Aktivita vyžaduje kooperaci s polským DPD¹² týmem anebo s jiným oddělením v Polsku na systémové změně a byla naceněna na více než 5 MDs. (podle [11])

Naopak za projekt se nepovažuje aktivita, která v minulosti proběhla a v rámci banky se již vykonává. Např.: zasílání obchodních sdělení, drobné úpravy v systému. Tyto aktivity nejsou naceněny na více než 5 MDs. (podle [11])

Projekty v bance jsou rozděleny do tří kategorií podle důvodu realizace:

- Sales projekty – Cílem těchto projektů je zvýšit prodej a zájem o nové, či stávající produkty nabízené bankovní institucí. Jsou realizovány z důvodu získání nových klientů. Projekty z kategorie Sales jsou zaměřeny na vnější prostředí, generují zisky a z tohoto důvodu jsou pro mBank CZ velmi zásadní.
- Optimalizační projekty – Jedná se o interní projekty s cílem zefektivnit stávající procesy a ušetřit tak kapacity pracovních týmů (uvolnit FTE¹³ a tím ho relokovat do jiného pracovního týmu či na jinou agendu). Další podstatný důvod pro realizaci těchto projektů je odstranit manuální činnosti a snížit tak lidskou chybovost.
- Regulatorní projekty – MUST have – Tyto projekty jsou ovlivněny finančním regulátorem a dochází k implementaci jeho požadavků. (podle [11])

V současné době se v rámci bankovní instituce realizuje přibližně 30 projektů, kdy minimálně 10 z nich jsou podprojekty významného programu. (podle [13])

¹¹ MDs – Man Days – „člověkohodiny“ – práce jednoho člověka na jeden den

¹² DPD – vývojový tým v Polsku

¹³ FTE – full time employment

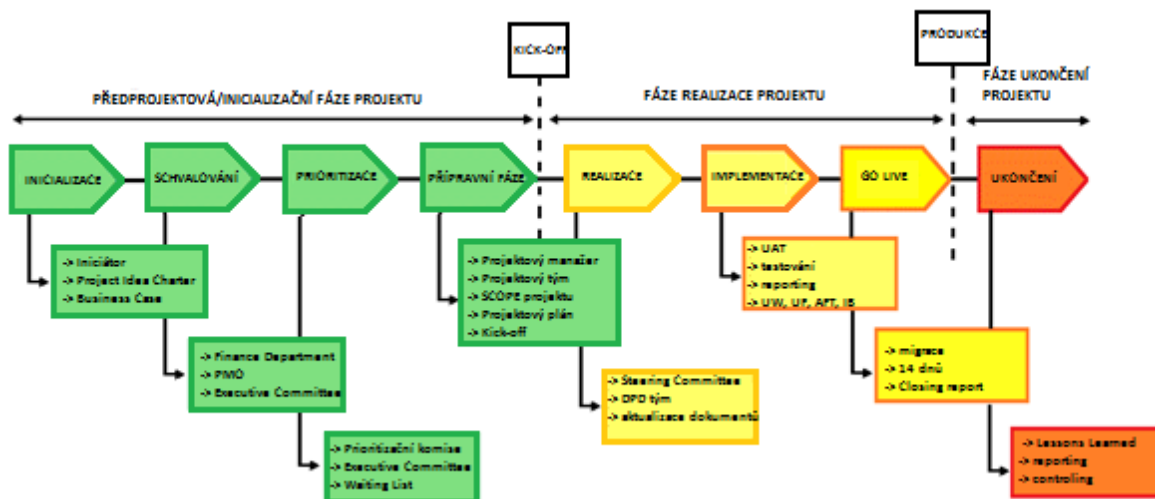
4.3 Životní cyklus projektu v mBank CZ

Řízení projektů v mBank CZ je ovlivněno vytvořenou interní směrnicí, která udává přesné postupy a pravidla řízení projektů. I přes to, že mBank CZ je pobočka polské banky, tato pravidla jsou sepsána v jazyce českém. Daná interní metodika byla vydána v srpnu v roce 2015 a je platná i pro pobočku sídlící na Slovensku. Jejím účelem je stanovit jednotlivé povinnosti a pravomoci všech zúčastněných zaměstnanců v každé fázi projektu tak, aby došlo k naplnění stanovených cílů banky. (podle [11] a [13])

Životní cyklus projektu je rozdělen do tří fází (předprojektová/inicializační fáze, realizační fáze a ukončovací fáze), pod které spadají další probíhající procesy. Předprojektová/inicializační fáze je zahájena Iniciátorem. Nastává proces inicializace a vznikají prvotní projektové dokumenty potřebné pro následné schválení projektu. Řídící výbor ve schvalovacím procesu rozhoduje o přínosu daného projektu pro mBank CZ. Jestliže je projekt schválen, je určena priorita významnosti projektu v prioritizačním procesu. Tyto tři procesy předprojektové/inicializační fáze určují, zdali bude projekt opravdu realizován. V kladném případě nastává přípravná fáze projektu, kde se tvoří velmi důležitý projektový plán a časový harmonogram. Tyto skutečnosti jsou prezentovány na Kick-Off meetingu (důležitý milník projektu) společně s představením finálního projektového týmu. (podle [11])

Realizační fáze obsahuje proces analýzy a implementace. Připravují se specifikační předpoklady pro změny v bankovních systémech (software), na základě kterých je proveden následný vývoj dané změny. Nastává zde další významný milník projektu - UAT¹⁴ neboli testovací etapa. Migrace otestovaných změn z testovacího prostředí na produkci uzavírá realizační fázi a projekt se dostává do fáze ukončení. (podle [11])

¹⁴ UAT – User Acceptance Testing



Obrázek 4.5 - Životní cyklus projektu v mBank CZ - vlastní zpracování podle [11] a [13])

4.3.1 Předprojektová/inicializační fáze

Pod předprojektovou/inicializační fází projektu spadají 4 procesy projektu. Jedná se o proces inicializace projektu, schvalování projektu a následné určení prioritní hodnoty projektu v prioritizačním procesu. Pokud je projekt schválen a upřednostněn v realizaci, dostává se do přípravné fáze. Dochází k tvorbě projektového plánu, časového harmonogramu a definují se jednotlivé role na projektu. V předprojektové/inicializační fázi se objevuje první důležitý milník projektu – Kick Off. (podle [11])

Proces inicializace projektu

I když mBank CZ figuruje na českém trhu již 8 let, je v porovnání s ostatními bankovními institucemi poměrně malá společnost. Z tohoto důvodu se může stát iniciátorem projektu jakýkoliv zaměstnanec banky. Pokud tedy zaměstnanec banky odhalí tržní příležitost, navrhne optimalizaci procesu/systemu nebo bude chtít implementovat legal požadavky, může tuto skutečnost oznámit svému nadřízenému. Nadřízený by měl tuto možnost konzultovat s iniciátorem a vyhodnotit, zda tato představa povede k naplnění finančních cílů. Pokud je prvotní idea pro mBank CZ perspektivní, je potřeba ověřit následující předpoklady k uskutečnění projektu:

- Ověřit, zda má vlastník budgetu k dispozici dostatek volných finančních prostředků pro realizaci projektu.
- U Head of Process je potřeba ověřit, zda má k dispozici projektového manažera na daný projekt.

- V případě, že budou potřeba na daný projekt IT kapacity, je nutné u Head of Product ověřit, zda budou na daný projekt IT kapacity volné. (Podle [11])

Na základě výše uvedených předpokladů připraví Iniciátor projektu Project Idea Charter. V tomto dokumentu jsou uvedeny skutečnosti, jestli projekt má/nemá předpoklady pro uskutečnění projektu a následně je předkládán Executive Committee pro schválení projektu. Dokument musí být zároveň podepsán všemi manažery jednotlivých oddělení uvedených v dokumentu. Podpisem manažeri potvrzují seznámení s ideou, cílem projektu a plánovaným harmonogramem. Dále také potvrzují požadované kapacity zaměstnanců svého oddělení. (podle [11])

Současně je tvořen další projektový dokument - Business Case. V mBank CZ jsou k dispozici 2 typy tohoto dokumentu podle kategorie projektu. Jestliže se jedná o Sales projekt nebo optimalizační projekt, využívá se Business Case-Business. Pokud je projekt ovlivněn finančním regulátorem (ČNB), použije se Business Case-Regulatory. Po vyplnění všech náležitostí dokumentu je potřeba předložit Business Case ke schválení na oddělení financí (Finance Department), které má na schválení až 5 pracovních dnů. (podle [11])

Posledním krokem Iniciátora v předprojektové/inicializační fázi projektu je dodání požadovaných dokumentů projektové kanceláři. PMO kontroluje správnost vyplněných dokumentů a v případě nedostatků, požaduje doplnění. Dále jsou dokumenty předkládány Executive Committee a projekt se dostává do schvalovacího procesu. (podle [11])

Výstupy z procesu inicializace projektu	Člen projektového týmu	Schvalovací oddělení/ komise
Project Idea Charter	Iniciátor	Liniový nadřízený / Projektová kancelář / Manažeri všech oddělení
Business Case Business / Regulatory	Iniciátor	Finance Department / Projektová kancelář

Tabulka 4.2 - Výstupy z procesu Inicializace projektu – vlastní zpracování podle [11] a [13])

Schvalovací proces

Proces schvalování projektu je velmi krátký a nastává po fázi inicializace. Správně vyplněné dokumenty jsou předloženy společně se seznamem již běžících projektů Executive Committee. Iniciátor si vyžádá termín na nejbližším Executive Committee meetingu (meeting se koná zpravidla každé úterý), kde prezentuje svou ideu a návrh projektu. Poté Executive Committee rozhodne, zdali je prezentovaný projekt přínosný a potřebný pro mBank CZ. V kladném případě je potřeba vytvořit podklady pro prioritizační proces. Na základě

předběžných časových možností zaměstnanců je zvolen projektový tým včetně projektového manažera. (podle [11])

Výstupy z procesu schvalování projektu	Člen projektového týmu	Schvalovací oddělení/ komise
Prezentace projektu na Executive Committee meetingu	Iniciátor /Projektová kancelář	Executive Committee
Zvolení projektového manažera	Projektová kancelář	Liniový nadřízený PM
Hrubý návrh projektového týmu (jejich časové možnosti)	Projektová kancelář/ Projektový manažer	Liniový nadřízený členů týmu

