

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Optimalizace procesu řízení zdrojů ve společnosti  
Volkswagen Financial Services CZ**

**Bc. Matěj Gosman**

© 2019 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Matěj Gosman

Projektové řízení

Název práce

Optimalizace procesu řízení zdrojů ve společnosti Volkswagen Financial Services CZ

Název anglicky

Resource management optimization in the company Volkswagen Financial Services CZ

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je optimalizace procesu a nástrojů pro plánování kapacit zdrojů reflektující potřeby jednotlivých projektů ve firmě Volkswagen Financial Services CZ. Stávající proces a nástrojová podpora pro plánování byly shledány nedostatečně efektivními a vedení společnosti rozhodlo o nutnosti jejich optimalizace.

### Metodika

V první části práce bude kladen důraz na vymezení jednotlivých pojmů, se kterými se bude dále pracovat. Pro úspěšné dosažení hlavního vytyčeného cíle bude nutné následně vymezit jednotlivé přístupy k plánování zdrojů a tvorbě harmonogramu dle vybraných metodik a kompetenčních standardů projektového řízení společně s identifikací osvědčené nástrojové podpory. Studium a zpracování literární rešerše bude tvořit teoretickou část diplomové práce.

V praktické části budou teoretická východiska konfrontována s potřebami firmy a doporučeními profesionálů z oboru, a to jak v rámci firmy, tak i mimo ni. Dalším krokem pak bude formulace návrhů řešení a tvorba relevantní projektové dokumentace. Vybraný návrh optimalizovaného procesu bude následně implementován. V rámci samotné implementace bude vytvořen konečný design vybraného návrhu, který bude dále testován a za pomoci pilotního provozu a interní komunikace uveden do běžného fungování v rámci firmy. V posledním kroku proběhne zhodnocení úspěšnosti provedené optimalizace, která bude porovnána vůči výsledkům původního procesu.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Projekt, Resource plan, Optimalizace, Lidské zdroje, PRINCE 2, Projektový management, Volkswagen Financial Services CZ

---

## Doporučené zdroje informací

BENTLEY, C. *Prince 2 : a practical handbook*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2002.

KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.

LACKO, B. – MÁCHAL, P. – SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ, – DOLEŽAL, J. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Practice standard for scheduling*. Newtown Square: Project Management Institute, c2007. ISBN 978-1-930699-84-7.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The standard for program management*. Newtown Square: Project Management Institut, 2013. ISBN 978-1-935589-68-6.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2019

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2019

---

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Optimalizace procesu řízení zdrojů ve společnosti Volkswagen Financial Services CZ" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2019

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Jiřímu Fejfarovi, Ph.D. za profesionální a velmi vstřícné vedení této diplomové práce. Současně chci poděkovat Ing. Tomášovi Chrobokovi a Ing. Michalovi Korfovi za pomoc, podporu a cenné rady, které mi poskytovali po celou dobu tvorby této práce.

# Optimalizace procesu řízení zdrojů ve společnosti Volkswagen Financial Services CZ

## Abstrakt

Ústředním tématem diplomové práce je disciplína projektového managementu – řízení zdrojů, přičemž jejím hlavním cílem je optimalizace procesu plánování zdrojů ve vybrané firmě operující na českém trhu. Práce je rozdělena na dvě vzájemně provázané části, a to na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmů, s kterými je následně pracováno a na pojetí celého tématu projektového řízení dle mezinárodních standardů, respektive metodiky. Práce se v této části dále speciálně zaměřuje na oblast tvorby harmonogramu, která je přímo propojená s řízením zdrojů v podniku. V sekci teoretických východisek je čtenář mimo jiné také seznámen detailněji s metodikou projektového řízení PRINCE2, která byla popisovanou společností adoptována a upravena tak, aby plně pokrývala její potřeby.

V praktické části je kladen důraz na analýzu problematických částí procesu řízení zdrojů ve firmě. Následně je zhotoveno několik návrhů řešení ošetřujících tato slabá místa. V dalším kroku jsou připravené návrhy prezentovány vedení projektové kanceláře, které se rozhodne pro implementaci jednoho z nich. Práce dále sleduje a detailně popisuje celý proces realizace tohoto řešení. V závěru je výsledek optimalizace a jeho přínosy posouzen a porovnán s původním procesem.

**Klíčová slova:** Projekt, Plán zdrojů, Optimalizace, Lidské zdroje, PRINCE2, Projektový management, Volkswagen Financial Services CZ

# **Resource management optimization in the company Volkswagen Financial Services CZ**

## **Abstract**

Resource Management as a crucial part of Project Management is the topic of this thesis. The work mainly presents the process of Optimization in a selected company operating on the Czech market. The thesis consists of a theoretical and a practical part. The theoretical part defines Project management in terms of International standards and Methodology of Project management.

In this part, the work focuses particularly on scheduling and timeline development linked directly to the Resource Management of the Company. In the final section of the theoretical part there is a presentation of PRINCE2 Project Management Methodology used by this company as a new Project Management tool.

The practical part focuses on the challenges of the Resource management. One of the proposals is selected and implemented and presented here as a show case. The thesis conclusion compares the original way of planning and organisation to the newly established project of Optimization.

**Keywords:** Project, Resource plan, Optimization, Human resources, PRINCE2, Project management, Volkswagen Financial Services CZ

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>15</b>
2.1 Cíl práce.....	15
2.2 Metodika.....	15
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Vymezení pojmů .....	17
3.1.1 Projekt .....	17
3.1.2 Program.....	20
3.1.3 Projektové portfolio .....	22
3.1.4 Projektový manažer.....	24
3.1.5 Projektové řízení .....	25
3.1.6 Projektová kancelář.....	26
3.2 Mezinárodní standardy projektového řízení.....	29
3.2.1 Standard PMI.....	29
3.2.2 Standard IPMA.....	33
3.2.3 PRINCE2 .....	35
3.2.4 Uchopení metodiky PRINCE2 ve společnosti VWFS CZ .....	40
3.2.5 Certifikace .....	41
3.3 Pohled standardů a metodiky na tvorbu harmonogramu .....	42
3.3.1 Tvorba harmonogramu dle PMI.....	43
3.3.2 Tvorba harmonogramu dle IPMA.....	47
3.3.3 Tvorba harmonogramu dle PRINCE2 .....	48
3.4 Modelovací jazyk UML.....	49
3.4.1 Diagram aktivit.....	50
3.5 Softwarová základna pro tvorbu Resource planu .....	50
3.5.1 MS Project .....	50
3.5.2 FLOAT.....	51
3.5.3 Resource Guru.....	51
3.5.4 MS Excel .....	51
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>52</b>
4.1 Popis společnosti.....	52
4.1.1 Hlavní činnost společnosti.....	52
4.2 PRINCE2 – Tailoring .....	53
4.3 Optimalizace procesu řízení lidských zdrojů .....	53



4.3.1	Fáze přípravy a výběru řešení (Předprojektová fáze) .....	53
4.3.1.1	Konkretizace zadání .....	54
4.3.1.2	Rešerše možných variant řešení .....	63
4.3.1.3	Výběr finální varianty řešení .....	67
4.3.2	Projektová dokumentace (Fáze plánování).....	68
4.3.3	Fáze realizace vybraného řešení (Fáze realizace projektu) .....	72
4.3.3.1	Zadání pro vývoj .....	72
4.3.3.2	Solution design .....	75
4.3.3.3	Tvorba testovacích scénářů a příprava dat .....	77
4.3.3.4	Tvorba návodů k používání RESOURCE PLANU .....	83
4.3.3.5	Rollout .....	83
4.3.3.6	Školení zaměstnanců firmy .....	85
4.3.4	Fáze ukončení.....	85
4.3.5	Poprojektová fáze.....	86
	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>87</b>
4.4	Zhodnocení výsledků autorem práce .....	87
4.4.1	Zhodnocení iniciativní části projektu.....	87
4.4.2	Zhodnocení realizační části projektu .....	88
4.4.3	Zhodnocení provedených změn .....	89
	<b>Závěr.....</b>	<b>90</b>
	<b>5 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>92</b>
5.1	Literární zdroje .....	92
5.2	Internetové zdroje .....	94
	<b>6 Přílohy .....</b>	<b>I</b>
6.1	Prezentace návrhů řešení optimalizace procesu .....	I
6.2	Návod k použití RESOURCE PLANU .....	V
6.3	Prezentace o ukončení projektu ORP .....	XIV

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Projektový trojimperativ .....	19
Obrázek 2 - Skladba projektového portfolia .....	23

Obrázek 3 - Vzájemné působení projektů, programu a portfolia .....	24
Obrázek 4 - PMO v liniově orientované společnosti.....	28
Obrázek 5 - PMO ve funkčně orientované společnosti .....	29
Obrázek 6 - Vztahy procesních a znalostních skupin.....	32
Obrázek 7 - Vzájemné propojení Principů, Témat a Procesů .....	40
Obrázek 8 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 1 ..	43
Obrázek 9 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 2 ..	44
Obrázek 10 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 3	45
Obrázek 11 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 4	45
Obrázek 12 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 5	46
Obrázek 13 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 6	46
Obrázek 14 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 7	47
Obrázek 15 - Přístup k plánování dle metodiky PRINCE2 .....	49
Obrázek 16 - Schéma rozložení kapacit zaměstnance.....	55
Obrázek 17 - Portfoliový Resource plan (výchozí stav) .....	58
Obrázek 18 - Stávající proces řízení lidských zdrojů (UML diagram) .....	59
Obrázek 19 - Agenda WS pořádaného firmou Symphera.....	64
Obrázek 20 - Výňatek ze zápisu o konání workshopu .....	66
Obrázek 21 - PBS (Projekt ORP - high level plan) .....	69
Obrázek 22 - Časová osa (Projekt ORP – high level plan) .....	70
Obrázek 23 -OrgChart (Projekt ORP) .....	71
Obrázek 24 - Upravený proces plánování lidských zdrojů (UML diagram) .....	76
Obrázek 25 - Ukázka jednotlivého TC .....	78
Obrázek 26 - Pohled na hlavní stránku nového nástroje .....	80
Obrázek 27 - Upozornění na pokus změny hodnot v rámci projektu.....	81
Obrázek 28 - Oznamení o vytvoření přehledu úkolů u konkrétního zaměstnance.....	81
Obrázek 29 - Přehled jednotlivých úkolů daného zaměstnance .....	82

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled kompetencí .....	35
Tabulka 2 - Popis symbolů modelovacího jazyka UML.....	50
Tabulka 3 - Agenda workshopu s PM .....	60
Tabulka 4 - Seznam problematických oblastí a seznam možných řešení .....	61
Tabulka 5 - Výstup procesu prioritizace .....	62
Tabulka 6 - Přehled požadovaných kapacit zdrojů v realizační fázi projektu .....	71
Tabulka 7 - Seznam požadovaných funkcionalit.....	75

## Slovníček anglických termínů

Anglický termín	Český překlad
Initiating	Zahajování
Planning	Plánování
Executing	Realizace
Monitoring & Controlling	Monitorování a řízení
Closing	Uzavření
Project Integration Management	Řízení integrace projektu
Project Scope Management	Řízení rozsahu projektu
Project Cost Management	Řízení projektových nákladů
Project Quality Management	Řízení kvality projektu
Project Human Resource Management	Řízení lidských zdrojů v projektu
Project Communications Management	Řízení projektové komunikace
Project Risk Management	Řízení projektových rizik
Project Procurement Management	Řízení zaopatření projektu
Project Stakeholder Management	Řízení zúčastněných stran projektu
Develop Project Charter	Vytvořit projektovou chartu
Develop Project Management Plan	Vypracovat plán řízení projektu
Direct and Manage Project Work	Řízení projektové práce
Monitor and Control Project Work	Sledování a řízení práce na projektu
Perform Integrated Change Control	Provést integrované řízení změn
Close Project or Phase	Ukončení projektu nebo fáze
Plan Scope Management	Správa rozsahu plánu
Collect Requirements	Sbírejte požadavky
Define Scope	Definujte rozsah
Create WBS	Vytvořit WBS
Validate Scope	Ověřte rozsah
Validate Control	Ověřte kontrolu
Plan Scope Management	Správa rozsahu plánu
Define Activities	Definovat aktivity
Sequence Activities	Sekvenční aktivity
Estimate Activity Resources	Zdroje pro odhad činnosti
Estimate Activity Durations	Odhad doby trvání činnosti
Develop Schedule	Rozvinout harmonogram
Control Schedule	Kontrolujte plán
Plan Cost Management	Plánování nákladů
Estimate Costs	Odhad nákladů
Determine Budget	Určete rozpočet
Control Costs	Náklady na kontrolu
Plan Quality assurance	Plán zajištění kvality

Perform Quality Assurance	Proveďte zajištění kvality
Control Quality	Kontrola kvality
Plan Human Resources	Plán lidských zdrojů
Acquire Project Team	Získat projektový tým
Develop Project Team	Rozvíjet projektový tým
Manage Project Team	Správa projektového týmu
Plan Communications Management	Správa komunikací plánu
Manage Communications	Správa komunikace
Control Communications	Kontrolní komunikace
Plan Risk Management	Plán řízení rizik
Identify Risks	Identifikujte rizika
Perform Qualitative Risk Analysis	Proveďte analýzu rizik
Plan Risk Responses	Plánování rizik
Control Risks	Kontrolní rizika
Plan Procurement Management	Plán řízení zakázek
Control Procurements	Řízení zakázek
Control Procurements	Řízení zakázek
Close Procurements	Ukončete zadávání zakázek
Identify Stakeholders	Identifikujte zúčastněné strany
Plan Stakeholders Management	Plán řízení zúčastněných stran
Manage Stakeholder Management	Spravujte management zúčastněných stran
Control Stakeholder Engagement	Kontrolujte zapojení zúčastněných stran

# 1 Úvod

Řízení lidských zdrojů, stejně jako celá kapitola projektového řízení kam spadá, je v současné době velmi frekventovaným tématem. Cílem každé firmy je maximalizovat zisk a jedním z elementárních způsobů, jak toho dosáhnout je kvalitní plánování kapacit pracovníků.

Zvláště v dnešní době, kdy se setkáváme neustále s problémem nedostatku pracovních sil, je důležité správně v čase rozvrhnout kapacity přidělených lidských zdrojů mezi projektové činnosti. Byť se na první pohled může zdát, že toto téma není zvláště sofistikované a že celá disciplína alokování zdrojů na přidělené úkoly není ničím jiným než logickým vyústěním požadavků projektů, opak je pravdou.

Projekt je živý organizmus, který po dobu svého trvání generuje velké množství všemožných změn, které téměř vždy ovlivňují činnost alespoň jednoho alokovaného pracovníka. Často se tedy v praxi stává, že i když každá aktivita v rámci celého projektu byla v jednu chvíli precizně naplánovaná i skvěle časově odhadnutá, tak příchozí změna tuto harmonii narušuje a je nutné hledat jiné řešení.

Až na výjimky, které potvrzují pravidlo, většina organizací na tuzemském trhu i v zahraničí přes vynaložení velkého úsilí na správné uchopení této disciplíny, nedosahuje v plánování lidských zdrojů očekávaných výsledků. Je to částečně dáno faktem, že uvnitř velkého množství organizací vzniká pomyslný boj a volné kapacity pracovníků, kteří svůj čas jsou nuceni třístit mezi svou běžnou operativní činností a spoluúčastí na jednom či dokonce více projektech odehrávajících se v rámci firmy.

Firma Volkswagen Financial Services CZ, se kterou autor této diplomové práce spolupracuje, nijak nevybočuje z popsaného profilu. V nedávné době se však vedoucí projektové kanceláře za podpory manažera projektového portfolia rozhodli pro zlepšení této situace a pověřili autora práce, aby celý proces řízení lidských zdrojů zrevidoval, navrhnul možná optimalizační řešení a následně i jedno vybrané implementoval.

Pro lepší pochopení kontextu této disciplíny je čtenář v teoretické části seznámen s nejdůležitějšími pojmy dotýkající se celého projektového řízení a s přístupem k plánování z pohledu hlavních světových standardů, respektive metodiky, přičemž hlavní pozornost je věnována právě metodice projektového řízení – PRINCE2, která je společností adaptována.

Po seznámení s hlavními pojmy a možným organizačním rozpoložením práce přechází do své praktické části.

Tato část již čtenáře seznamuje s konkrétním postupem, který si autor zvolil pro dosažení vytyčených dílčích i hlavních cílů této diplomové práce.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Pro jasné určení směřování této diplomové práce je nutné hned na začátku stanovit hlavní cíl, kterého bude dosaženo za pomoci několika dílčích cílů.

Jak již název práce napovídá, hlavním cílem, kterého bude dosaženo, je optimalizace procesu řízení zdrojů ve firmě Volkswagen Financial Services CZ.

Stav tohoto procesu je považován vedením projektové kanceláře i Project portfolio manažerem jako nedostatečný, a proto bylo rozhodnuto o nutnosti jeho zlepšení.

Úspěšné dosažení vytyčeného hlavního cíle je přímo podmíněno splněním čtyř dílčích cílů. Prvním dílčím cílem práce bude analýza současného stavu řízení zdrojů, která bude sloužit jako stavební kámen pro další pokračování. Dalším dílčím cílem bude vytvoření několika návrhů pro optimalizaci problémových faktorů, které celý proces zatěžují. Předposledním dílčím cílem vedoucím ke zdárnému konci bude kvalitní příprava a tvorba potřebné dokumentace podmiňující další vývoj. Čtvrtým a zároveň posledním dílčím cílem bude samotná realizace vybraného návrhu řešení pro optimalizaci řízení (lidských) zdrojů ve společnosti. Jako podpora pro zdárné splnění všech vytyčených dílčích cílů budou sloužit znalosti nabitě studiem odborných zdrojů, které jsou podrobně popsány mezi teoretickými východisky této diplomové práce.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je řazena do dvou na sobě závislých celků. První celek obsahuje teoretická východiska, které čtenáře uvádí do dané problematiky. Druhý celek již v sobě nese informace o samotné realizaci.

Aby bylo dosaženo všech výše vytyčených cílů, je nutné postupovat po jednotlivých krocích. Prvním krokem je osvojení znalostí týkajících se popisovaného tématu. Tohoto kroku bude dosaženo za pomoci studia odborných pramenů, a to jak literárních, tak internetových.

Druhým krokem bude následné zaměření na ty znalostní oblasti, které se přímo dotýkají firmy. Jednou z těchto oblastí bude podrobné studium metodiky projektového řízení PRINCE2, která je firmou adaptována.

Následným krokem bude detailní analýza stávajícího stavu řízení zdrojů v popisované organizaci, která bude podpořena grafickým zpracováním dle modelovacího jazyka UML.

Na tento krok pak přímo navazuje analýza problematických oblastí procesu a návrh jejich řešení. Tohoto kroku bude v první fázi dosaženo za užití metody brainstormingu a následně díky odborné konzultaci s profesionály z oboru.

Pátým krokem bude příprava exekuce vybraného optimalizačního návrhu, kterého bude dosaženo za pomoci znalosti nastudované interní metodiky.

V předposledním kroku bude provedena samotná realizace zmiňovaného návrhu, která proběhne za plného respektování firemních standardů a dle platné metodiky.

Poslední krok pak bude zhodnocení provedené změny, sběr informací a jejich prezentace vedoucímu projektové kanceláře.



## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Vymezení pojmů

Termíny projekt, program, projektové portfolio, projektový manažer, projektové řízení a projektová kancelář jsou v poslední době velmi využívány napříč všemi odvětvími. Poměrně překvapivě nejsou však používány ve společnostech vždy správně. Častokrát je mylné použití těchto označení způsobeno nedostatečnou kvalifikací pracovníků a neznalostí hlavních světových standardů. Následné vymezení výše zmíněných pojmů bude provedeno za pomoci světových standardů a metodiky projektového řízení, které autor považuje v této oblasti za nejpřínosnější. Jsou jimi standardy PMI, IPMA a projektová metodika PRINCE2.

#### 3.1.1 Projekt

Přesná definice slova projekt (*project*) bohužel není tak jednoduchá, jak by se mohlo zdát. Hlavním problémem z hlediska českého jazyka je to, že termín projekt může nabývat hned několika odlišných významů.

Například práce architekta je označována za projekt. Ve stavebnictví je projekt často využívaným výrazem, vzpomeňme například na profesi projektanta, která však s projektovým řízením jako takovým obvykle nemá nic společného. I v dalších oborech pak můžeme nalézt označení projekt (Doležal, 2016).

Všechna tato využití pojmu mají často jednu věc, která je spojuje – jsou ekvivalentním označením návrhu (*design*). Pod termínem návrh si můžeme představit následující oblasti:

- Specifikaci funkčních parametrů
- Technická řešení
- Výběr použité technologie
- Technickou dokumentaci

Zjednodušeně řečeno slovo návrh označuje určitý výstup projektu. Z pohledu projektového řízení však je termín projekt chápán odlišně.

Jak již bylo naznačeno výše, termín bude vymezen za užití tří hlavních standardů, respektive metodiky projektového řízení. V hranicích daného vymezení jsou však všechny tři pohledy velice podobné.

Mezinárodní kompetenční standard ICB verze 3.1 podle IPMA®:

*„Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky“ (Hermarij, 2013).*

Mezinárodní standard PMBOK verze 5 podle PMI®:

*„Projekt je dočasnou snahou o vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku. Povaha projektů naznačuje, že projekt má určitý počátek a konec. Konec je dosažen, když jsou naplněny cíle nebo když byl projekt ukončen, neboť jeho cíle nebudou nebo nemohou být splněny“ (Project Management Institute, 2013).*

Metodika PRINCE2:

*„PRINCE2 definuje projekt jako "dočasné prostředí", které bylo vytvořené za účelem realizace jednoho nebo více produktů. Projekt je charakteristický tím, že má začátek, konec a jasně definované parametry: harmonogram, rozpočet, kvalitu, výstup“ (Hedeman, a další, 2009).*

Projekt jako takový se dá obecně shrnout jako jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

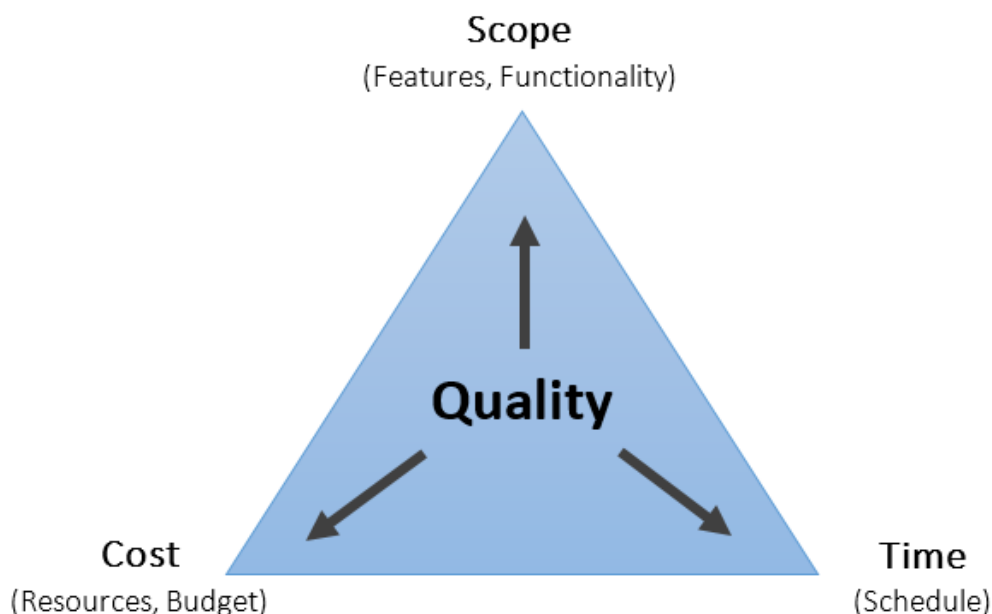
- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn;
- definováno datum počátku a konce uskutečnění;
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro realizaci (Kerzner, 2017).

Již z výše uvedených definic vyplývá, že mezi ostatními jsou pro projekt klíčové pojmy *činnost, zdroj, cíl, rozpočet, kvalita a čas*.

**Činností** v projektovém řízení rozumíme časově ohraničenou aktivitu zdroje, v rámci, které je prováděna práce, potřebná k naplnění vytyčeného projektového cíle. Činnost je vždy časově ohraničena a má svůj počátek a konec na časové ose.

**Zdroj** je v projektovém chápání uspořádaným souborem lidí, strojů a nástrojů, který je vnímán z hlediska pracovních úkonů jako celek. Užíváním zdroje vznikají finanční náklady.

**Cíl** každého projektu je definován třemi základními parametry, které současně tvoří takzvaný projektový trojimperativ (Triple Constraint) – jsou jimi rozsah (scope), náklady (cost) a čas (time). Řízení projektů přináší v praxi obvykle různé komplikace, a to se týká i těch nejlépe naplánovaných. V praxi pak dochází k porušení jednoho ze zmiňovaných parametrů. Nejčastěji dochází ke zpoždění harmonogramu (čas), popřípadě k překročení nákladů (rozpočet projektu). Někdy se při snaze dodržet tyto dva parametry zhorší kvalita výstupů. Udržení magického trojúhelníku, jak se projektovému trojimperativu také říká, v rovnováze je proto největším uměním kvalitních manažerů projektu. Vzájemné působení všech tří parametrů je graficky zobrazeno níže.