Tabulka 4.3 – Výstupy z procesu schvalování projektu – vlastní zpracování podle [11]

Proces prioritizace

Tento proces nastává ve chvíli, kdy je přínosný projekt pro mBank CZ schválen na Executive Committee meetingu. V současné době probíhá v bankovní instituci přibližně 30 projektů a určená priorita je velmi důležitá. Proces prioritizace se děje z důvodu omezení trojimperativu, který ovlivňuje realizaci jednotlivých projektů. Finální pořadí realizovaných projektů určuje Executive Committee, která je zároveň i součástí prioritizační komise. (podle [11])

Velmi významnou roli má v tomto procesu projektová kancelář. PMO předkládá připravené materiály (prioritizační matice, business case, hrubé nacenění kapacit nutných pro vývoj či doručení projektu) prioritizační komisi na uspořádaném meetingu. Na základě těchto dokumentů a doporučení od ostatních členů komise určí Executive Committee finální pořadí projektů. Rozhodnutí následně oznámí všem zúčastněným členům projektu. (podle [11])

Dostane-li projekt tak nízkou prioritu, že potřebné kapacity jsou alokovány na projekty s vyšší prioritou, je projekt zařazen na „Waiting list“, kde setrvává do doby získání vyšší priority. Pokud se uvolní potřebné kapacity pro realizaci projektu, je možné daný projekt realizovat i při nízké prioritě. (podle [11])

Výstupy z procesu prioritizace projektu	Člen projektového týmu	Schvalovací oddělení/ komise
Schválení projektu	Projektová kancelář	Executive Committee / Prioritizační komise
„Waiting List“	-	-

Tabulka 4.4 – Výstupy z procesu prioritizace projektu – vlastní zpracování podle [11] a [13])

Přípravná fáze

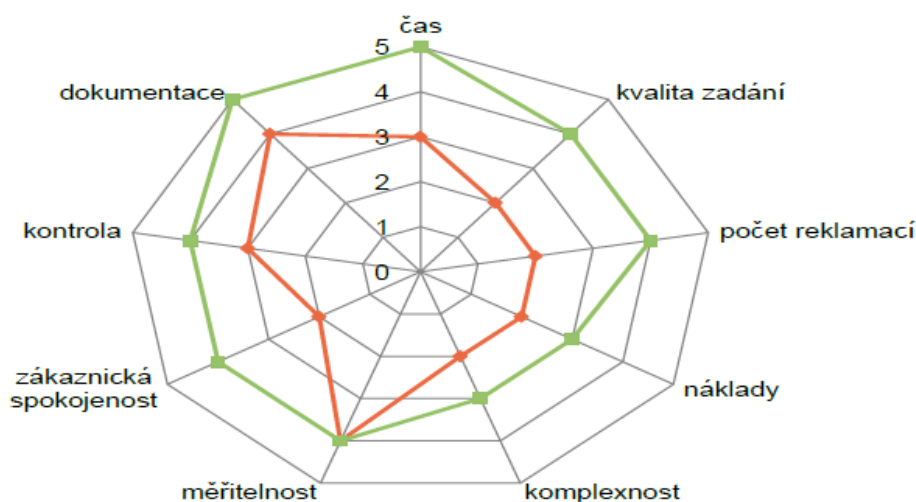
V přípravné fázi projektu se projektový manažer seznamuje s cílem projektu obsaženém v dokumentu „Project Idea Charter“. Jednotlivé požadavky eskaluje na ostatní členy projektového týmu s žádostí o sepsání časové náročnosti jednotlivých aktivit projektu včetně jejich krátkého popisu (např. příprava specifikace na úpravy systémů, testování scénářů, úprava manuálů, atd.). V této fázi projektu se sestavuje finální podoba projektového a pracovního týmu. Proto je nutné také prodiskutovat, zda je potřeba do projektu zahrnout další osoby. Projektový manažer poté vytváří s podporou projektové kanceláře projektový plán, ve kterém je obsažena i časová alokace jednotlivých členů participujících na daném projektu. K tvorbě projektového plánu je využíván program MS Project, díky kterému je k dispozici i Gantův Diagram ukazující návaznost činností v projektu. (podle [11])

Cílem přípravné fáze projektu je stanovit SCOPE daného projektu, který je především tvořen na základě ohlasů od zákazníků. Dochází zde i k aktualizaci projektového cíle. Po těchto krocích se projekt dostává do milníku Kick-off a je ukončena předprojektová/inicializační fáze. (podle [11])

KICK-OFF milník

Kick-off projektu je milník mezi předprojektovou/inicializační fází a realizační fází projektu. Jedná se o meeting, kde je prezentován cíl projektu, projektová organizace (sponzor, způsob reportování, očekávání Executive Committee), členové projektového týmu a jejich role na projektu. Dále se řeší projektový plán a plánovaná alokace kapacit jednotlivých členů týmu. Stanovuje se KPI¹⁵ a jeho změna po implementaci tohoto projektu. Je doladěn komunikační plán a vytvořen aktuální plán aktivit, které budou realizovány v nejbližší době. (podle [11])

¹⁵ KPI – Key Performance Indicators



Obrázek 4.6 – Stanovené KPI - převzato z [11]

Pozn.: Červený graf – současná stav

Zelený graf – stav po implementaci

Výstupy z procesu přípravné fáze projektu	Člen projektového týmu	Schvalovací oddělení/ komise
Scope Projektu	Projektový manažer / Projektová kancelář	Projektová kancelář / Executive Committee
Projektový plán	Projektový manažer / Projektová kancelář	Projektová kancelář
Kapacitní plán	Projektový manažer	Liniový manažeři jednotlivých oddělení
Projektový tým	Projektový manažer	Liniový manažeři jednotlivých oddělení
Definování rolí v projektu	Projektový manažer	-
Kick-off meeting	Projektový manažer	-

Tabulka 4.5 – Výstupy z procesu přípravné fáze projektu – vlastní zpracování podle [11]

Tvorba dokumentace v předprojektové/inicializační fázi projektu

V předprojektové/inicializační fázi projektu dochází k tvorbě dvou zásadních dokumentů popisující daný projekt. Iniciátor připravuje nejdříve Project Idea Charter obsahující základní charakteristiky projektu. Jako vstupní dokument je velmi vhodný, ale myslím, že by měl v bankovní instituci existovat i další doplňující dokument s více popsány specifikacemi projektu. Dle mého názoru by takovým dokumentem měl být Business Case, který by měl obsahovat popis současného stavu situace a budoucí očekávané situace, co realizace projektu

přinese. Také by se měla určit strategie postupu při realizaci projektu a komunikační strategie. Business Case v mBank CZ slouží pouze jako finanční plán projektu, což je samozřejmě také potřeba uvést, ale je velmi nedostačující. Myslím, že by bylo vhodné se opravdu zaměřit na význam tohoto dokumentu a více ho rozpracovat. (podle [11])

V přípravné fázi je ve spolupráci projektového manažera a projektové kanceláře tvořen projektový plán, kde jsou rozepsány jednotlivé činnosti projektu, termíny dodání těchto činností a další potřebné informace. I když v plánu není detailní rozpis jednotlivých činností, je tento dokument v pořádku. Je to z důvodu, že na základě tohoto dokumentu vzniká v realizační fázi dokument s názvem Activity (Action) Log, který se zaměřuje na aktuální etapu projektu. (podle [11])

Velmi přínosný dokument (nástroj) pro mBank CZ je kapacitní plán. Tento plán vstupuje do projektu v předprojektové/inicializační fázi a je společný pro všechny projekty. Plán se aktualizuje velmi pravidelně, protože jsou v něm uvedeny časové alokace všech zaměstnanců, kteří participují na různých projektech. Tento dokument slouží pro informaci ostatním zaměstnancům i liniovým nadřízeným jako přehled o volných pracovních kapacitách. (podle [11] a [13])

Porovnání předprojektové/inicializační fáze s Mezinárodními standardy

V mBank CZ je za předprojektovou fázi považována zároveň i inicializační fáze. Je to z důvodu, že projekty jsou ve většině případu interní a neexistuje tak mimobankovní zadavatel, který by předložil popis projektu a jeho požadovaný výstup. V mBank CZ projekt začíná ve chvíli, kdy přijde iniciátor s prvotní ideou.

U metodiky PRINCE 2 (podle [8]) v předprojektové fázi dochází k procesu „zahájení projektu“ (Starting up) ve chvíli, kdy právě obdrží mandát s popisem projektu a jeho výstupu (produkt, služba). Následně je jmenován projektový manažer a výkonný ředitel projektu. V mBank CZ ke jmenování projektového manažera dochází až po schvalovacím procesu, kdy je jasné, zda se projekt bude realizovat, či nikoliv. (podle [11])

Jeden z výstupů předprojektové fáze metodiky PRINCE 2 (podle [8]) je projektový dokument Project Brief, který obsahuje definici, popis a přístup projektu. Dále je pak stanovena struktura projektového týmu a popis rolí. V mBank CZ vzniká podobný dokument, který nese název Project Idea Charter. Je v něm popsán cíl projektu, předběžný kapacitní plán, členové projektového týmu a stručný business case. (podle [11]) Srovnání těchto dvou dokumentů je ukázáno v následující tabulce 4.5.

Project Brief	Project Idea Charter
Definice projektu	Popis projektu
Rámcový obchodní případ	Stručný business case
Popis produktu projektu	Cíl projektu
Přístup projektu	-
Struktura projektového týmu	Členové projektového týmu (hrubý návrh)
Popis rolí	-
Reference	Souhlasy manažerů všech oddělení
-	Předběžný kapacitní plán

Tabulka 4.6 - Porovnání dokumentace Project Brief (PRINCE 2) x Project Idea Charter (mBank CZ) - vlastní zpracování podle (podle [8] a [11])

Jeden z podstatných rozdílů při tvorbě tohoto dokumentu je, že podle metodiky PRINCE 2 (podle [8]) vytváří dokument Project Brief projektový manažer. V mBank CZ tento dokument připravuje sám Iniciátor projektu a následně ho předkládá ke schválení Projektové kanceláři. (podle [11])

Další dokument, který je tvořen v předprojektové/inicializační fázi je Business Case. Opět je dokument tvořen iniciátorem a jsou v něm uvedeny předpokládané náklady projektu a očekávané výnosy z realizace daného projektu. Business Case, který je tvořen podle metodiky PRINCE 2, je daleko obsáhlejší. Srovnání dokumentu podle metodiky PRINCE 2 a mBank CZ je v tabulce 4.6.

BUSINESS CASE – PRINCE 2	BUSINESS CASE - MBANK CZ
Shrnutí	-
Důvody projektu	-
Možnosti organizace	-
Očekávané přínosy	Očekávané přínosy
Možné negativní přínosy	-
Časový harmonogram	Časový harmonogram
Investiční vyhodnocení	Investiční vyhodnocení
Hlavní rizika	-
-	Předpokládané náklady

Tabulka 4.7 - Porovnání dokumentace Business Case (PRINCE 2) x (mBank CZ) – vlastní zpracování podle (podle [8] a [11])

Z tohoto srovnání je patrné, že dokument Business Case, který je tvořen v mBank CZ slouží především jako finanční plán projektu. Doba vzniku tohoto dokumentu, je přibližně stejná. V mBank CZ k tomu dochází v procesu Inicializace projektu v předprojektové/

inicializační fázi. (podle [11]) Metodika PRINCE 2 nejdříve tvoří Outline Business Case při zahájení projektu (Starting up) a v procesu iniciace projektu je dokument dopracován do detailu. (podle [8])

Když se zaměřím na inicializační fázi, kterou popisuje metodika PRINCE 2, dochází tam k popisu a plánování celého projektu. Je to tzv. základní kámen projektu. (podle [8]) V mBank CZ dochází k plánování projektu v přípravné fázi, která ještě spadá pod předprojektovou/inicializační fázi. Dochází zde především k tvorbě projektového a kapacitního plánu, který slouží ke zmapování jednotlivých aktivit při realizaci projektu a jejich časového harmonogramu. (podle [11]) V metodice PRINCE 2 je projektový plán součástí dokumentu PID¹⁶, který obsahuje i další náležitosti. Z tohoto důvodu není možné tyto dva dokumenty porovnat. V dokumentu PID je uvedena strategie řízení rizik v projektu a na základě této strategie pak dochází k tvorbě registru rizik. (podle [8]) V mBank CZ dochází k tvorbě podobného dokumentu, který se však nazývá Risk and Issue Log. S tímto dokumentem by se mělo pracovat v průběhu celého projektu. Na základě vzniklých rizik se totiž může měnit i plán projektu a proto si myslím, že je velmi důležitý. V mBank CZ se tento dokument používá opravdu jen pro identifikování rizik. (podle [11]) Podle názvu dokumentu Risk and Issue Log je možné srovnat dokument s dokumenty metodiky PRINCE 2, kterými jsou registr rizik (Risk register) a registr otevřených bodů (Issue register). Vzhledem k tomu, že se v mBank CZ tento dokument využívá zřídka, nastává zde prostor pro velké zlepšení.

Dále bych se zaměřila na jednotlivé procesy v životním cyklu projektu. Metodika PRINCE 2 uvádí 3 úrovně řízení projektu, které zastřešují několik procesů. Nejvyšší úroveň se nazývá Directing, za kterou odpovídá projektový výbor a jedná se o strategické řízení. Má na starosti směřování projektu a řízení přechodů mezi jednotlivými etapami daného projektu. (podle [8]) Ve srovnání s mBank CZ je to velmi obdobné. Existuje řídicí výbor, který má hlavní slovo v projektu, ale především slouží jako rozhodovací orgán. Celý projekt je řízen projektovým manažerem, který na pravidelných schůzkách informuje tento řídicí výbor o průběhu projektu. Pokud jsou situace, které projektový manažer nedokáže rozhodnout, Steering Committee a Executive Committee nabídnou jisté možnosti a doporučení. (podle [11])

Jednotlivé úrovně řízení projektů v mBank CZ jsou zaznamenány na obrázku 4.1, kde je zobrazena organizační struktura projektového řízení a je zde viditelná i další úroveň projektového řízení v mBank CZ. Jedná se o kontrolní úroveň, která není charakterizována v metodice PRINCE 2, ale dle mého názoru má v řízení projektů velmi významnou funkci.

¹⁶ PID- Project Initiation Document

Napomáhá projektovým manažerům při tvorbě projektové dokumentace a zároveň slouží jako mezičlánek mezi projektovým manažerem a řídicím výborem.

Úkolem projektového manažera podle metodiky PRINCE 2 je v inicializační fázi především plánování projektu. Na konci této fáze informuje řídicí výbor o situaci projektu. (podle [8]) V mBank CZ je tato role projektového manažera velmi podobná. Ve chvíli kdy končí předprojektová/inicializační fáze je uspořádán Kick-off meeting, kde projektový manažer informuje řídicí výbor a celý projektový tým o dané situaci, jak bude projekt realizován. (podle [11])

Předprojektová/ inicializační fáze projektu je velkou oporou pro realizační fázi. Dochází zde k jasnému definování jednotlivých kroků a přípravě materiálu, které budou následně využívány. V porovnání s metodikou PRINCE 2 byly zjištěny tyto nedostatky:

- Nedostatečně rozpracovaný dokument Business Case
- Nedefinované strategie při realizaci projektu
- Nedefinován komunikační plán
- Slabě vypracovaný Risk and Issue Log -> následná nespolupráce
- Málo stanovených milníků projektu

4.3.2 Fáze realizace projektu

Fáze realizace projektu nastává po ukončení kick-off meetingu, kde je představen projekt a finálně stanoven projektový tým. I tato fáze je rozdělena do několika procesů a první z nich je proces Analýzy. V tomto procesu dochází k analýze dopadů na projektové aktivity a společně s celým projektovým týmem dochází k tvorbě specifikačních předpokladů pro DPD (vývojový tým v Polsku). Tyto akce se dějí z důvodu snadné implementace daného projektu. Proces Implementace projektu je prováděna především v Polsku na centrále bankovní instituce mBank S.A. a dochází tam k vývoji, či úpravě stávajících funkcí bankovních systémů (software). Po vývoji specifikovaných změn dochází k milníku UAT, který spouští počátek testovacího procesu. Poslední proces realizační fáze je migrace z testovacího prostředí na produkci. Tento stav se považuje jako další velmi důležitý milník životního cyklu projektu – milník Go live.

Analýza projektu

V rámci tohoto procesu dochází k analýze dopadů projektové aktivity na stávající situaci daného problému. Této akce se účastní lidé z jednotlivých oddělení, kteří byli jmenováni

do projektového týmu. Je to z toho důvodu, že bankovní projekty se většinou dotýkají všech oddělení a proto je velmi důležité zanalyzovat dopady na všechny oddělení v bankovní instituci. Tyto úkony se dějí především kvůli rychlé a snadné implementaci a to s ohledem na schválený Scope projektu. (podle [11])

Projektový manažer má za úkol v této fázi projektu koordinovat celý projektový tým. Organizuje pravidelné meetingy s členy týmu a zjišťuje náhle nedostatky, které se snaží vykrývat. Další velmi důležitý úkol projektového manažera je na pravidelné bázi připravovat status projektu. Pokud se jedná o dlouhodobý projekt, dochází pravidelně k meetingu se Steering Committee, kde projektový manažer představuje průběh projektu a případně eskaluje vzniklé hrozby, které by mohly prodloužit celý projekt. (podle [11])

Projektový manažer připravuje na meeting se Steering Committee prezentaci v programu Microsoft PowerPoint, kde je ukázán průběh projektu. Které úkoly byly splněny, na které aktivity se čeká a je určen termín dodání těchto aktivit. Dále jsou představeny následující aktivity, které jsou v plánu projektu. Také je zmíněno čerpání budgetu, které je porovnáno s naplánovanou hodnotou, a v poslední řadě jsou zmíněny aktivity, které potřebují potvrdit a schválit nadřízenými. (podle [11])

Výstupy tohoto pravidelného meetingu pro Steering Committee jsou uvedeny v tabulce 4.6.

Výstupy	Popis
General Information (Executive Summary)	Všeobecné informace o aktivitách projektu, které již byly splněny nebo jsou v čekání na dokončení.
Key issues and risks	Jsou zmíněny klíčové otázky a rizika projektu, které by mohly mít negativní vliv na ukončení projektu.
Recent accomplishments	Úspěchy projektu, které se neočekávaly.
Required decision	V této části projektový manažer popisuje problémy, na které potřebuje rozhodnutí od Steering Committee.
Budget	Čerpání budgetu porovnáno s plánovanou hodnotou. Kolik již bylo použito a kolik ještě zbývá pro realizaci projektu.
Upcoming activities	Seznam následujících aktivit, které budou v prezentovány na dalším Steering Committee meetingu.

Tabulka 4.8 - Výstupy ze Steering Committee meetingu – vlastní zpracování podle [11]

Tohoto meetingu se účastní i člen projektové kanceláře, který jednotlivé statusy projektu sbírá a následně vytváří manažerský report, který je předkládán Prioritizační komisi a Executive Committee. Děje se to z důvodu, že v rámci bankovní instituce probíhá mnoho projektů a ne každý projekt se dostane na prioritní list. Pokud by tedy jeden projekt nabral zpoždění v rámci

analýzy, je možné upřednostnit méně náročný projekt, který je na tzv. „Waiting listu“. Pokud však projekt běží podle vytvořeného projektového plánu a dostane se do fáze, kdy jsou zodpovězeny a připraveny všechny specifikační předpoklady pro vývojový tým, projekt se dostává do procesu implementace. (podle [11])

Jak již bylo zmíněno v úvodu popisu procesu analýzy, realizované projekty se dotýkají převážně většiny oddělení v bankovní instituci. V tabulce 3 jsou uvedeny jednotlivé výstupy z procesu Analýzy.