Obrázek 1 - Projektový trojimperativ (Hermarij, 2013)

### **Životní cyklus projektu**

Životní cyklus projektu je nejčastěji popisován jako sled postupných fází projektového řízení, což označuje projektový vývoj v čase, a to od jeho vzniku, až po skončení všech činností s projektem spojených.

*„Existuje několik různých pojetí, všechna se však krom faktu, že projekt musí nějak vzniknout (a je tedy cosi před projektem) a také skončit (cosi po projektu) více méně shodují na tom, že vlastní projekt má čtyři fáze řízení: zahájení, plánování, realizaci a ukončení“ (Consulting, 2019).*

#### **3.1.2 Program**

Ve větších organizacích, ve kterých se současně realizuje větší množství projektů najednou, je vhodné řídit kromě jednotlivých projektů i jejich skupiny. Tyto skupiny projektů jsou označovány jako programy a mají za cíl realizovat dlouhodobější cíl organizace.

Project Management Institute (PMI) definuje program jako skupinu souvisejících projektů, řízenou koordinovaným směrem tak, aby získala výhodu a kontrolu, které nejsou k dispozici v případě individuálního řízení. Programy mohou obsahovat prvky související s prací i mimo rámec jednotlivých projektů v programu (Project Management Institute, 2013).

V praxi se může stát, že lidé bez hlubší znalosti problematiky mohou program zaměnit za jeden velký projekt. Proto je vždy nutné mít na paměti, že zjednodušeně je projekt jedinečným úsilím s definovaným trváním, zatímco program se skládá se sbírky souvisejících projektů.

U velmi komplexních projektů však i tato poučka může být pro některé zaměstnance lehce zavádějící, jelikož i přesto, že programy i projekty mají v rámci organizace několik různých vlastností a funkcí, mají současně také mnoho společných charakteristik. Z tohoto důvodu je na místě uvést některé hlavní podobnosti a rozdílnosti mezi projektem a programem. (APMG, 2019)

### **Rozdílnosti projektu a programu:**

- **Struktura**
  - Projekt je dobře definován chartou projektu, která přesně vymezuje rozsah a cíle. Program má tendenci nést větší míru nejistoty. Současně existuje i odlišnost v jednotlivých týmech – programový tým dohlíží a koordinuje práci na celé řadě projektů, z čehož vyplývá, že jádro týmu nemusí mít větší počet lidí, ale širší tým zahrnuje projektové manažery a všechny členy projektových týmů.
- **Úsilí (Effort)**
  - Toto je nejspíše nejvýznamnější rozdílnost mezi projektem a programem. Projekt představuje jediné úsilí, kdy skupina lidí tvořící tým pracuje na společném cíli. Program lze chápat jako soudržný balíček práce, kdy jednotlivé projekty pomáhají společně programu dosáhnout jeho cíle.
- **Doba trvání**
  - Programy mají zpravidla delší dobu trvání než většina projektů, a to v horizontu let. Programy jsou zpravidla rozděleny do tranší nebo fází. Projekty jsou takto rozdělovány spíše výjimečně (musí se jednat o velmi komplexní několikaletý projekt).
- **Benefity**
  - V rámci projektu pracuje projektový tým na dosažení stanovených výstupů. V praxi se velmi často jedná o hmatatelné přínosy (soubor produktů, aplikaci apod.). Programový tým však pracuje na dosažení výsledků, které často hmatatelné nejsou. Výhody programu jsou součtem přínosů všech projektů, a to může například znamenat posun ve fungování celé organizace.

### **Podobnosti programů a projektů:**

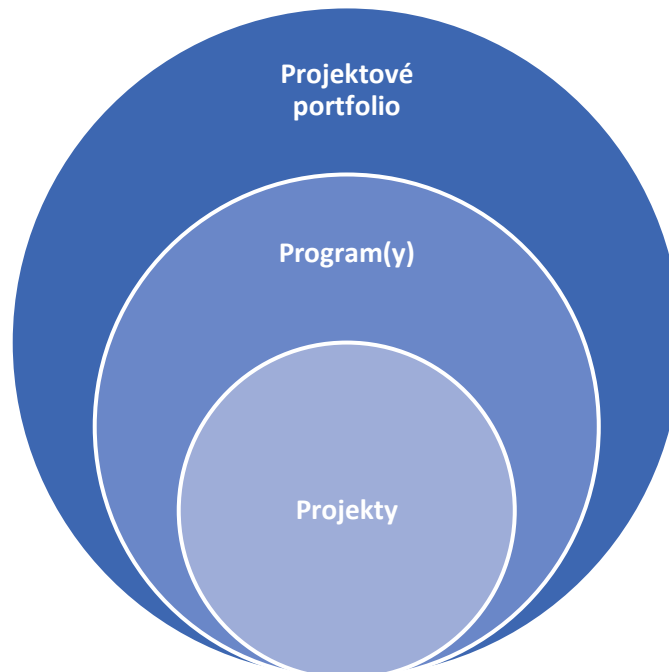
- Dočasnost
  - Programy ani projekty nejsou dlouhodobou snahou. V organizaci existují na určitou dobu, poté co se práce vykoná, je projekt nebo program dokončen a projektový/programový tým rozpuštěn.
  
- Business case
  - Projekty i programy mají začít pouze ve chvíli, kdy mají schválený (platný) business case. Programoví/projektoví manažeři pracují tedy pouze na aktivitách, které s sebou nesou určitou skutečnou hodnotu pro organizaci a které již dříve ukázaly, že mají obchodní smysl. Schválený business case odpovídá strategickým cílům firmy, a tedy je vidno, že projekty/programy přímo přispívají k cílům společnosti.
  
- Přínos změn
  - Tato podobnost je velmi důležitá. Projekty i programy s sebou přinášejí změnu. Programy mají z principu větší cíle, ale koncept je u obou stejný.

### **3.1.3 Projektové portfolio**

Projektové portfolio je sbírkou programů a projektů ve společnosti, které jsou společně řízeny jako skupina pro dosažení strategických cílů. Organizace může mít jedno či více portfolio. V případě, že firma má portfolio jen jedno, pak v sobě tato sbírka zahrnuje všechny projekty, programy a provozní práce. Společnost však může vytvořit i několik portfolio pro výběr projektů a průběžná investiční rozhodnutí (Project portfolio management: how to do the right projects at the right time. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—North America, Denver, 2009).

Podle PMI a příručky PMBOK obsahuje portfolio "Projekty, programy, jiná portfolio a operace řízené jako skupinu pro dosažení strategických cílů" (Project Management Institute, 2013).

Grafické znázornění skladby projektového portfolio je vyobrazeno níže.

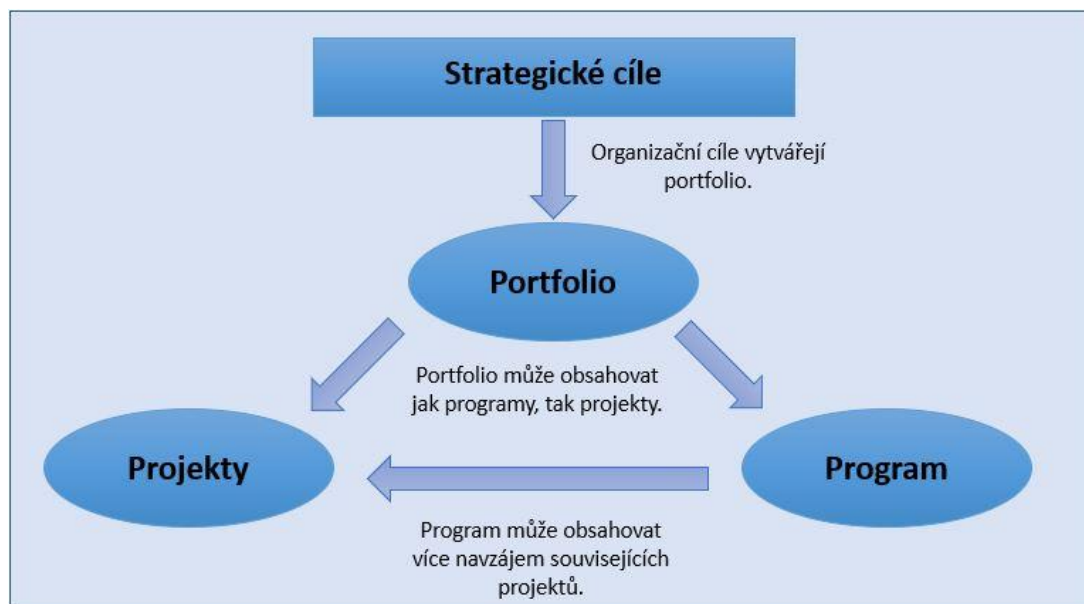


*Obrázek 2 - Skladba projektového portfolia (vlastní zpracování)*

Portfolio, jak již bylo řečeno, může obsahovat více programů, ale i projektů bez jediného programu. Častokrát dokonce obsahuje několik nepodobných projektů bez programu, jelikož správa portfolia se zabývá dvěma nebo více nepropojenými projekty. Naopak v řízení programů jsou řízeny pouze související projekty (viz výše).

Řízení projektového portfolia(i) neboli Project portfolio management pak představuje nikdy nekončící proces identifikace, prioritizace, plánování a řízení portfolia projektů ve společnosti. To vše dohromady, při zohlednění vnitřních i vnějších okolností, se snaží efektivně dosáhnout ještě vyšších cílů – strategických, obchodních či jiných pro organizaci významných (Dvořák, a další, 2011).

Vzájemné působení projektů, programů, portfolia a strategických cílů je zobrazeno na další stránce.



Obrázek 3 - Vzájemné působení projektů, programu a portfolia (vlastní zpracování)

### 3.1.4 Projektový manažer

Role projektového manažera (PM) se za posledních 20 let poměrně změnila. PM musí být v současné době velmi všestranným profesionálem s řadou schopností a kompetencí.

Je samozřejmé, že společně s rozvojem projektového řízení se zvýšila i poptávka po projektových manažerech. Bohužel se však současně objevila módnost označování různých pracovních pozic za pozice projektových manažerů, a tak je v dnešní době složité odlišit skutečné PM od různých specialistů.

Projektový manažer musí mít pro výkon své profese celou řadu znalostí a dovedností. Mezi ty nejdůležitější pak patří:

- Manažerské schopnosti;
- Strategické myšlení;
- Vyjednávací schopnosti;
- Schopnosti správně nastavit priority;
- Schopnosti rozvíjet mezilidské vztahy;
- Znalost (alespoň všeobecnou) trhu/hospodářského sektoru, ve kterém působí;



- Znalost používaných technologií v realizovaném projektu;
- Znalost software pro řízení projektu a další (Svozilová, 2016).

Současně projektový manažer musí překonávat celou řadu výzev, které ho odlišují od jednotlivých expertů v týmu. Mezi hlavní odpovědnosti PM patří:

- Celkový výsledek projektu;
- Ochrana zájmů společnosti;
- Týmový výkon a spolupráce mezi jednotlivými členy v týmu;
- Komunikace;
- Optimalizace rizik.

Je samozřejmé, že velká část schopností a znalostí projektového manažera (některé prameny uvádějí 60 %) pochází z praktické účasti na projektech. Zbývající část znalostí je pak zabezpečena školeními, tréninky, sebevzdělávací četbou či získáváním certifikací, o kterých práce pojednává na dalších stránkách.

### 3.1.5 Projektové řízení

Pro správné pochopení projektového řízení jakožto vědecké disciplíny je třeba se ohlédnout do historie, která nám poskytuje přehled jejího vývoje. Za zakladatele moderního projektového řízení je považován Henry Laurence Gantt (1861–1919), který uplatňoval principy vědeckého managementu v Midvaleských a Bethlehemských ocelárnách. Tento pedagog, stojní inženýr a projektant prosazoval nový přístup v řízení, a to „Od řízení lidí k řízení činností“. Do praxe prosadil vůbec první nástroj projektového řízení – Ganttův diagram – který je používaný dodnes (Bartoška, a další, 2007).

Padesátá léta minulého století znamenala pro projektové řízení rozvoj síťové analýzy. Jako společný projekt společností DuPont Corporation a Remington Rand Corporation byla vyvinuta metoda kritické cesty CPM, která byla primárně určena pro řízení rozvoje a správy továren. Následně byly vyvinuty metody PERT a MPM.

Rozvoj výpočetní techniky přinesl i rozvoj a rozšíření projektového řízení – metoda GERT v 60. letech, rozvoj uzlových grafů (AON) v 80. letech a následná 90. léta se již nesla ve znamení šíření softwarových nástrojů pro řízení projektů. Jako guru projektového

řízení je často označován Dr. Eliyahu M. Goldratt, který je autorem Teorie omezení, jenž se zaměřuje na slabá místa v projektu (Rosenau, 2007).

Velký počet neúspěšných projektů vedl odbornou veřejnost k vytvoření tzv. standardů pro projektové řízení. V současnosti jich existuje celá řada, tato práce se však, jak již bylo zmíněno, zaměřuje na 3 nepoužívanější – kompetenční standard PMBOK dle PMI, kompetenční standard ICB dle IPMA a projektovou metodiku PRINCE2.

Nyní však k samotné definici projektového řízení, Na základě PMBOKu Svozilová uvádí, že: „*Projektové řízení je aplikace znalostí, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnil požadavky projektu*“ (Svozilová, 2006).

### 3.1.6 Projektová kancelář

Během uplynulých 20 let zaznamenal projektový management velký rozkvět. Společnosti, které dříve nepovažovaly řízení projektů za prioritní disciplínu, postupem času změnilý názor a nyní již ho vidí jako nedílnou součást a nutnost pro dlouhodobé přežití firmy.

V současné době je projektové řízení vnímáno jako strategická disciplína pro organizaci a jako taková může významně zlepšit budoucí konkurenceschopnost společnosti.

Jakákoliv strategická iniciativa či kompetence obsahuje velké množství generovaných informací, které musejí být absorbovány, vyhodnocovány, tříděny a uchovávány tak, aby byly maximálně využity. Současně řízení projektů vytváří nepřehledné množství informací, které ovlivňují nejen denní provoz organizace, ale i její budoucí směr. Tato duševní vlastnictví musejí být správně a účinně tříděna a využita, proto nyní, více než dříve existuje potřeba projektové kanceláře (Kendall, a další, 2005).

Projektová kancelář, pro kterou se často využívá zkratka PMO (akronym vzniklý ze slov Project Management Office), je samostatná jednotka v rámci organizace, jejímž úkolem je definovat a udržovat standardy projektového řízení v rámci daného podniku. Na PMO se dá nahlížet jako na centralizovaný tým, který se ve firmě snaží o zavedení úspor vznikajících z opakování projektů, kterých dosahuje prostřednictvím norem. Cílem PMO je v zásadě řídit výkonnost a viditelnost výkonů projektů zavedením standardů do společnosti.

Mezi hlavní úkoly patří:

- Správa projektů, programů a portfolií;
- Tvorba projektových týmů, realizaci předprojektové fáze a iniciace projektů;
- Metodická podpora a rozvoj projektového řízení v podniku;
- Kontrola a monitoring projektů – ověřování výstupů a dosažených cílů (Bartoška, a další, 2007).

PMO nemá ve všech firmách stejnou formu. V praxi rozlišujeme 3 typy projektové kanceláře, a to:

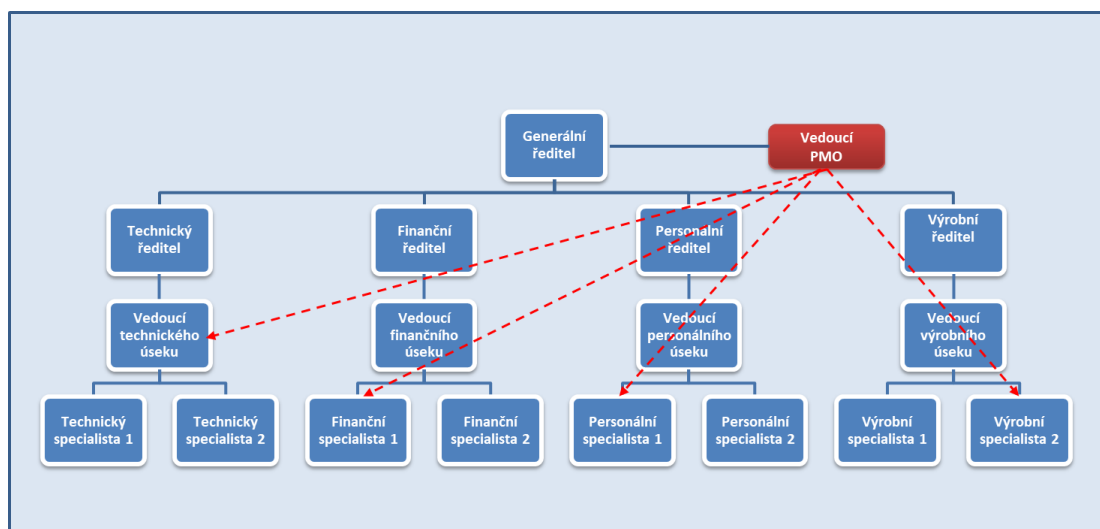
- Podpůrnou PMO – kancelář podporuje, avšak nekontroluje projekty;
- Kontrolní PMO – kancelář podporuje a kontroluje projekty;
- Řídící PMO – kancelář podporuje a kontroluje projekty, současně řídí programy a portfolia projektů.

Pro správné pochopení pozice PMO ve firmě je nutné si uvědomit, že existuje celá řada organizačních struktur společností – funkcionální, slabá maticová, vyrovnaná maticová, silná maticová, projektová, liniová a další. Práce se však dále zaměřuje na dva, pro Českou republiku velmi časté typy podnikové struktury, a to organizační strukturu hierarchickou a funkcionální.

- Struktura hierarchická (liniová)
  - Odpovědnosti jsou rozděleny liniově. Hierarchická organizační struktura obsahuje přímý řetězec vedení od horní části organizace až po spodní. Vedoucí pracovníci provádějí veškerá kritická rozhodnutí, která jsou následně předávána prostřednictvím podpůrných úrovní řízení. Pokud někdo na spodku této organizační pyramidy chce rozhodnout, podá se žádost prostřednictvím příkazového řádu.
  - Tato struktura je velmi často využívána ve velkých firemních korporacích.

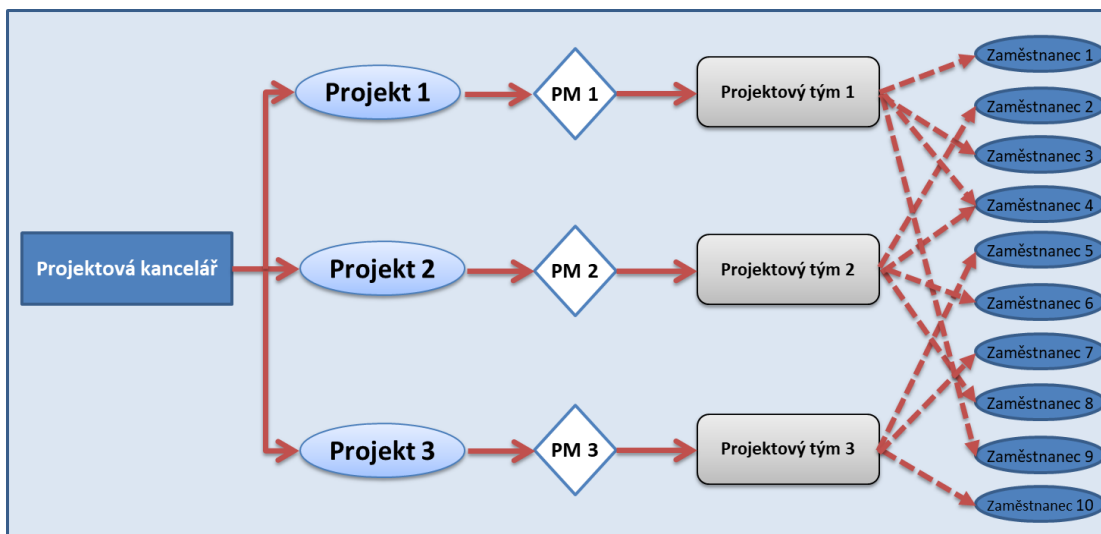
- Struktura funkcionální (funkční)
  - Organizace je rozdělena do menších skupin na základě svých specifických funkcí, jako je například IT, účetnictví nebo marketing. Toto rozdělení umožňuje lepší projektovou efektivitu, protože zaměstnanci mohou své dovednosti a znalosti sdílet v rámci celé skupiny. Základem této organizační struktury je uspořádání, kde má každý pracovník různé manažery pro jednotlivé oblasti činnosti organizace.

Jak je již z textu výše patrné, umístění PMO v těchto dvou organizačních skupinách je rozdílné. Na obrázku č. 4 je zjednodušeně graficky zobrazena PMO ve liniové organizační struktuře, kde každý pracovník je pevně zařazen pod jeden úsek, ve kterém vykonává operativu. PMO, která je napojena na vedení společnosti, tedy musí pro projektové účely po komunikaci s nadřízenými potřebných pracovníků vytvářet dočasné týmy napříč liniemi.



Obrázek 4 - PMO v liniově orientované společnosti (vlastní zpracování)

Naopak na obrázku č. 5 je graficky znázorněná PMO ve funkční organizační struktuře, kde zaměstnanci z různých pozic mohou zastávat odlišné posty v mnoha projektových týmech současně na více projektech. Již na první pohled je zřejmé, že pro jednodušší a efektivnější fungování PMO je vhodná více právě tato organizační struktura (HierarchyStructure, 2017).



Obrázek 5 - PMO ve funkčně orientované společnosti (vlastní zpracování)

## 3.2 Mezinárodní standardy projektového řízení

Projektové řízení je v mezinárodním prostředí reprezentováno a hodnoceno z pohledu dvou celosvětově uznávaných standardů řízení projektů, a to PMI a IPMA, a metodiky projektového řízení PRINCE2.

Každý z těchto přístupů pojímá projektové řízení z různého hlediska. Standardizace IPMA nahlíží na projektové řízení prizmatem kompetencí projektového manažera, zatímco PMI se zaměřuje spíše na procesní stránku řízení projektů. Metodika PRINCE2 usiluje o vytvoření návodu, jakým způsobem projekty řídit (Máchal, a další, 2015).

Pro lepší pochopení rozdílností i společných aspektů obou standardů a metodiky projektového řízení se jimi bude práce na následujících stránkách zabývat více dopodrobna.

### 3.2.1 Standard PMI

Project Management Institute (PMI) je celosvětová nezisková organizace založená v Pensylvánii roku 1969. PMI se může pyšnit titulem nejpočetnější asociace sdružující projektové manažery. V současnosti její základna čítá přes 3 miliony členů, řada z nich pochází i z České republiky, kde má PMI také svou pobočku.

Základní standard projektového řízení je popsán v knize PMBOK guide. PMI však jakožto vlastník PMBOKu nevyvíjí metodiku přímo – je spíše v roli administrátora

akreditačního orgánu. Stejně je to i s certifikací od PMI, které se práce bude věnovat v závěru této kapitoly. I když se PMI zabývá vytvářením širší škály standardů, lze PMBOK považovat za vlajkovou loď Standardu projektového řízení a bude mu tedy věnována podstatná část této podkapitoly.

Zkratka **PMBOK** je akronymem anglických slov Project Management Body of Knowledge, což volně přeloženo znamená „manuál projektového managementu“. PMBOK je určen všem projektovým manažerům, kteří si chtějí osvojit metodiku, normy, postupy, procesy a dokumentaci projektu. Tento světový standard je formálním dokumentem, který vymezuje normy, praktiky, procesy a metody, při jejichž dodržení bude projekt řízen nejen efektivně, ale i eticky. Na etiku a dobré mravy je kladen velký důraz a Project Management Institution jim dokonce věnuje některé samostatné manuály (standards). Proces řízení projektů je dle PMBOKu uchopen jako soubor vzájemně se ovlivňujících aktivit, které jsou realizovány za cílem tvorby určitého výsledku, produktu či služby. Procesy jsou vykonávány za pomoci součinnosti celého projektového týmu, který současně spolupracuje i s tzv. stakeholders, tedy zainteresovanými stranami. Tyto procesy lze dle popisovaného standardu rozdělit do dvou skupin:

1. Procesy související s projektovým řízením, které zajišťují efektivní realizaci projektu po celou dobu jeho životního cyklu.
2. Procesy orientované na produkt, které popisují a utvářejí výsledný produkt projektu a současně korespondují s jeho životním cyklem.

Standards dle PMI popisují výhradně procesy projektového řízení, avšak pro úspěšné řízení projektu je nutné mít na zřeteli i životní cyklus produktu.