Výstup procesu Analýzy	Člen projektové týmu	Schvalovací oddělení/komise
Detailní popis a schválení SCOPE projektu	Projektový manažer	Executive Committee/Steering Committee
Analýza dopadů na řízení projektu (rizika/hrozby)	Projektový tým	Executive Committee/Steering Committee
Detailní specifikace dopadů na bankovní systémy (software)	Projektový tým/ Projektový manažer	DPD
Schválení změn v Ceníku, Sazebníku, Úrokovém lístku	Vlastník procesu	Legal Deptment
Upravená klientská dokumentace, která je zaslána k legislačnímu procesu	Vlastník procesu	Legal Department
Zmapované dopady na webové stránky	Projektový tým	Product Department
Hrubě připravené komunikační schéma klientovi	Člen z Marketing Department	Portfolio Department
Předpokládané změny v metodice pro bankéře / pracovníky Back Office	Vlastník procesu	Sales Department/ Back Office Department
Informace na Call centrum o změně stávajícího procesu	Vlastník procesu	Sales Department
Stanovisko týkajících se klientských reklamací	-	Customer Care
Stanovisko na možné dopady do daní	-	Finance Department
Stanovisko z právního hlediska	-	Legal Department
Příprava výběrového řízení v případě, má-li projekt dopad na navýšení FTE, PTE ¹⁷	Projektový manažer	HR Department

Tabulka 4.9 - Výstupy z procesu Schvalování projektu – vlastní zpracování podle [11]

¹⁷ PTE – part time employment

Proces Implementace

Tento proces realizační fáze projektu nastává v momentě, kdy je schválen SCOPE projektu a jsou připraveny specifikační předpoklady pro vývoj realizovaných změn daného bankovního systému (software). V bankovní instituci existuje několik interních bankovních systémů, ale ve většině projektů se změny dotýkají především těchto bankovních systémů:

Bankovní systém	Funkce
UniWniosek	Webová aplikace, která slouží pro bankéře na obchodních místech či na mKiosku – zadávání klientských žádostí
UniFlow	Back Office aplikace, kde se propisují dané žádosti od klientů a jsou zde zpracovávány
Altamira	Bankovní systém pro evidenci klientů

Tabulka 4.10 – Bankovní systémy (software) – vlastní zpracování podle [11]

Změny se týkají i internetového bankovníctví v případě, kdy je do nabídky poskytovaných produktů zařazen nový produkt nebo dochází k nějakým změnám při službách spojených s produkty. (podle [11])

Procesu implementace se odehrává v Polsku, kde sídlí vývojové centrum pro bankovní systémy (software). Kapacity na vývojový tým byly zajištěny již v předprojektové (inicializační) fázi, a pokud dosud běžel daný projekt podle časového plánu, DPD může začít kódovat změny. Jelikož není možné zabezpečit, aby celý projektový tým byl u DPD po dobu kódování k dispozici, používá se pro komunikaci software JIRA¹⁸. Každý projekt má v tomto softwaru speciální JIRA požadavek, který je očíslovaný a je dostupný pro všechny členy projektového týmu. Nikdo jiný se tam však nedostane, protože nemá k dispozici potřebné oprávnění. JIRA požadavek tedy slouží především jako komunikační kanál mezi projektovým a vývojovým týmem. V případě, že jsou nějaké nejasnosti se specifikačními předpoklady, je zde možné tyto problémy konzultovat a zároveň zde probíhá i kontrola průběhu kódování. (podle [11])

Role projektového manažera v této fázi je opět velmi důležitá. Ten na pravidelné bázi komunikuje i emailovou formou s Leaderem vývojového týmu a informuje se o průběhu, jestli jde vše podle plánu. V případě, že nestačí komunikace na základě JIRA požadavku ani emailu, je možné domluvit i video-call, kterého se zúčastní projektový i vývojový tým z Polska. (podle [11])

¹⁸ JIRA- komunikační softwarový nástroj pro řešení vzniklých problémů či nedostatků v zadání

Milník UAT

Milník UAT nastává ve chvíli, kdy je vývoj změn z polské strany ukončen a vše je připraveno na testovací proces projektu. Vývojový tým z Polska předává testovací scénáře a většinou i testovací klienty. V případě, že testovací klienti k dispozici nejsou, je potřeba kontaktovat Product Department a požádat o vytvoření těchto klientů na základě testovacích scénářů. Testovací tým, který se skládá z členů projektového týmu, začíná testovat provedené změny v bankovních systémech. Testuje se samozřejmě celý proces komplexně. Jelikož daný proces neobsahuje pouze jedno oddělení, ale dochází k prolínání činností mezi několika odděleními, je potřebné stanovit komunikační a reportovací kanály. (podle [11])

K reportingu chyb testování opět slouží software JIRA, který je velmi přehledný a jednoduchý na obsluhu. Reportování chyb při testování se zaznamenává do excelu, který byl vytvořen polským týmem a jsou v něm uvedeny jednotlivé Test Cases. Následně se soubor chyb předává zpět týmu DPD, kteří pracují na opravách. (podle [11])

Projektový manažer v této fázi kontroluje průběh projektu. V případě, že je projekt z nějakého důvodu opožděn a hrozí odchylka od původního plánu projektu, je potřeba tento stav reportovat na projektovou kancelář. V této chvíli dochází k Steering Committee meetingu, kde se projednávají další možnosti nápravy. Největší problémy v průběhu projektu v mBank CZ jsou kapacitní problémy. Ať už na straně projektového týmu (testovacího týmu v CZ) nebo na polské straně ve vývojovém týmu. Další funkce projektového manažera je zajistit dostatek kapacit na testování. (podle [11])

V kapitole 4.2.2 Projektové role v mBank CZ je uvedeno, že zaměstnanec, který participuje na projektu na 100%, věnuje činnostem na projektu 6,5 hodin denně, aby zvládal i běžnou denní agendu. V testovací fázi je člen projektového týmu alokovan na 8 hodin. Běžná agenda se v této fázi odsouvá na dobu po testování. Je to z důvodu, že testovací část projektu je velmi obsáhlá a důležitá. (podle [11])

Pokud je testování u konce a nalezené chyby systémů jsou opraveny, je možné postoupit do další fáze projektu, která začíná milníkem GO-LIVE. Jedná se o okamžik, kdy dochází k migraci z testovacího prostředí na produkci a začíná pilotní provoz bankovních systémů. Po testovací fázi, kdy jsou systémy připraveny na pilotní provoz, je potřeba mít připravené i další výstupy, které jsou uvedeny v tabulce 4.10.

Výstupy z procesu Implementace	Vysvětlení	Zodpovědné oddělení / člen projektového týmu
Zlegislovaná klientská dokumentace	V případě, že se přidává nový produkt, či změna textace na formulářích, které jsou klientům k dispozici.	Projektový manažer / Legal Department
Připravená a odeslaná komunikace ke klientovi	V případě, že se změnou stávajícího procesu mění všeobecné obchodní podmínky, sazebník, úrokový listek.	Portfolio Department / Legal Department
Řešení je naimplementované na testovací prostředí	Fungující finální verze procesu je naimplementovaná na testovacím prostředí.	Tým DPD
Schválené a plně otestované scénáře	Testovací scénáře jsou otestovány.	Testovací tým
Připravené a realizované školení dotčených zaměstnanců včetně Call Centra	Pokud došlo ke změnám obsluhy procesu, je potřeba připravit školení změn.	Vlastník procesu / HR Department (interní školení)
Nábor nového zaměstnance	Pokud je nedostatek kapacit na obsluhu nového procesu.	HR Department
Získání testovacích scénářů včetně testovacích klientů	Testovací tým / Vlastník procesu	DPD

Tabulka 4.11 - Výstupy z procesu Implementace - vlastní zpracování podle [11]

GO-LIVE

Tento milník projektu nastává ve chvíli, kdy je vše potřebné připraveno na spuštění pilotního provozu. Finální verze systému je funkční v testovacím prostředí a dochází k procesu migrace na produkci. Proces migrace však může být proveden pouze se souhlasem projektového manažera daného projektu. Jak již bylo popsáno v procesu Implementace, dochází ke změnám především ve třech bankovních systémech a internetovém bankovníctví. (podle [11])

Každý bankovní systém má jinou reakční dobu na zmigrovaná data a provádí se následujícím způsobem:

Bankovní systém (software)	Popis migrace
UniWniosek	Migrace dat na Uniwniosek může být provedena pouze od pondělí do čtvrtka. Změna je pro klienty viditelná hodinu po migraci.

UniFlow	Migrace dat do UniFlow je prováděna také od pondělí do čtvrtka. Následující den je totiž potřeba tyto změny aktivovat, aby byly viditelné pro koncové uživatele.
Altamira	Migrace do bankovního systému Altamira se řídí platným kalendářem releasů.
Internetové bankovníctví	Migrace internetového bankovníctví na produkci bývá z pravidla přes víkend, kdy je klientům ohlášen výpadek a dočasná nefunkčnost stránek.

Tabulka 4.12 - Migrace bankovních systémů na produkci – vlastní zpracování podle [11]

Proces migrace dat na produkci znamená, že byl daný produkt dodán a projekt se dostává do ukončovací fáze.

Tvorba dokumentace v realizační fázi projektu

V této fázi životního cyklu projektu se používá z projektové dokumentace především projektový a kapacitní plán. Tyto dokumenty se pravidelně aktualizují na základě průběhu projektu. Také dochází k detailnímu rozpracování SCOPE projektu, na základě kterého vznikají specifikační předpoklady změn systémů pro vývojový tým DPD.(podle [11])

Další dokumenty v mBank CZ nejsou povinné, protože nejsou předkládány k žádné kontrole. Po konzultaci s projektovým oddělením a projektovými manažery v mBank CZ jsem zjistila, že si projektoví manažeři tvoří pro vlastní potřeby několik dalších dokumentů, které jim napomáhají při řízení a kontrole projektu.

V první řadě se jedná o dokument Activity (Action) Log, který slouží k zanesení aktuálních činností projektu v dané fázi. Tento dokument se používá především ve velkých a obsáhlých projektech a jsou zde uvedeny jednotlivé úkoly a jejich dílčí činnosti, které je potřeba splnit. K jednotlivým činnostem je samozřejmě uveden i člen projektového týmu, který je zodpovědný za realizaci dané činnosti. Dále se v dokumentu nachází i časový ukazatel, který určuje datum počátku akce (date open) a datum dodání daného úkolu (deadline). Dokument obsahuje i datum uzavření činnosti (date close), který udává přesný čas dodání úkolu.