PMI prostřednictvím PMBOKu třídí procesy projektového řízení do 5 hlavních procesních skupin:

- Iniclace
  - V této procesní skupině jsou zařazeny procesy, které se vztahují k definování projektu nebo projektové fáze již existujícího projektu.
- Plánování
  - Procesy řazené do této skupiny definují projektový rozsah a identifikují cíle a aktivity, které jsou nutné realizovat, aby bylo dosaženo projektových cílů.

- Realizace
  - V rámci těchto procesů se vykoná práce, která je identifikována v projektovém plánu.
- Kontrola a monitoring
  - Tyto procesy vyžadují sledování a usměrňování výkonu projektu.
- Ukončení
  - Tato skupina obsahuje procesy, které vedou k finalizaci aktivit na projektu a současně k ukončování daného projektu či projektové fáze.

I když jsou všechny procesy rozděleny do zmiňovaných pěti skupin, v praxi se běžně stává, že se procesy z různých skupin vzájemně překrývají a tvoří spolu interakce. Všechny procesní skupiny jsou spolu propojeny skrze finální produkt (hlavní projektový výstup). Současně je nutné upozornit na to, aby se tyto procesní skupiny nezaměňovaly s fázemi životního cyklu projektu (Institute, 2007).

Standard PMI identifikuje 47 procesů projektového řízení, které systematicky člení deseti *znalostních oblastí* (Knowledge areas). Každá oblast představuje velmi komplexní souhrn termínů, aktivit a konceptů, které společně vytvářejí *Profesní oblast, oblast specializace a oblast projektového managementu*.

Výčet zmiňovaných deseti znalostních oblastí je následující:

- Řízení integrace projektu (Project Integration Management);
- Řízení rozsahu projektu (Project Scope Management);
- Řízení času – Time Management (Project Time Management);
- Řízení nákladů projektu (Project Cost Management);
- Řízení kvality projektu (Project Quality Management);
- Řízení lidských zdrojů projektu (Project Human Resources Management);
- Řízení komunikace projektu (Project Communication Management);
- Řízení rizika projektu (Project Risk Management);
- Řízení nákupu projektu (Project Procurement Management);
- Řízení zájmových stran projektu (Project Stakeholder Management).

Vztahy mezi znalostními a procesními skupinami jsou znázorněny pomocí tabulky na obrázku číslo 6.

		Project Management Process Groups				
		Initiating	Planning	Executing	Monitoring & Controlling	Closing
<b>Knowledge Areas</b>	<b>Project Integration Management</b>	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4.6 Close Project or Phase
	<b>Project Scope Management</b>		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
	<b>Project Time Management</b>		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Resources 6.5 Estimate Activity Durations 6.6 Develop Schedule		6.7 Control Schedule	
	<b>Project Cost Management</b>		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
	<b>Project Quality Management</b>		8.1 Plan Quality Management	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Control Quality	
	<b>Project Human Resource Management</b>		9.1 Plan Human Resource Management	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
	<b>Project Communications Management</b>		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Control Communications	
	<b>Project Risk Management</b>		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Control Risks	
	<b>Project Procurement Management</b>		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	12.4 Close Procurements
	<b>Project Stakeholder Management</b>	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Management	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Control Stakeholder Engagement	

© Copyright 2014, Project Management Academy, All rights reserved. V5.1.2 PMP and PMBOK are registered trademarks of Project Management Institute, Inc. Table 3-1 from page 61, Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fifth Edition, copyright 2013. Copyright and all rights reserved. Material from this publication has been reproduced with the permission of PMI.

Obrázek 6 - Vztahy procesních a znalostních skupin (Project Management Institute, 2013)



### 3.2.2 Standard IPMA

Název IPMA je opět akronymem anglických slov International Project Management Association a jak už je z názvu patrné, také IPMA je asociací zaměřenou na projektové řízení. Tato organizace byla založena v Evropě v roce 1965 – tehdy ještě pod jiným názvem,

IPMA se nachází na pěti kontinentech a jedná se o nadnárodní sdružení, které působí ve více než 60 zemích, včetně České republiky. Členové IPMA rozvíjejí kompetence projektového řízení v oblastech jejich působení a budují a rozvíjejí vztahy s firmami, vládními agenturami, vzdělávacími organizacemi, konzultačními společnostmi a univerzitami. Partnerem IPMA Česká republika je mimo jinými i Česká zemědělská univerzita v Praze.

Základním etalonem je **IPMA Competence Baseline – ICB** a z něj vychází Národní standard kompetencí projektového řízení, který vydává Společnost pro projektové řízení Česká republika (Máchal, a další, 2015).

Na rozdíl od předchozích je pojetí standardu vytvářeného a spravovaného profesní organizací International Project Management Association kompetenční. Standard tedy není zaměřen na přesnou podobu jednotlivých procesů a jejich aplikaci, ale na schopnosti a dovednosti – kompetence – projektových, programových a portfolio manažerů a členů jejich týmů (Doležal, 2016).

Slovo kompetence je pro tuto kapitolu naprosto klíčový. Termín pochází z latiny (competentia) a dá se přeložit jako předpoklad či schopnost pro splnění dané situace či funkce. V kontextu projektového řízení touto kompetencí chápeme celý soubor dovedností, schopností a znalostí, které jsou klíčové, relevantní a nutné pro zastávání určité funkce. Pro možnost posouzení a zaměření na určitý druh kompetencí, rozlišuje IPMA 3 skupiny kompetencí (Dolažal, a další, 2012):

- **Technické kompetence** (Technical competences)
  - Jedná se o soubor jednotlivých základních kompetencí projektového managementu.
  - Dle standardu ICB rozlišujeme 20 elementů technických způsobilostí projektového manažera

- **Behaviorální kompetence (Behavioral competences)**
  - Tento kompetenční soubor popisuje osobnostní elementy kompetencí projektového manažera.
  - Na rozdíl od souboru technických kompetencí u behaviorálních jich rozlišujeme pouze 15.
- **Kontextové kompetence (Contextual competences)**
  - V poslední kompetenční skupině IPMA popisuje jednotlivé elementy, které se svou podstatou vztahují k souvislostem s řízením projektů.
  - Co do počtu je tato skupina nejméně početná – čítá 11 elementů.

Každý element je dobře popsán jak po stránce potřebných znalostí, tak po stránce potřebných zkušeností. Díky tomuto popisu je pak jednodušší pochopit, jak daný element v řízení projektů aplikovat. V tabulce číslo 1 jsou jednotlivé kompetence všech tří kompetenčních skupin vypsány.

ID	Technické kompetence (Technical competences)
1	Úspěšnost řízení projektů (Project management success)
2	Zainteresované strany (Interested parties)
3	Požadavky a cíle projektu (Project requirements and objectives)
4	Rizika a příležitosti (Risk and opportunity)
5	Kvalita (Quality)
6	Projektová organizace (Project organization)
7	Týmová práce (Teamwork)
8	Řešení problémů (Problem resolution)
9	Projektová struktura (Project structure)
10	Rozsah a výsledky projektu (Scope and deliverables)
11	Čas a fáze projektu (Time and project phases)
12	Zdroje (Resources)
13	Náklady a financování (Cost and finance)
14	Obstarávání a smluvní vztahy (Procurement and contract)
15	Změny (Changes)
16	Kontrola, řízení a podávání zpráv (Control and reports)
17	Informace a dokumentace (Information and documentation)
18	Komunikace (Communication)
19	Zahájení (Start-up)
20	Ukončení (Close-out)
ID	Behaviorální kompetence (Behavioral competences)
1	Vedení (Leadership)

2	Zainteresovanost a motivace (Engagement and motivation)
3	Sebekontrola (Self-control)
4	Asertivita (Assertiveness)
5	Relaxace (Relaxation)
6	Otevřenost (Openness)
7	Kreativita (Creativity)
8	Orientace na výsledky (Results orientation)
9	Výkonnost (Efficiency)
10	Diskuze (Consultation)
11	Vyjednávání (Negotiation)
12	Konflikty a krize (Conflict and crisis)
13	Spolehlivost (Reliability)
14	Porozumění hodnotám (Values appreciation)
15	Etika (Ethics)
<b>ID</b>	<b>Kontextové kompetence (Contextual competences)</b>
1	Orientace na projekt (Project orientation)
2	Orientace na program (Programme orientation)
3	Orientace na portfolio (Portfolio orientation)
4	Realizace PPP (PPP Implementation)
5	Trvalá organizace (Permanent organization)
6	Byznys (Business)
7	Systémy produkty, technologie (Systems, products, technology)
8	Personální management (Personnel management)
9	Zdraví, bezpečnost, životní prostředí (Health, security, safety and environment)
10	Finance (Finance)
11	Právo (Legal)

Tabulka 1 - Přehled kompetencí (vlastní zpracování)

### 3.2.3 PRINCE2

Na rozdíl od standardů PMI a IPMA, PRICE2 není standardem ale metodikou projektového řízení. Jak už je v této kapitole zvykem, i PRINCE2 je akronymem anglických slov, tentokrát konkrétně *Projects in Controlled Environment*.

Tato metodika byla vytvořena ve Velké Británii v roce 1995 jako náhrada za metodiku PROMT. Jelikož metodika vznikala na přelomu milénia, je velmi citelně ovlivněna projekty zaměřených na informační technologie, které v té době začaly být velmi časté a populární.

Vznik metodiky byl podmíněn požadavkem britské vlády, která tím reagovala na zjištěné nedostatky v projektovém řízení. Metodika se však stala tak populární, že se o ni

začala zajímat i soukromá sféra. O její kvalitě značí i fakt, že je doporučena Evropskou komisí jako jedna z metod projektového managementu pro řízení projektů podporovaných ze zdrojů Evropské unie. Metodika má dvě certifikační úrovně – více o nich pojednává další podkapitola – u nichž alespoň jednu vlastní více než milion projektových manažerů (Barker, a další, 2009).

Vlastníkem metodiky je Cabinet office. Certifikaci zajišťuje organizace APMG (Association for Project Management Group).

Za hlavní aspekty projektu jsou považovány **čas, náklady, rozsah, kvalita, riziko a přínosy**. (Máchal, a další, 2015) Metodika PRINCE2 je strukturovaná tak, že v sobě propojuje 4 základní skupiny elementů:

- **Principy** (*Principles*);
- **Témata** (*Themes*);
- **Procesy** (*Processes*);
- **Přizpůsobení metodiky prostředí projektu** (*Tailoring*).

Na dalších řádcích budou vyjmenovány a stručně popsány jednotlivé elementy, patřící do každé z prvních 3 skupin. Metodika je postavená tak, že každá skupina obsahuje přesně 7 elementů.

## **7 základních principů**

1. Nepřetržitá opodstatněná investice
  - Každý projekt řízený za pomoci metodiky PRINCE2 musí být založen na životaschopné investici. Samotná existence této investice musí být potvrzená již na začátku před realizací samotného projektu. Pokud je nalezena a projekt započal, musí se tato investice kontrolovat a potvrzovat před každým důležitým projektovým rozhodnutím.
2. Jasně definované role a zodpovědnost
  - Každý projektový tým musí mít jasně definovanou organizační strukturu, ve které je velmi konkrétně definovaná zodpovědnost i pravomoc každého člena týmu. Je nutné, aby jednotliví členové týmu znali jak zodpovědnost a pravomoc svoji, tak i ostatních kolegů týmu.

3. Zaměření na produkty
  - Projekt cílí na konečný produkt, nikoliv na činnosti, jejichž realizací je produktu dosaženo.
  
4. Řízení po etapách
  - Užitím tohoto principu je garantováno to, že každý projekt, v závislosti na jeho komplexitě, má několik etap a je tedy rozfázován. Toto rozfázování následně pomáhá zjednodušit kontrolu klíčových bodů dosaženého vývoje v projektu.
  
5. Řízení na základě výjimky
  - Po dobu realizace projektu jsou kontrolovány dříve zmiňované projektové aspekty čas, náklady, rozsah, kvalita, riziko a přínosy. Před začátkem projektu jsou pro každý aspekt stanovené hranice s určitou mírou tolerance. Pokud se daný aspekt pohybuje v tomto rozmezí, práce na projektu mohou pokračovat. Dodržení tohoto principu přináší, že projektový tým je rychlejší a efektivnější při řešení méně vážných problémů,
  
6. Učení se ze zkušeností
  - V praxi mají největší cenu informace získané ze zkušeností. Proto by každý projekt měl využívat zkušenosti z jiných podobných projektů a projektoví manažeři by se měli učit jeden od druhého. Zkušenosti by se po celou dobu realizace projektu měly pečlivě zaznamenávat a poté uložit na dobře dostupné místo ve formě „*Lessons learned*“.
  
7. Přizpůsobení metody PRINCE2 prostředí projektu
  - Aby metodika byla dobře použitelná a tím zaručena její univerzálnost je třeba ji přizpůsobit firemnímu prostředí tak, aby reflektovala projektový rozsah, význam, rizika požadované formality.

## 7 témat

### 1. Investice

- Metodika využívá pro označení investic anglický termín „*business case*“. Největší důraz je kladen na smysluplný a realistický investiční záměr.

### 2. Organizace

- Toto téma pojednává o struktuře projektového týmu a definice jednotlivých rolí, přičemž se berou v úvahu vztah všichni lidé podílející se na projektu.

### 3. Kvalita

- Otázkou kvality se metodika zabývá velmi podrobně. Ke sledování kvality přistupuje PRINCE2 za využití kontrol, norem, metod i očekávání ze strany klienta.

### 4. Plány

- Plány jsou konstruovány hned na několika úrovních a adaptovány na velikost projektu.

### 5. Rizika

- Po celou dobu projektu probíhá řízení rizik.

### 6. Změny

- Podobně jako u rizik i u tématu změn probíhá po celou dobu realizace projektu jejich řízení za pomoci sledování klíčových komponentů tvořeného produktu.

### 7. Progres

- Progres podporuje poskytování důležitých informací, které jsou následně používány při přijímání klíčových rozhodnutí. To vše se děje za účelem předvídání a předcházení možných problémů.

## **7 Procesů**

### 1. Zahájení projektu

- Tento proces předchází vždy samotnému projektu, v jehož rámci probíhá stanovení projektového cíle, vytváří se návrh projektového týmu, zakládá se projektová dokumentace, konkretizuje se klientovo očekávání a další.

### 2. Nastavení projektu

- V rámci druhého procesu probíhá nastavení směrných projektových plánů (*baseline*). Současně se nastavuje strategie pro řízení rizik, komunikace a konfigurace.

### 3. Směřování projektu

- Za využití tohoto procesu se schvaluje dříve zmiňovaný investiční záměr i projektový plán. Projekt se oficiálně spouští a současně se rozhoduje, jakým způsobem se zajistí úspěšná realizace projektu.

### 4. Kontrola etapy

- Tento proces dohlíží na monitoring a kontrolu projektu – zjišťují se odchylky od plánu apod.

### 5. Řízení dodávky produktu

- Jedná se o kontrolní mechanismus realizovaných činností.

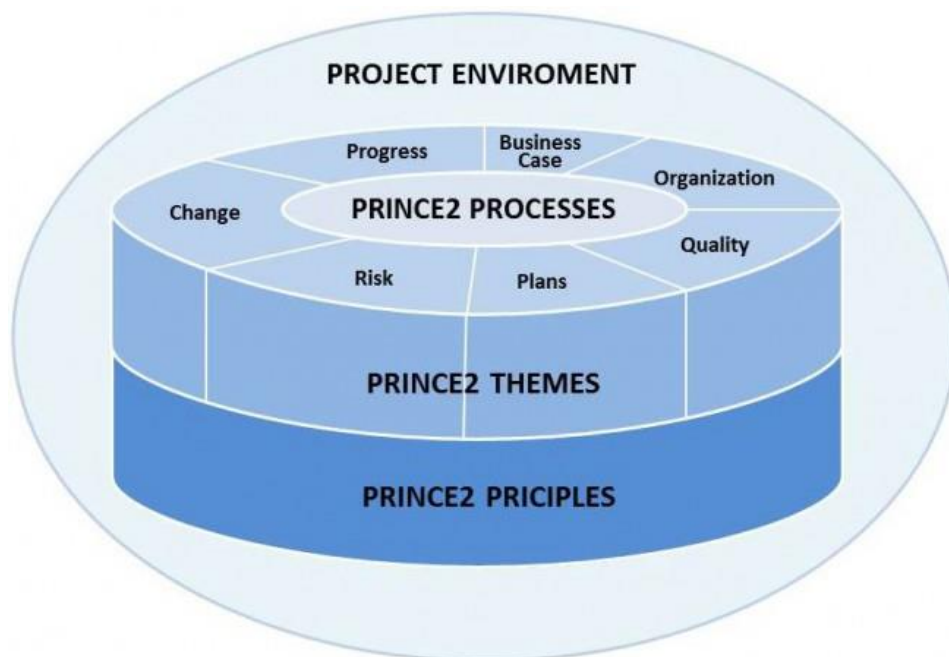
### 6. Řízení přechodu mezi etapami

- Hlavní důraz u tohoto procesu je kladen na plánování následujících etap. Probíhá aktualizace plánu, podávají se zprávy o ukončení etapy a další.

### 7. Ukončení projektu

- V rámci posledního procesu se realizuje formální ukončení projektu. Zajišťuje se potřebná dokumentace jako např. Lessons learned.

Vzájemné propojení Principů, Témat a Procesů je ilustrováno na obrázku číslo 7.



Obrázek 7 - Vzájemné propojení Principů, Témat a Procesů (Commerce, 2009)

### 3.2.4 Uchopení metodiky PRINCE2 ve společnosti VWFS CZ

Společnost Volkswagen Financial Services CZ (VWFS CZ) si je dobře vědoma, že své pojetí řízení projektů musí být řízeno v kontextu některého ze standardů (metodiky) projektového řízení.

Vedení společnosti již před delším časem rozhodlo, že firemním standardům bude nejvíce vyhovovat metodika projektového řízení PRINCE2, na kterou se také firma adaptovala. Metodika byla dále modifikována tak, aby plně sloužila potřebám společnosti.

Metodika PRINCE2 uvádí, že projekt má být řízen po etapách (fázích), nicméně jejich rozsah již není v metodice definován, a je tak zřejmé, že tato část má být uživatelem modifikována pro potřeby dané organizace. Se stejným pohledem k projektové metodici přistoupila i společnost VWFS CZ a ve své interní metodice pro projekty s přesahem do oddělení IT (kterých je ve firmě největší počet) rozlišuje tyto projektové etapy:

- Příprava projektu;
- Analýza;
- Návrh;
- Vývoj;
- Testing a spuštění;



- Ukončení projektu.

Popisovaná interní metodika se nazývá LCM (akronym slov *Life Cycle Management*). Jednotlivé projektové fáze dle LCM nikdy nesmí být z projektu vyjmuty, na druhou stranu jsou všechny etapy upravovány tak, aby byly maximálně přizpůsobeny potřebám projektu. To má za efekt, že kupříkladu první fáze (Příprava projektu) může být realizována neformálně – vždy však za určitých podmínek (musí být ve fázi zahrnutý například diskuze, schválení projektové přípravy, analýza rizik a další) (VWFS-CZ, 2017)<sup>1</sup>.

### 3.2.5 Certifikace

Od každého popisovaného standardu, respektive metodiky je možné po splnění určitých kritérií získat certifikaci. Jak bylo zmíněno již ze začátku této práce, v současnosti je velký zájem o služby projektových manažerů. To má logicky za následek to, že čím dál více lidí se snaží stát PM. Certifikace vedle získaných znalostí může jejímu držiteli i značně pomoci při získávání práce tím, že ho ve výběrovém řízení zvýhodní. Některé firmy dokonce již rovnou požadují od svých potenciálních zaměstnanců, aby některou certifikace měli.

#### Certifikační proces dle PMI

Project management Institute nabízí největší množství certifikací a certifikačních stupňů. Pro získání certifikátu je nutné splnit požadavky, které žadatele objektivně hodnotí z hlediska zkušeností, vzdělání a odborné znalosti. Využívá k tomu osmibodový systém, který je popsán níže. Získaný certifikát je pouze v anglickém jazyce a je platný 3 roky. Po uplynutí této doby, musí majitel zažádat o recertifikaci, aby platnost byla prodloužena.

#### Osmistupňový systém certifikace PMI:

- Project Management Professional (PMP);
- Certified Associate in Project Management (CAPM);
- Program Management Professional (PgMP);

---

<sup>1</sup> Metodika LCM není součástí příloh z důvodu citlivosti dat, které dokumentace obsahuje

- Portfolio Management Professional (PfMP);
- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP);
- PMI Professional in business Analysis (PMI-PBA);
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP);
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP).

#### Certifikační proces dle IPMA

IPMA na rozdíl od PMI má pouze čtyřstupňový systém. Uchazeč o certifikaci dostane certifikát v české i anglické mutaci, který je platný po dobu pěti let. Po uplynutí této doby může držitel požádat o re-certifikaci. Certifikační proces je speciálně zaměřen na posouzení kandidátovy způsobilosti pro řízení projektů, programů nebo portfolií.

Čtyřstupňový systém certifikace IPMA:

- IPMA Level A, Certified Project Manager;
- IPMA Level B, Certified Project Manager;
- IPMA Level C, Certified Project Manager;
- IPMA Level D, Certified Project Manager.

#### Certifikační proces dle PRINCE2

Certifikáty dle PRINCE2 jsou časově neomezené, tedy není nutné po čase provádět recertifikační proces. Úspěšný účastník certifikačního procesu dostane certifikát v jednom z 19 jazyků (včetně češtiny). Certifikace je zaměřená na ověření předpokladů pro vykonávání práce projektového manažera.

Certifikační systém je pouze dvoustupňový:

- PRINCE2 Foundation;
- PRINCE2 Practitioner.

### **3.3 Pohled standardů a metodiky na tvorbu harmonogramu**

Pro praktickou část této diplomové práce je nutné definovat z pohledu standardů a metodiky projektového řízení doporučený postup k tvorbě harmonogramu. Díky inspiraci

ze všech tří zdrojů a správnému pochopení přístupu k jeho tvorbě bude možné vypracovat funkční plán zdrojů (*Resource plan*) navrhnout a později i implementovat.

### 3.3.1 Tvorba harmonogramu dle PMI

Dle PMBOK Guide tvorba harmonogramu (Time management) samostatnou znalostní skupinu. Tato skupina se dále skládá ze sedmi procesů. U každého procesu jsou graficky znázorněny potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy. Zmiňovanými procesy jsou:

#### 1. Plánování harmonogramu

- Dále je možné se v PMBoK uvádí, že rozsah i plán tvorby harmonogramu by měl být přímo úměrný velikosti (komplexnosti) projektu. Nicméně by vždy měl obsahovat alespoň následující informace: model tvorby harmonogramu, míru přesnosti, jednotky měření, vazby na organizační procedury, model udržení harmonogramu, kontrolní prahy, pravidla měření, formát reportingu a popis procesů (Máchal, a další, 2015).

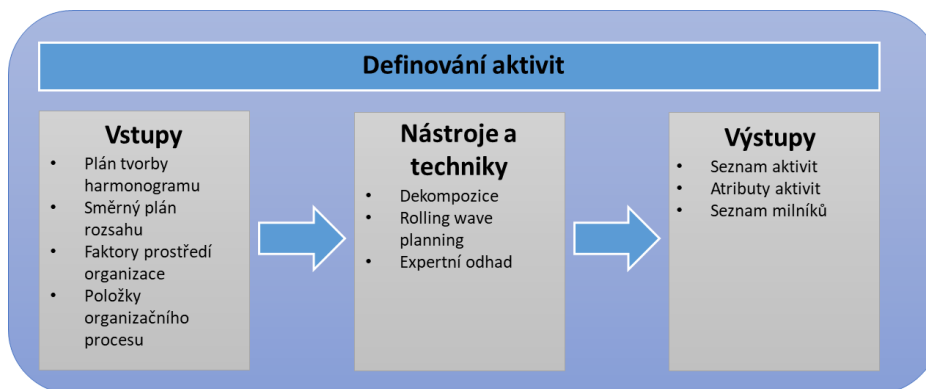


Obrázek 8 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 1 (vlastní zpracování)

#### 2. Definice aktivit

- PMI u tohoto procesu doporučuje nejprve identifikovat aktivity vedoucí k dosažení projektového cíle a následně tyto aktivity rozložit (*rozpadnout*) do menších pracovních balíčků, které umožní realizaci samotného detailního odhadu pracnosti.