Jako další dokument vystupující v realizační fázi projektu v procesu Analýzy je dokument s názvem Risk and Issue Log. V tomto dokumentu jsou sepsána rizika, která byla identifikována v přípravné fázi projektu. Šablona tohoto dokumentu v mBank CZ existuje, ale nepoužívá se správným způsobem. Dokument se neaktualizuje v průběhu projektu a nepracuje se s ním jako pomocný nástroj pro projektové řízení. Rizika projektu v mBank CZ se zaznamenávají pouze do prezentace pro Steering Committee, kde se řeší následný postup vzniklých problémů.

V procesu Analýzy si projektoví manažeři tvoří i tzv. Meeting Minutes Document, který slouží k zanesení diskutovaných bodů na meetingu s projektovým týmem. V převážné většině se jedná o body, které již byly zmíněny v Projektovém plánu a Activity (Action) Logu. Může se však objevit náhlá situace, která nebyla plánovaná a je potřeba co nejdříve zajistit tento stav.

Jediný dokument, který vzniká v procesu Implementace, je Test Cases v programu Microsoft Excel. Je vytvořen polským týmem DPD a jsou v něm zaznamenány veškeré změny bankovních systémů (software), které jsou potřeba otestovat. Forma tohoto dokumentu je dle mého názoru velmi přehledná. Několikrát jsem s tímto dokumentem přišla do kontaktu a pracovalo se mi s ním opravdu dobře. Jednotlivé sloupce uvádí např. testovací scénář, datum testování, osoba, která daný případ testovala, dále pak stav testované situace. Když jsou náležitosti vyplněné, posílá se tento dokument přes JIRA požadavek vývojovému týmu, který případné chyby opraví a je potřeba provést retest dané situace. Komunikace mezi DPD a testovacím týmem probíhá v angličtině a myslím, že takto nastavená spolupráce velmi funguje.

V tabulce 4.8. uvádím náležitosti tvořených dokumentů projektovými manažery, nikoliv srovnání.

Activity (Action) Log	Risk and Issue Log	Meeting Minutes Document
Seznam úkolů	Seznam rizik a problémů	Číslo bodu
Detailní rozpis aktivit jednotlivých úkolů	Pravděpodobnost výskytu	Co je potřeba udělat do dalšího meetingu
Zodpovědnost za úkol		Zodpovědnost za bod
Date open		
Deadline		
Date close		

Tabulka 4.13 - Vytvořená dokumentace v realizační fázi – vlastní zpracování na základě konzultace s projektovým manažerem

Co se týče tvorby dokumentace v mBank CZ, je zde mnoho prostoru pro zlepšení. Z mého hlediska je dokumentace projektu velmi prospěšná a je velká škoda, že i když šablony pro dokumenty v bankovní instituci existují, nevyužívají se tak mnoho. Dokumenty a jasný přehled o dané situaci může zjednodušit mnoho problémů, s kterými se projektoví manažeři i celý projektový tým denně v mBank CZ setkávají. Kde vidím největší nedostatek při vedení dokumentace, je dokument Risk and Issue Log. Tento dokument se používá v přípravné fázi projektu, tedy v předprojektové/inicializační fázi. Projektový tým, včetně projektového manažera, identifikuje rizika, ale později s nimi už nepracuje a nemonitoruje je. Projektový

manažer sice prezentuje vzniklá rizika v průběhu projektu na Steering Committee meetingu, ale z důvodu absence monitorování všech identifikovaných rizik se průběh projektu dostává do zbytečných komplikací. Registr rizik má svou přidanou hodnotu v projektu, ale v mBank CZ tuto hodnotu ztrácí i přesto, že je velmi důležitý.

U dokumentu Activity (Action) Log zas vidím velká pozitiva a to z důvodu, že v bankovní instituci mBank CZ jde především o velké projekty a tudíž je projektový plán velmi obsáhlý. Activity (Action) Log umožňuje jednotlivé akce z projektového plánu detailně rozepsat a soustředit se na aktuální fázi projektu. Pro projektového manažera je tento dokument možnou oporou a to především z hlediska dobré orientace. Jak již bylo zmíněno v tabulce 4.8., je v tomto dokumentu určeno i časové omezení jednotlivých akcí. Lze si tedy i barevně označit co je splněno (zelená barva), na co se stále čeká (žlutá barva) a v poslední řadě je možné označit kritické činnosti, na které je potřeba se zaměřit (červená barva). Dokument je díky barevnému označení velmi přehledný

Jelikož je realizační fáze projektu hlavní část, dochází k pravidelným meetingům projektového týmu. Je velmi důležité, aby z jednotlivých meetingů byl proveden zápis řešených bodů. I tato akce by měla mít jistý řád, aby byly zřejmé úkoly pro následující období. Proto tedy v mBank CZ existuje dokument s názvem Meeting Minutes Document. Myslím, že forma tohoto dokumentu je velmi dobrá, protože projektový manažer opravdu shrne všechny probírané body na schůzce a následně dokument rozešle zúčastněným členům emailem. Každý člen projektového týmu tedy ví, co se od něj v nejbližší době očekává. Nedochází tak k případným nedorozuměním. Myslím, že tento dokument je pro realizaci projektu v mBank CZ také velkým přínosem.

Porovnání realizační fáze s Mezinárodními standardy

Tato fáze projektu spočívá v realizování předem naplánovaných činností tak, aby došlo k úspěšnému ukončení projektu a dodání požadovaného produktu či služby. Podle metodiky PRINCE 2 (podle [8]) dochází v realizační části k několika procesům. Jedná se o směřování projektu, řízení přechodu mezi jednotlivými fázemi, kontrola projektu a především řízení dodání produktu. Tyto procesy se v mBank CZ objevují také. Směřování projektu je stejně jako u metodiky PRINCE 2, zahájeno již v předprojektové/inicializační fázi a trvá po celou dobu životního cyklu projektu. V mBank CZ začíná tento proces v rámci schvalování projektu, kdy se určí přínosnost projektu. (podle [11])

Pokud se jedná o řízení přechodu mezi etapami podle metodiky PRINCE 2, dochází zde především k rozhodování řídicího výboru o přechodu projektu do další fáze. Na konci každého

milníku, etapy či fáze by měl projektový manažer informovat tento výbor o stavu projektu. Aktualizují se jednotlivé dokumenty a vytváří se ukončovací zpráva o ukončení etapy (podle [8]). V mBank CZ tyto aktivity probíhají na pravidelných schůzkách se Steering Committee. Jednotlivé výstupy této schůzky jsou uvedeny již výše, ale převážně dochází k řešení aktuálního stavu projektu. Projektový manažer prezentuje důležité body a v případě problému žádá o doporučení. Z mého pohledu jsou procesy velmi obdobné. Zásadním bodem řešení je současná situace projektu, zda vše běží podle plánu. (podle [11])

V metodice PRINCE 2 vstupuje v realizační fázi nový proces kontrola etapy (podle [8]). Jsou tvořeny pracovní balíčky, které musí být v daný čas doručeny. Také dochází k monitoringu těchto činností a k vyhodnocování vzniklých rizik a otevřených bodů projektu. V bankovní instituci jsou tzv. „pracovní balíčky“ tvořeny na základě probíhajících schůzek projektového týmu. Vznikají dva dokumenty Activity (Action) Log a Meeting Minutes Document. V prvním zmíněném dokumentu jsou uvedeny a detailně rozepsány jednotlivé činnosti v dané fázi či etapě projektu s uvedenou zodpovědnou osobou za daný úkol. V Meeting Minutes Document jsou pak zaznamenány aktuální body k řešení. Může se jednat i o otevřené body projektu, které je potřeba včas zaštitit. Na základě výše uvedených dokumentů je projekt směřován k úspěšnému konci a dodání projektu. Projektový tým úzce spolupracuje s projektovým manažerem a pravidelně dochází k reportování situace řídicímu výboru. V porovnání s procesem řízení dodání projektu popsané v metodice PRINCE 2 je stav v mBank CZ dobrý. (podle [11])

Jelikož je tato fáze životního cyklu projektu klíčová pro dodání stanoveného cíle projektu, je potřebné mít jednotlivé procesy velmi propracované. Již několikrát jsem zmiňovala, že velkou mezeru vidím při tvorbě dokumentu „Risk and Issue Log“. Myslím, že je opravdu důležité mít identifikovaná rizika pod kontrolou a jelikož se s tímto dokumentem příliš neworkuje, velmi často se stává, že v průběhu projektu nastane závažné riziko, kterému by se dalo jistě předejít. Zbytečně se tak projektový tým dostává do časového presu nebo dokonce k nedodání projektu včas. Nedostatky v této fázi jsou následující:

- Neexistence jednotného dokumentu – End Stage Report
- Nespolupráce s dokument Risk and Issue Log
- Nejsou jasně definované vstupy a výstupy jednotlivých etap fáze

4.3.3 Fáze ukončení projektu

Fáze ukončení projektu nastává ve chvíli, kdy dochází k migraci dat z testovacího prostředí na produkci. Dochází k období, které se nazývá Hyper Care neboli Babysitting a trvá 14 dnů po přesunu dat. V tomto období se sleduje funkčnost bankovních systémů a zjišťují se případné nedostatky. Běží tedy pilotní verze systémů a ve spolupráci projektového týmu s týmem DPD se opravují chyby. (podle [11])

Ukončení projektu probíhá celkem individuálním způsobem. V mBank CZ není stanoven přesný postup. Někteří manažeři tvoří Closing Report, ale opět se to týká především větších projektů. S Closing reportem předstupují před Steering Committee a prezentují stav projektu. Co se povedlo a naopak nepovedlo. Tento Closing report probíhá ve formě prezentace, kde jsou obsaženy důležité poznatky. Součástí reportu je i stručný Lessons Learned pro budoucí realizované projekty. (podle [11])

Tvorba dokumentace ve fázi ukončení projektu

V mBank CZ není ukončovací fáze projektu propracovaná. Jakmile se nějaká změna pustí na produkční prostředí, považuje se to za konec projektu. Probíhá tam období babysittingu, ale dále monitoring neprobíhá. Pokud se jedná o velký projekt probíhající ve spolupráci i s externími dodavateli, kteří dodávají určitou část projektu, je vytvořen předávací protokol. Jsou v něm uvedeny předávané kompetence, finální produkt, jejich funkčnost a dále se uvádí výhrady k tomuto předání. Jedná se především o zabezpečení v případě nefunkčnosti. Dle mého názoru by tento dokument mohl vznikat i v případě interního projektu. Zajistilo by to smluvní potvrzení, že projektový manažer dodal vlastníkovému procesu projekt v požadované kvalitě a obsahu. Bylo by jasně vymezeno, co se předalo a nebylo by to nijak napadnutelné.