- V rámci Definice aktivit se využívá metody **dekompozice** (rozpad na menší měřitelné položky) a metody **rolling wave planning**, díky které se aktivity realizované v blízkém termínu plánují ve větším detailu než aktivity realizované v pozdějším termínu. Další metodou je **expertní odhad**, při kterém se vytvoří seznam aktivit a milníků

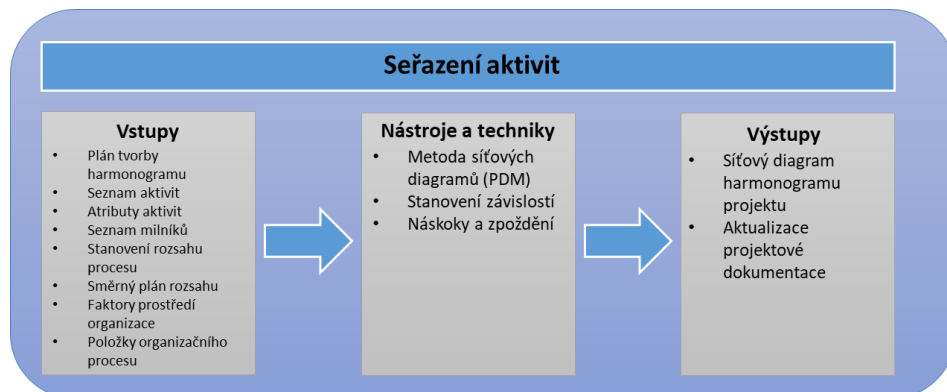


Obrázek 9 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 2 (vlastní zpracování)

### 3. Seřazení aktivit

- Proces Seřazení aktivit definuje PMI jako deklaraci asociací mezi jednotlivými činnostmi. Výstupem tohoto procesu je síťový diagram, který zobrazuje provázání jednotlivých aktivit mezi sebou. Nejčastějšími vazbami mezi aktivitami jsou:
  - Vazba **Finish-to-Start** (Konec-Začátek), kdy předchozí aktivita musí nejprve skončit, aby následující mohla začít
  - Vazba **Finish-to-Finish** (Konec-Konec), kdy předcházející aktivita musí skončit, aby byl umožněn konec i navazující aktivity
  - Vazba **Start-to-Start** (Začátek-Začátek), kdy přechází aktivita musí začít, aby i další aktivita mohla začít

Vazba **Start-to-Finish** (Začátek-Konec), kdy předchozí aktivita musí začít, aby následující mohla skončit



Obrázek 10 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 3 (vlastní zpracování)

#### 4. Odhad potřebných zdrojů na definované aktivity

- Tento proces si vytyčuje za cíl identifikaci potřebných zdrojů na provedení jednotlivých aktivit.



Obrázek 11 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 4 (vlastní zpracování)

#### 5. Odhad doby trvání jednotlivých aktivit

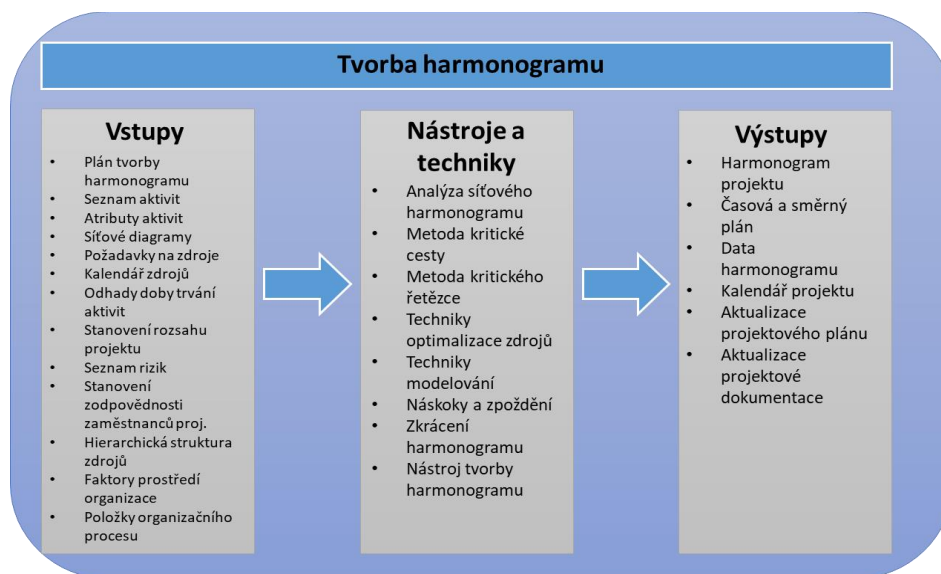
- Proces Odhad doby trvání jednotlivých aktivit je analogií předchozího procesu, přičemž jediná změna je v tom, že cílem procesu je časové ohodnocení náročnosti jednotlivých aktivit.



Obrázek 12 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 5 (vlastní zpracování)

## 6. Tvorba harmonogramu

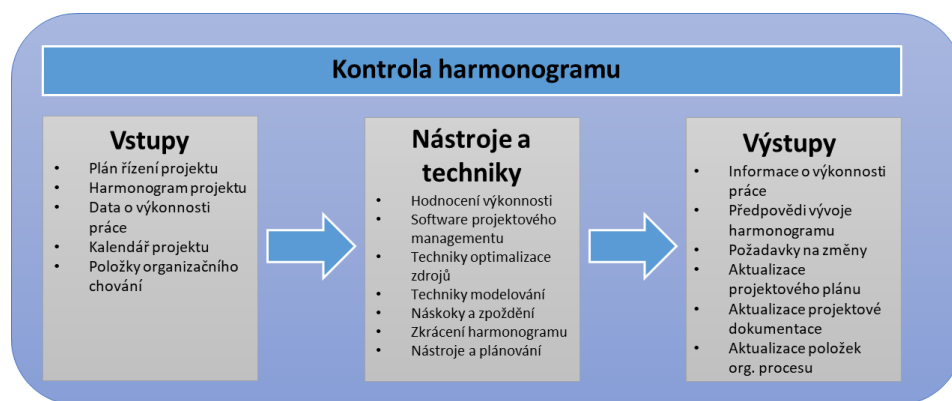
- Tvorba samotného harmonogramu je náročným procesem. V PMBOK Guide se můžeme dočíst, že pro zdárné dokončení procesu se v praxi nejčastěji využívají následující techniky:
  - Analýza síťového diagramu;
  - Metoda kritické cesty (CPM);
  - Metoda kritického řetězce (CCM);
  - Technika optimalizace zdrojů;
  - Technika modelování;
  - Náskoky a zpoždění;
  - Zkrácení harmonogramu.



Obrázek 13 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 6 (vlastní zpracování)

## 7. Kontrola harmonogramu

- V tomto posledním procesu probíhá monitorování a kontrola správnosti harmonogramu. Každá změna oproti plánu musí být co nejdříve zaznačena a vyhodnocena – díky tomu je harmonogram aktuální a umožní PM reflektovat dění uvnitř projektu.



Obrázek 14 - Potřebné vstupy, nástroje a techniky a výstupy pro realizaci procesu 7 (vlastní zpracování)

Procesy 1-6 spadají do procesní skupiny Plánování a proces Kontrola harmonogramu patří do skupiny Plánování a kontrola.

### 3.3.2 Tvorba harmonogramu dle IPMA

Mezinárodní kompetenční standard IPMA se samozřejmě také zabývá tvorbou harmonogramu, přístup k samotné tvorbě se však od PMI liší.

Výstupem kvalitního harmonogramu je dobré využití dostupných materiálních zdrojů. Současně si však autoři dobře uvědomují, že PM musí během plánování řešit i problémy v oblasti mezilidských vztahů (emociální problémy) a prokázat tak mentální odolnost.

Dle ICB samotné tvorbě harmonogramu předcházejí dva kroky, a to vytyčení projektové strategie a vytyčení cílů a strukturování projektu se znalostí zdrojové disponibility.

**Strategie Projektů** je zjednodušeně soubor záměrů, které musí reflektovat projektové aspekty marketingové, technicko-technologické, organizační, finanční, termínové, nákladové a další. Celý strategický proces určuje zaměření projektu. Při stanovování onoho zaměření je však nutné mít na paměti podmínky, které realizaci

projektu omezují. Pohled na ně je pak velmi podobný pohledu PMI – exekuce projektu je brána jako soubor naplánovaných a vzájemně provázaných procesů, Pro splnění cíle je nezbytné respektovat zaměření na finální produkt i jednotlivé procesy. Je nutné, aby proběhlo rozdělení odpovědností a pravomocí mezi členy týmu, současně je vedení organizace přímo odpovědné za vytvoření adekvátního projektového prostředí a musí existovat maximální snaha vedoucí k uspokojení zákazníka a všech stakeholderů.

**Projektový cíl** musí popisovat, čeho se má dosáhnout za respektování daných termínů, nákladů a kvality. Současně je nutné specifikovat měřitelnost finálního produktu. Každý projekt by měl být snadno měřitelný, faktem je, že méně specifické až vágní označení cíle (například uspokojení stakeholderů) s sebou nese rizika.

Standard IPMA uvádí za cíl **tvorby harmonogramu** (časového plánu) získání nástroje pro hodnocení průběžného stavu projektu. Harmonogram z hlediska užití je tedy nástrojem pro zjišťování nepřesností a odchylek vůči původnímu projektovému plánu. Pokud se v projektu objeví znatelná výjimka, ohrožující průběh dalších kapacit, je nutné plán aktualizovat. Stále je nutné mít na paměti, že kontrola plánu musí probíhat jak kontinuálně v pravidelných cyklech, tak i v případě nestandardních situacích. Při zjištění zmiňované odchylky, která překračuje stanovené hranice je vždy nutné přeplánování vzájemných vazeb aktivit tak, aby byl překryt co nejdelší časový úsek. Druhým způsobem je dle standardu přidělení více zdrojů na problematickou činnost (jsou-li k dispozici).

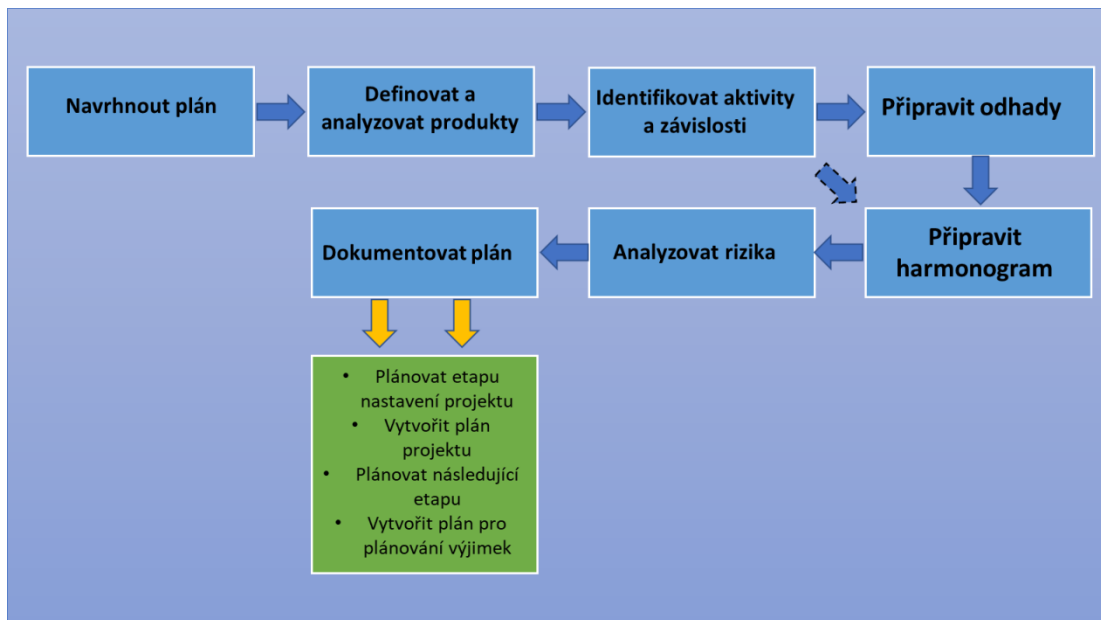
Monitorování progresu projektu je zajištěno analýzou dosažené hodnoty (earned value – EV). Pokud to typ projektu nevyžaduje, je možné hodnoty stanovit na základě odhadů. Dále se můžeme v praxi setkat s těmito dalšími metodami sledování progresu: procentuální dokončení projektu v časových jednotkách nebo v jednotkách pracnosti, analýza trendů plnění milníků nebo analýza hodnoty projektu prováděná skrze vyjádření pracnosti v člověkohodinách (Man-day – MD).

### 3.3.3 Tvorba harmonogramu dle PRINCE2

Metodika PRINCE2 neřadí tvorbu harmonogramu mezi samostatné procesy, ale zabývá se jím v tématu Plán. Proces je složen ze sedmi kroků, a to Navržení plánu, definování a analyzování produktu, Identifikace aktivit a závislostí mezi nimi, Příprava



odhadů, Příprava samotného harmonogramu, Analýza rizik a Dokumentace plánu. Tento proces je graficky zobrazen na obrázku níže.



Obrázek 15 - Přístup k plánování dle metodiky PRINCE2 (vlastní zpracování)

Mezi jednotlivými kroky je pak velká důležitost přisuzována kroku Přípravy harmonogramu, kdy PRINCE2 doporučuje realizaci následujících aktivit: Příprava Ganttova diagramu, analýza dostupnosti jednotlivých zdrojů. Rozložení činností mezi identifikované zdroje a návržení harmonogramu, revize návrhu, přidání aktivit/produktů do projektového řízení a řízení kvality a výpočet zdrojového vytížení a nákladů (Commerce, 2009).