Další dokument, který se tvoří při rozsáhlých projektech je Closing report, který je prezentován na Steering Committee meetingu. Jedná se o formu prezentace v programu Microsoft PowerPoint. Myslím, že tento dokument by měl být také pravidlem při ukončování projektu. Je však nutné vytvořit jednotnou šablonu a využívat jí.

Porovnání fáze ukončení projektu s Mezinárodními standardy

V porovnání s metodikou PRINCE 2 je ukončovací fáze projektu v mBank CZ velmi slabá. Jedná-li se o malé projekty, ukončení projektu nastává ve chvíli přesunu dat z testovacího prostředí na produkci. Nedochozí k žádnému převzetí výstupu projektu, jako to uvádí metodika

PRINCE 2, kde se kontroluje splnění jednotlivých cílů stanovených v inicializační fázi projektu. (podle [8])

Nedochází ani k přípravě plánovaného nebo předčasného ukončení projektu. V mBank CZ projekt skončí a dále se s ním nepracuje. Když se zaměřím na část předčasného uzavření projektu, kterou uvádí metodika PRINCE 2, není v mBank CZ potřeba. Jelikož se v předprojektové/inicializační fázi děje proces schvalování a prioritizace projektu, jsou již eliminovány projekty, které nejsou pro mBank CZ přínosem. Může se však stát, že bude iniciován další nový projekt, který získá vyšší prioritu. V tomto případě je realizovaný projekt pozastaven a čeká, až budou volné kapacity pro pokračování v realizaci. (podle [11])

V porovnání s Mezinárodním standardem PMI je tato fáze ukončení projektu obdobná jako metodika PRINCE 2. Dochází ke srovnání plánovaných a dosažených cílů projektu. V mBank CZ k porovnávání vůbec nedochází. Jediné, co po projektu nastává, je kontrola kvality dodaného projektu ve formě 14 denního babysittingu, kde se případné chyby opravují. Podle Mezinárodního standardu PMI dochází k ukončení všech činností, rozpuštění zdrojů a k administrativnímu ukončení. V mBank CZ dochází k přirozenému ukončení projektu bez uzavírání smluv. Na základě porovnání s Mezinárodními standardy byly zachyceny tyto nedostatky:

- Neexistence administrativního ukončení projektu
- Neexistence uzavření smluv o dodání projektu
- Neexistence rozpuštění projektového týmu a jeho hodnocení
- Nedochází k hodnocení projektu – srovnání plánované a dosažené hodnoty
- Nedochází k oficiálnímu předání projektu
- Neexistence dokumentu záznam o ukončení projektu - End Project Report

4.4 Vlastní návrhy pro řízení projektů v mBank CZ

V praktické části diplomové práce byl proveden popis a rozbor současné situace projektového řízení. Rozbor byl také zaměřen na vedení projektové dokumentace, protože zde vidím největší prostor pro zlepšení. Na základě tohoto rozboru došlo k porovnání s Mezinárodními standardy, kde byly odhaleny jisté nedostatky. V této části práce jsou sepsány návrhy o možných změnách a nových postupech při řízení projektů v bankovní instituci. Provedené změny by mohly zefektivnit a zjednodušit jednotlivé úkony v projektu. Na závěr bude předloženo vlastní doporučení pro projektové oddělení v mBank CZ.

4.4.1 Návrhy pro zlepšení projektové dokumentace

Tvorbě projektové dokumentace v jednotlivých fázích projektu jsem se věnovala v průběhu praktické části diplomové práce a zde bude proveden souhrn jednotlivých poznatků. Na základě porovnání s Mezinárodními standardy podle životního cyklu projektu v mBank CZ budou navrženy doporučení pro vylepšení vedení dokumentace v bankovní instituci.

Předprojektová/Inicializační fáze

V předprojektové/inicializační fázi vzniká několik velmi důležitých dokumentů, které slouží jako opora pro realizační fázi. V první řadě bych doporučila rozpracování dokumentu Business Case, který momentálně slouží jako finanční plán projektu. Finanční plán je samozřejmě velmi důležitá část, ale postrádám v prvotních dokumentech detailnější popis projektu. Dále bych doporučila vytvořit dokument, který se zaměří na stanovení strategie projektu, strategii řízení rizik. V tomto dokumentu by mohl být zahrnutý i komunikační plán projektu a jasné definování rolí s určenou odpovědností v projektovém týmu. Tyto informace by mohly pomoci v případě nově příchozího projektového člena k rychlejší orientaci. Doporučuji dokument o nastavení projektu a mohly by vypadat následovně:

Obsah Dokumentu	Popis
Definice cílů projektu	Detailní popis cíle projektu, který je uveden v Project Idea Charter
Smysl (důvod) projektu	Zdůvodnění z jakého důvodu je projekt realizován a jaké bude mít přínosy pro bankovní instituci
Strategie projektu	Určit si strategie projektu, kam bude projekt směřovat, cílovou skupinu, marketingovou strategii (v případě Sales projektů)
Strategie řízení rizik	Určit si postupy a opatření při výskytu rizika v projektu
Projektový tým	Finální soupis projektového týmu
Určení rolí	Definování rolí v projektu
Komunikační plán	Určit zodpovědnosti za jednotlivé oblasti a nastavit komunikační matici

Tabulka 4.14 – Dokument o nastavení projektu – vlastní tvorba podle [9] a [11]

V případě, že by byl tento dokument k dispozici a dostupný na interním úložišti, mohl by sloužit i jako informativní dokument pro ostatní zaměstnance bankovní instituce. V současné době se o projektech informuje pouze na Kick-off meetingu nebo pravidelných bankovních schůzkách.

Další nedostatek v této fázi je tvorba dokumentu Risk and Issue Log. Identifikují se pouze základní rizika, kterými jsou především kapacitní problémy, ale dál se s tímto

dokumentem nepracuje. Po vytvoření Scope projektu a projektového plánu bych navrhovala schůzi celého projektového týmu, kde se pomocí brainstormingu mohou identifikovat další rizika. Myslím, že je opravdu nutný celý projektový tým z důvodu účasti několika oddělení na projektu. Každé oddělení má své know-how a může přispět svou zkušeností pro danou situaci.

Pro vytvoření projektového plánu a finální strategie realizace projektu bych bankovní instituci doporučila tvořit i dokument Lessons Learned. Tento dokument by měl být nejlépe tvořen po každé ukončené etapě projektu. Lessons Learned se bohužel netvoří ani po ukončení projektu. V předprojektové/inicializační fázi by mohl velmi přispět k lepšímu plánování projektů na základě podložených předchozích zkušeností a doporučení. (podle [24])

Realizační fáze

V realizační fázi dochází především k aktualizaci dokumentů vytvořených v předchozí fázi, ale také k tvorbě nových. Tyto dokumenty však nejsou povinné. Bylo by vhodné, aby se v této fázi ustálila projektová dokumentace především při přechodu projektu mezi jednotlivými etapami a fázemi projektu. Povede to k lepší kontrole naplňování projektového plánu, finančního plánu a strategického plánu projektu. Tyto náležitosti jsou sice prezentovány na Steering Committee, ale formou prezentace v programu PowerPoint. V tomto dokumentu by byly jasně stanoveny vstupy a výstupy aktuálně probíhající fáze a určena zodpovědnost za dodání daného výstupu. Pro realizaci těchto kroků bych doporučila dokument End Stage report neboli zprávu o ukončení etapy a mohl by obsahovat tyto náležitosti:

Obsah dokumentu	Popis
Zpráva Projektového manažera	Souhrn projektu zda běží podle plánu, v jaké fázi se projekt nachází
Zhodnocení plánovaných cílů	Kontrola, zda dochází k naplnění stanoveného cíle projektu v rámci dané etapy.
Zhodnocení etapy	Seznam jednotlivých výstupů etapy.
Problémy a rizika	Jaké problémy a rizika nastaly v průběhu realizace dané etapy.
Stanovení vstupů a výstupů do další etapy	Stanovit si vstupy a výstupy pro další etapu projektu a zodpovědnost za tuto činnost.
Lessons Learned	Sepsat ponaučení z dané etapy, pro budoucí realizaci jiných projektů

Tabulka 4.15 - Dokument End Stage Report – vlastní zpracování podle [9] a [11]

Jeden z velkých problémů, které v této fázi vidím, je nespolupráce s dokumentem Risk and Issue Log. Tento dokument by měl být povinný z důvodu pravidelné kontroly možných

rizik, které by ohrozily dokončení projektu ve stanoveném termínu. Měl by se aktualizovat při každé ukončené etapě projektu. (podle [24])

Fáze ukončení projektu

Tato fáze ukončování projektu je v mBank CZ velmi slabá. Není zde vedena skoro žádná dokumentace a myslím, že je v této fázi velmi potřebná. V první řadě bych doporučila tvorbu dokumentu Lessons Learned napomáhající pro budoucí projekty. Projektový tým by mohl společně sepsat získané poznatky z projektu a doporučit jistá zlepšení. Pokud by se Lessons Learned vyplňoval po každé ukončené etapě či fázi projektu, mohlo by to být více prospěšné. Momentálně by ale stačilo tento dokument tvořit ve fázi ukončení projektu.

Dále si myslím, že by neměl chybět dokument o předání projektu, který se tvoří jen při velkých projektech a při účasti externího dodavatele. Je to dle mého názoru podstatný dokument, kde bude určen finální stav dodávky projektového manažera vlastníkovému daného procesu. Budou v něm uvedeny změny na systému a jeho funkčnost. Vedlo by to k zabránění možných reklamací, že projektový manažer něco nedodal. (podle [24])

V poslední řadě by bylo vhodné uzavřít celý projekt zprávou o ukončení projektu – End Project Report. Tento dokument by mohl být vytvořen na základě aktualizovaného Business Casu a projektového plánu. Bylo by zde uvedeno srovnání plánovaných a dosažených cílů projektu. Dále by součástí tohoto dokumentu mohlo být hodnocení projektového týmu a jejich vzájemná spolupráce. Dokument by tedy mohl obsahovat tyto náležitosti:

Obsah dokumentu	Popis
Zpráva Projektového manažera	Celkové shrnutí práce při realizaci projektu.
Vyhodnocení dokumentu Business Case	Porovnání plánovaných a dosažených hodnot projektu.
Vyhodnocení cílů projektu	Vyhodnocení naplněných cílů projektu.
Hodnocení projektového týmu	Hodnocení spolupráce jednotlivých členů týmu
Popis dodaného produktu, služby	Popis produktu a jeho funkčnosti
Lessons Learned	Sepsat ponaučení pro realizaci budoucích projektů

Tabulka 4.16 – Obsah dokumentu End Project report – vlastní zpracování podle [9] a [11]

Tyto dokumenty by byly následně archivovány pro přehled úspěšně i neúspěšně dokončených projektů.

4.4.2 Návrhy na zavedení nových nástrojů projektového řízení

Předprojektová/inicializační fáze

Na počátku přípravné fáze, kdy projektový manažer žádá předběžný odhad potřebného času na jednotlivé aktivity, by bylo vhodné použít nástroj projektového řízení WBS. Jedná se o nástroj, který podrobně rozepisuje jednotlivé činnosti na projektu. Takto rozepsané činnosti by umožnily rychlejší a jednodušší přípravu projektového plánu, který je později tvořen v programu MS Project. Dle mého názoru by to napomohlo k zajištění kvalitního seznamu činností a omezení rizika, že nějaká činnost nebude do projektu zahrnuta. (podle [24])

V přípravné fázi projektu, kdy dochází k tvorbě projektového plánu a scope projektu, by bylo vhodné stanovit i komunikační plán, který bude platný pro všechny členy projektového týmu. Jelikož na projektech v převážně většině pracuje několik oddělení, je nezbytné přesně stanovit kompetence jednotlivých členů v projektu. Kdo bude komu reportovat výsledky daného úseku za který je zodpovědný a dodávat pracovní „balíčky“. Samozřejmě důležitá část je i stanovení komunikačních kanálů, na základě kterých bude komunikace projektového týmu fungovat. V současné době komunikace funguje na jisté úrovni, ale pokud by to bylo jasně sepsané v komunikačním plánu, nemělo by docházet k nedorozuměním, že někdo nevěděl, komu má dodat finální verzi svého úkolu.

Obsah dokumentu	Popis
Projektový tým	Definovat projektový tým, který bude součástí komunikačního plánu
Definování rolí	Určení jednotlivých rolí na projektu
Kompetence rolí	Určení kompetencí, kdo bude zodpovědný za danou oblast
Komunikační matice	Určení, kdo komu bude dodávat výstupy z jednotlivých fází
Komunikační nástroje	Jakou formou budou výstupy dodávány
Harmonogram	Kdy budou výstupy dodávány

Tabulka 4.17 – Komunikační plán projektu – vlastní zpracování

Realizační fáze

V této fázi projektu bych zavedla kontrolní mechanismy průběhu projektu. Je potřeba při každé ukončené etapě sepsat jednotlivé vstupy a výstupy další realizované části projektu. Na základě takto stanovených pravidel by bylo možné projekt více kontrolovat. Napomohl by tomu dokument End Stage Report, který je popsán v předchozí kapitole 4.4.1 Návrhy pro zlepšení projektové dokumentace. Tento dokument by sloužil pro řídicí výbor ke kontrole, zda vše běží podle plánu. (podle [24])

Bylo by vhodné, aby došlo k sjednocení projektové dokumentace, které se následně prezentují na Steering Committee meetingu, a to z hlediska lepší orientace. Také určit přesné uložení, kde budou dané dokumenty k nalezení. (podle [24])

Fáze ukončení projektu

V této fázi projektu bych doporučila bankovní instituci, aby zavedla povinnou dokumentaci pro ukončení projektu. Především by se mělo jednat o administrativní ukončení projektu. Ukončit jednotlivé činnosti a oficiálně uvolnit zdroje a kapacity pro jiné probíhající projekty. (podle [24])

Dále by bylo vhodné stanovit šablony pro dokument uzavírající projekt – Project Closure nebo End Project Report, které by byly přístupné pro všechny zaměstnance v případě, že by se v rámci nějakého projektu stal projektovým manažerem. (podle [24])

V případě změny na základě doporučení by bylo také vhodné tyto poznatky zavést do interní metodiky, která fázi ukončení projektu příliš nepopisuje. Je to z důvodu neexistence administrativního ukončení projektu. (podle [24])

4.4.3 Návrhy na rozšíření životního cyklu projektu

Životní cyklus projektu v mBank CZ je rozdělen do 3 fází projektu. Jedná se o fázi předprojektovou/inicializační, realizační a fázi ukončení projektu. Po rozboru těchto fází si myslím, že by životní cyklus projektu měl být rozšířen o samostatnou předprojektovou fázi a zároveň bych také přidala fázi poprojektovou, kde by mohl probíhat monitoring přidané hodnoty daného projektu.

Předprojektová/inicializační fáze

Na základě porovnání s Mezinárodními standardy bych bankovní instituci doporučila rozdělit tuto fázi na samostatné dvě fáze projektu. V předprojektové fázi by dle mého názoru bylo vhodné zaměřit se na tvorbu základní projektové dokumentace. Především na Project Idea Charter a Business Case, který momentálně slouží pouze jako finanční plán. Business Case by měl být více rozpracován a měl by obsahovat základní strategie pro realizaci projektu. Tyto náležitosti by mohly být sepsány v dokumentu o nastavení projektu, který byl zmíněn již v kapitole 4.4.1. Návrhy pro zlepšení projektové dokumentace. Do předprojektové fáze projektu by dle mého názoru měl být zařazen proces schvalování projektu, aby došlo k určení, zda je projekt pro mBank CZ přínosný. (podle [24])

Inicializační fáze by obsahovala proces prioritizace a přípravnou fázi. V této fázi by byla určena priorita projektu a v přípravné fázi by došlo k detailnějšímu rozpracování dokumentu Business Case. Doporučila bych se zaměřit především na strategii daného projektu. Dále také na vytvoření komunikačního plánu a strategie řízení rizik. V současné době tyto náležitosti v inicializační fázi postrádám a myslím, že jsou pro realizaci projektu důležité.

Výstupy předprojektové fáze	Výstupy Inicializační fáze
Project Idea Charter	Prioritizace projektu
Business Case	Rozpracovaný Business Case
Schválení projektu	Dokument o nastavení projektu
	Projektový plán
	Komunikační plán
	Registr rizik

Tabulka 4.18 – Výstupy předprojektové a inicializační fáze – vlastní zpracování podle [11]

Realizační fáze

V této fázi projektu bych především doporučila stanovit si více projektových milníků. V současné době se v realizační fázi nachází pouze dva. První milník dělí etapu vývoje a testování v procesu Implementace a poté je realizační fáze ukončena milníkem Go-Live, kdy dochází k migraci dat na produkční prostředí. Dle mého názoru by více stanovených milníků přineslo lepší kontrolu nad průběhem realizace projektu. (podle [24])

Poprojektová fáze

Doporučila bych do životního cyklu projektu zahrnout i poprojektovou fázi, protože si myslím, že by se i s ukončeným projektem mělo nějaký čas pracovat. Projekt je uskutečňován na základě stanoveného cíle a v této fázi „projektu“ by měl být čas na zhodnocení přidané hodnoty realizovaného projektu. Myslím, že je vhodné zjistit, zda daný projekt opravdu přinesl takové výsledky, jaké byly očekávány či nikoliv. (podle [24])

4.4.4 Diskuze o vlastních návrzích

Jednotlivé návrhy na zlepšení současné situace projektového řízení byly konzultovány s projektovými manažery bankovní instituce mBank CZ. Z časového vytížení projektových manažerů zde bude provedena pouze diskuze na základě získaných zkušeností autorky diplomové práce.

Když se zaměřím na rozšíření projektové dokumentace, myslím, že největší problém je v tvorbě registru rizik. To se mi potvrdilo i v praxi, jelikož už dlouhodobě participuji na projektu optimalizace procesu vypovídání účtů ze strany klienta. V tomto projektu nastalo několik rizik, s kterými se absolutně nepočítalo. Zásadní problém nastal v testovací fázi, kdy došlo k výpadku testovacího prostředí. Toto vzniklé operační riziko zaměstnalo více kapacitních zdrojů, než se předpokládalo. Mělo to samozřejmě negativní dopad i na finanční zdroje. V případě, že by byl registr rizik tvořen již od začátku projektu, bylo by možné této situaci předejít. Riziko by mělo určené hodnoty pravděpodobnosti výskytu, dopad na ukončení projektu a především by byla zvolená strategie nápravy či opatření. Myslím, že po této zkušenosti, by bylo vhodné zařadit registr rizik neboli Risk and Issue Log mezi povinné dokumenty. (podle [24] a [9])

Zúčastnila jsem se několika meetingů se Steering Committee, kde projektoví manažeři prezentují statusy projektů formou PowerPoint prezentace. Většinou se jednalo o ukončování fáze projektu. Zpracování jednotlivých prezentací bylo zajímavé a efektivní, ale forma prezentace se velmi lišila. V projektech by dle mého názoru měla být ustálená a přehledná dokumentace. Projekty v mBank CZ jsou prioritizovány již v předprojektové/inicializační fázi, ale mohlo by se stát, že na základě lépe vytvořené prezentace dojde ke změně prioritizace. Pokud by však dokumenty byly jednotné, toto riziko by se zásadně eliminovalo. Proto v kapitole 4.4.1 Návrhy o rozšíření dokumentace uvádím zavedení dokumentu End Stage Report. Tento dokument má i další výhody. Přejít mezi jednotlivými etapami projektu by byl jednodušší z důvodu jasně definovaných vstupů do další fáze. Dokument by obsahoval i Lessons Learned, který by sloužil pro další realizované projekty. (podle [24] a [9])

V poslední řadě je nutné zavést do podniku ukončovací dokument projektu. Byla jsem velmi překvapená, že v mBank CZ nedochází v podstatě k žádnému ukončení projektu. Ve většině případů projekt končí nasazením daného produktu na produkci a následnou etapou babysittingu. Nedochází k žádnému vyhodnocování, zda byly naplněny cíle projektu či finanční cíle. Dle mého názoru by tato část v projektu neměla chybět. Zhodnotit, co se povedlo a co se naopak nepovedlo. Případně to zaznamenat do Lessons Learned, o kterém jsem se již zmiňovala v předchozím odstavci u dokumentu End Stage report. (podle [24] a [9])

Myslím, že popsané náležitosti projektové dokumentace mají v průběhu realizace projektu svůj smysl. Usnadní to realizaci jednotlivých činností projektového týmu a zároveň budou nastaveny i kontrolní mechanismy projektu.

Co se týče nastavení nových nástrojů projektového řízení, je zde také pár poznatků pro zlepšení současné situace projektového řízení v mBank CZ. Hlavní nedostatek, který zde vidím,

je komunikační plán. V podniku sice funguje komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci na vysoké úrovni, ale v rámci projektu je nutné mít určená jistá pravidla. Doporučila bych vytvořit komunikační matici, která zajistí přehledný seznam všech zúčastněných osob daného projektu a zároveň určí zodpovědnosti za dané činnosti. Ze získaných zkušeností vím, že komunikace v rámci projektu je na dobré úrovni, ale setkala jsem se i s velkým nedorozuměním. Jednalo se opět o projekt Optimalizace procesu vypovídání účtů ze strany zákazníka. Došlo k situaci, kdy tým v Polsku nevěděl o přechodu projektu do testovací fáze a spustil aktualizaci testovacího prostředí, která trvala tři dny. Problém vznikl především díky špatné komunikaci. Na tomto příkladu je viditelné, že komunikační plán a komunikační matice je velmi potřebná a to především z důvodu, že projekty v mBank CZ probíhají většinou napříč dvou až třemi zeměmi (ČR, SK, PL). (podle [24])

Jako projektový nástroj, který by vedl ke zlepšení současné situace v bankovní instituci, považuji i stanovení většího počtu milníků v rámci projektu. Tyto milníky by byly spojeny s tvorbou dokumentu End Stage Report. Projektový manažer i řídicí výbor by měl větší přehled o stavu daného projektu a případná rizika by bylo možné ihned eliminovat. (podle [24] a [9])

Jako poslední bod v diskuzi bych zmínila rozšíření životního cyklu projektu. V současné době je projekt rozdělen na předprojektovou/inicializační fázi, realizační fázi a fázi ukončení projektu. V malých projektech realizovaných v rámci mBank CZ by toto nastavení mohlo být dostačující. Ve většině případů však dochází k rozsáhlejším projektům. Dle mého názoru by tedy bylo vhodné rozdělit předprojektovou/inicializační fázi na dvě samostatné fáze projektu. A to z důvodu lepšího plánování celého projektu. V předprojektové fázi by došlo k vytvoření prvotních dokumentů, které by byly následně předloženy ke schválení, zda je daný projekt přínosný pro mBank CZ. Ve fázi iniciační by následně byla určena priorita projektu a dále by byl tvořen projektový plán. Jelikož je tato fáze projektu velmi důležitá, věnovala bych jí opravdu velkou pozornost.

V poslední řadě bych zavedla i poprojektovou fázi. Myslím, že je velmi dobré vyhodnotit průběh a přínos daného projektu. Zhodnotit zda nebyl překročen finanční plán projektu a pokud ano, tak nastavit report, z jakého důvodu tento cíl splněn nebyl. Stává se, že v rámci realizaci projektu dojde k rozšíření rozsahu projektu, ale tyto hodnoty nejsou nikde zaznamenány. Dále by bylo vhodné jednotlivé dokumenty End Project Report archivovat k získání zkušeností pro budoucí projekty a také z důvodu přehledu o úspěšně ukončených projektech.

4.4.5 Vlastní doporučení pro projektové oddělení v mBank CZ

Na základě předešlých návrhů pro zlepšení bylo navrženo vlastní doporučení pro projektové oddělení mBank CZ. Tato doporučení budou předložena členům projektového oddělení.

Předprojektová/inicializační fáze projektu

Pro tuto fázi je bankovní instituci doporučeno:

- Tvorba dokumentu pro určení strategií pro realizaci projektu
- Rozpracování dokumentu Risk and Issue Log a následná aktualizace dokumentu
- Vypracování komunikačního plánu a matice zodpovědnosti
- Využití nástroje projektové řízení WBS pro podrobný popis činností

Realizační fáze projektu

Pro realizační fázi je bankovní instituci doporučeno:

- Stanovení více milníků projektu
- Zavedení dokumentu End Stage Report
- Práce s dokumentem Risk and Issue Log

Fáze ukončení projektu

Pro fázi ukončení projektu je bankovní instituci doporučeno:

- Zavedení dokumentu End Project Report
- Zavedení dokumentu Lessons Learned
- Zavedení poprojektové fáze

5 Závěr

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku projektového řízení v bankovní instituci mBank CZ. Konkrétně se zabývá životním cyklem projektu a tvorbou projektové dokumentace v jednotlivých fázích projektu, který je detailně popsán a rozebrán. Na základě srovnání s Mezinárodními standardy byly odhaleny mezery, které by byly vhodné v nejbližší době vyplnit. Konec praktické části je věnován vlastním návrhům vzniklých za pomoci konzultace s projektovými manažery a následně je sepsáno doporučení pro zlepšení řízení projektů.

V první části práce byla popsána teoretická východiska se zaměřením na základní pojmy projektového řízení, kterými jsou projektové řízení, projekt a trojimperativ představující důležitá omezení projektu. Dále byl popsán životní cyklus projektu, projektová kancelář a závěr teoretické části byl věnován rozboru Mezinárodních standardů a metodik projektového řízení.

Druhá část diplomové práce se zabývala rozбором vybraného podniku. Nejdříve došlo k představení a charakteristice vybrané bankovní instituci. Pro zpracování diplomové práce se zaměřením na projektové řízení byla oslovena mBank CZ sídlící na Praze 8 v Karlíně. Jedná se o pobočku polské banky, jež je součástí německé skupiny Commerzbank. Dále došlo k popisu jednotlivých fází životního cyklu projektu. Součástí tohoto popisu byl i rozbor tvorby projektové dokumentace. Na konci každé fáze došlo k porovnání s Mezinárodními standardy a metodikami projektového řízení. Tímto krokem byly odhaleny jisté nedostatky, především v projektové dokumentaci, a byly vytvořeny návrhy pro zlepšení současné situace v bankovní instituci. Jednotlivé návrhy byly konzultovány s projektovými manažery a následně byl vytvořen seznam doporučení, které by mohlo zjištěné nedostatky zlepšit.

Tato doporučení by měla vést ke zlepšení kontroly v průběhu realizace daného projektu a k celkovému zvýšení efektivity celého procesu. Jako další přínos diplomové práce je detailnější rozpracování interní směrnice a pravidel pro řízení projektů v bankovní instituci mBank CZ. Jednotlivá doporučení jsou na základě získaných poznatků a konzultací s projektovými manažery realizovatelná.

6 Seznam použitých zdrojů

Doporučené zdroje

[1] Doležal, J., Máchal, P. a Lacko, B. a kolektiv: Projektový management podle IPMA., 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

[2] SVOZILOVÁ, A. Projektový management, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3611-2.

[3] NĚMEC, Vladimír, Projektový management, Praha: Grada, 2002, 184 str. 1. vydání, ISBN 80-247-0392-0.

[4] Office of Government Commerce (OGC), Best Management Practice: Managing successful projects with PRINCE2. London: TSO, 2009. ISBN 978-011-3310-593.

[5] 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.

[6] DOLEŽAL, J. a kolektiv. Projektový management: [Komplexně, prakticky a podle světových standardů]. Praha: Grada Publishing, 2016, 424 s. ISBN 978-80-271-9066-9.

[7] 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.

[8] OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. Managing Successful Projects with PRINCE2. Fifth edition. Norwich: TSO (The Stationery Office), 2009. 457 s. ISBN 978-011-3312-023.

[9] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fifth edition. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

[10] ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

Nepovinné zdroje

[11] Interní směrnice projektového řízení v mBank CZ, 2015

[12] MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ M., PRESOVÁ, R., Světové standardy projektového řízení, Praha: GRADA, 2015, 144 s., ISBN 978-80-247-5321-8

[13] Interní informace mBank CZ-intranet

Internetové zdroje

- [14] <http://cspr.cz/wp-content/uploads/2014/09/IPMA-CzNCB-slovník-pojmu-v3.2.pdf>
- [15] <http://www.komorapm.cz/projektovy-management/>
- [16] <http://logosolusa.com/multibank-bre-bank-logo.html>
- [17] <https://www.mbank.cz/blog/post,487,nova-mbank-se-blizi.html>
- [18] <https://www.mbank.cz/o-nas/o-bance/>
- [19] <https://www.okpointy.cz/>
- [20] <http://www.ipma.cz/wp-content/uploads/2014/10/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>
- [21] http://prince-2.cz/page/1028_end-stage-report-zprava-o-ukončení-etapy
- [22] <https://managementmania.com/cs/iso-21500>
- [23] http://prince-2.cz/page/1037_historie-prince2

Ostatní zdroje

- [23] Ing. Jan Bartoška, Ph.D. Ing. Jan Rydval Ing. Radka Svobodová, Studijní materiál dostupný z:
https://moodle.czu.cz/pluginfile.php/425692/mod_resource/content/3/uvod_do_PRINCE2_studijni_text.pdf

- [24] Poznátky získané z interní směrnice mBank CZ a z konzultací s PMs bankovní instituce