### 3.4 Modelovací jazyk UML

Pro zobrazení změn v procesu tvorby plánu zdrojů bude tato práce ve své praktické části využívat modelovací jazyk UML. Je tady vhodné, aby práce ve svých teoretických východiskách čtenáře alespoň okrajově seznámila s touto problematikou.

UML je akronymem anglických slov Unified Modeling Language, tedy unifikovaný modelovací jazyk. Dá se popsat jako souhrn především grafických notací k vyjádření analytických a návrhových modelů (Kanisová, a další, 2006). UML je tedy univerzálním jazykem vizuálního modelování systémů, které nenabízí žádný druh

modelovací techniky, ale uživateli přináší vizuální syntaxi, která se dá nejlépe využít při konstrukci modelů a diagramů.

### 3.4.1 Diagram aktivit

Diagram aktivit (*Activity diagram*) je též někdy označován jako model aktivit. V dalším pokračování práce se autor zaměří pouze na popis nejzákladnějších prvků, které se dále budou vyskytovat.

Pro správné pochopení je důležité si uvědomit, že model aktivit znázorňuje tok řízení z aktivity do aktivity (Vrána, 2008).

Vrána ve své publikaci popisuje vzhled jednotlivých symbolů tak, jak je naznačeno v následující tabulce:

Název symbolu	Popis vzhledu symbolu
Aktivita	Protáhlý ovál s vepsaným názvem
Rozhodovací bod	Diamant
Pokračování	Šipka
Štěpení a spojování větví	Tlustá příčka
Začátek	Plné kolečko
Konec	"Volské oko"

Tabulka 2 - Popis symbolů modelovacího jazyka UML (vlastní zpracování)

## 3.5 Softwarová základna pro tvorbu Resource planu

O plánování zdrojů pojednávala celá kapitola této práce, a to z pohledu standardů PIM, IPM i metodiky PRINCE2. Nyní je nutné však vydefinovat, jaké softwarové zázemí má projektový manažer k dispozici ve chvíli, když tvoří Resource plan.

Následující kapitola tedy bude pojednávat o několika softwarových řešeních, která jsou v praxi často využívána.

### 3.5.1 MS Project

Jedná se asi o nejznámější nástroj (nejen) pro tvorbu Resource planu. Aplikace MS Project slouží k plánování, sledování a řízení projektů, současně zajišťuje i komunikaci s projektovým týmem. MS Project byl vytvořen americkou společností Microsoft a z uživatelského hlediska koncepčně zapadá do známé kancelářské sady MS Office. Díky

tomu, že Microsoft je společným výrobcem těchto aplikací, MS Project si výborně „rozumí“ s tabulkovým editorem MS Excel (Kališ, 2003).

Microsoft rozšířil možnosti aplikace verzí MS Project Server a Project Web app. Server MS Project ukládá informace z jednotlivých aplikací do jednoho serveru, který je přístupný autorizovaným uživatelům – administrátor projektu je pak autoritou, která přiděluje jednotlivým uživatelům přístupy a povolení k práci s aplikací. Microsoft Project Server (aktuální verze 2019) umožňuje tedy i řízení portfolia projektů.

MS Project je nabízen hned v několika verzích, které se mezi sebou liší možnostmi, funkcemi a cenou.

### 3.5.2 **FLOAT**

Jedná se o jednoduchou, avšak velmi efektivní aplikaci pro plánování zdrojů na projektech. Je známo, že tento software využívá například americká vesmírná agentura NASA nebo firma RGA. Výhodou FLOATu je, že ve stejnou chvíli umožňuje přístup k plánu více uživatelům a aktualizace mohou tedy probíhat nepřetržitě. Každá verze systému je placená (FLOAT, 2019).

### 3.5.3 **Resource Guru**

Resource Guru patří k nejstarším softwarům spravujícím plánování zdrojů. Mezi jeho výhody patří příjemné uživatelské rozhraní a velká možnost uživatelské personifikace jako je například vizualizace stylu kalendáře, vlastní vzhled polí a filtrů i indikátorů dostupnosti zdroje (Guru, 2019).

### 3.5.4 **MS Excel**

U menších, méně komplexních nebo jednodušších projektů je možné využít služeb MS Excel, který je součástí kancelářské sady MS Office. Jak již bylo řečeno, díky možné propojenosti s MS Projectem, je možné pro účely plánování zdrojů využít i kombinaci těchto softwarů. MS Excel navíc může obsahovat tzv. makra, které dokáží některé procesy zjednodušit (vykonávat na pozadí) a vizualizovat jen předem stanovený návrh.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Popis společnosti

Volkswagen Financial Services CZ je přední finanční společností působící na českém trhu od roku 1992, pod tehdejšími názvem ŠkoFIN, s.r.o. Ihned poté, co firma vstoupila na český trh, stala se jedním z hlavních hráčů v oblasti poskytování finančních služeb zaměřených na automobily (financování, leasing).

Od poloviny roku 2017 je firma plně vlastněna společností Volkswagen Bank GmbH, která je dceřinou společností Volkswagen Financial Services AG. Tato změna reflektuje celkovou transformaci, kterou se organizace ubírá, jejímž cílem je sloučit své aktivity v celém evropském hospodářském prostoru i s dalšími firmami spadajícími pod VW Bank (VWFS-CZ, 2017).

Společnost se v rámci obchodní činnosti zaměřuje na podporu prodeje dealerské sítě značek spadajících pod automobilový koncern VW. Jsou jimi VW, Audi, Škoda, Ducati a SEAT.

Označení Volkswagen Financial Services CZ je pouze marketingovou značkou, jelikož právní název společnosti zůstal nezměněn.

#### 4.1.1 Hlavní činnost společnosti

Jak již bylo zmíněno, VWFS CZ se zaměřuje na financování automobilů a poskytování operativního leasingu.

Firma svou činnost dále míří dvěma směry – nabízí finanční produkty typu finanční leasing, operativní leasing a úvěrové služby tzv. retailové klientele (soukromníci) a fleetové klientele (firemní zákazníci). V rámci těchto činností nabízí společnost řadu produktů, jako jsou například:

- Pojistné produkty (Škoda Pojištění);
- Prodloužené záruky (Škoda Plus);
- Doplnkový servis (Předplacený servis);
- Doplnkové služby (havarijní pojištění, povinné ručení apod.).

## 4.2 PRINCE2 – Tailoring

*Taioloring* (česky přizpůsobení) v rámci metodiky PRINCE2 pojednává o možnosti její adaptace na různě velké projekty. Jak již bylo řečeno PRINCE2 je možné využít v jakémkoliv typu projektu, otázkou však zůstává, jak metodiky nejlépe aplikovat pro konkrétní projekt.

Společnost VWFS CZ metodiku adaptovala a přizpůsobila potřebám firmy (viz bod práce 3.2.4). Otázka správného poměru množství mezi plánováním, kontrolou a procesy a s tím spojené dokumentace, je dle interní metodiky ponechána k posouzení každému projektovému manažeru. Obecně panuje doporučení, aby projekty malého rozsahu obsahovaly pouze nejnужnější dokumenty, aby byla zaručen maximální komfort vedoucích projektů a současně docílena co největší rychlost dokončení projektů.

S vědomím tohoto doporučení byl veden i dále popisovaný projekt Resource plan.

## 4.3 Optimalizace procesu řízení lidských zdrojů

Na společném pravidelném setkání projektových manažerů společnosti, které se konalo 25. června 2018, bylo vedoucím projektové kanceláře (který je současně i Project portfolio manažerem) oznámeno, že z důvodu opakujících se problémů v procesu řízení lidských zdrojů je nutné jej revidovat a optimalizovat.

Úkolem revize stávajícího procesu, definice jeho problematických částí a návrhem optimalizace byl pověřen autor práce. Současně bylo specifikováno Project portfolio manažerem, že pověřená osoba může využít ke splnění těchto úkolů využít část kapacit projektových manažerů a bude-li to nutné i rozpočet 40 000 Kč na uspořádání workshopu pořádaného externí konzultantskou společností. Pro prezentaci výstupů zjištění byla vymezena celá následující pravidelná schůzka, která se konala 28.8.2018.

### 4.3.1 Fáze přípravy a výběru řešení (Předprojektová fáze)

Pro docílení určeného cíle předprojektové fáze se autor práce rozhodl činnosti rozdělit do tří hlavních pracovních balíků, které dále obsahují jednotlivé pod-aktivity:

- **Konkretizace zadání**
  - V rámci prvního balíku aktivit bude práce rozdělena mezi tři hlavní oblasti: Definice aktuálního stavu procesu, Definice požadavků/očekávání zainteresovaných stran a jejich následné zpracování.
- **Rešerše možných variant**
  - Oblasti tvořící druhý balík: Internetový průzkum
- **Výběr finální varianty řešení**
  - Oblasti vymezující poslední pracovní balík: Vytvoření prezentace možných řešení, Prezentace variant Project Portfolio Manažerovi.

#### 4.3.1.1 Konkretizace zadání

V rámci prvního pracovního balíku bylo na autorovi práce, aby stručně a jasně shrnul a definoval stávající stav celého procesu řízení lidských zdrojů.

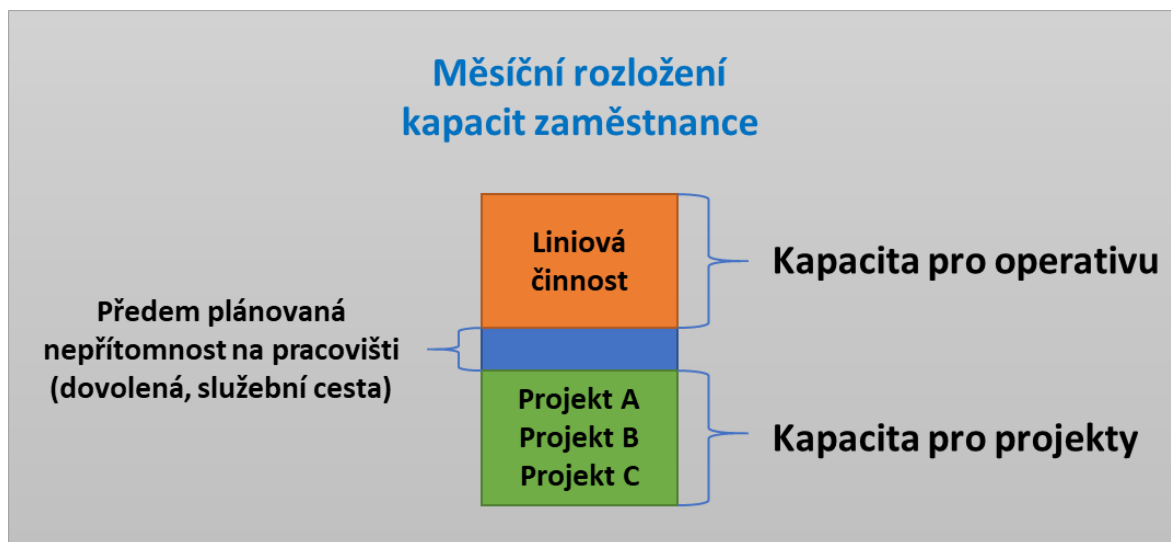
#### **Výchozí stav**

##### Kapacita jednotlivých zdrojů

Jak bylo naznačeno v teoretických východiscích práce, popisovaná společnost má hierarchicky orientovanou organizační strukturu, ve které však existuje nezávislá projektová kancelář.

Každý zaměstnanec ve firmě – kromě najatých externích pracovníků od dodavatelských firem, kteří jsou speciálně přijímáni na konkrétní projekty – je zařazen do svého oddělení a alokován do konkrétního pracovního úseku. Jelikož však firma realizuje za normálního běhu řadu paralelně běžících projektů, musí se pracovníci podílet z části svých kapacit i na nich (až na výjimky). Každý pracovník má tedy svou kapacitu přesně alokovanou, jak na běžnou operativní činnost, tak i na projektovou. Konkrétní rozdělení kapacit mezi tyto dvě složky je navázáno na aktuální rozhodnutí liniového manažera a vedení PMO. Manažer oddělení po konzultaci s projektovou kanceláří, a i samotným zaměstnancem určí na předem vymezenou dobu, z kolika procent se zaměstnanec bude

podílet na běžné operativě oddělení a z kolika procent se bude podílet na projektech běžících ve firmě, přičemž vymezená alokace pro projektovou činnost je souhrnná pro všechny projekty. Schéma poskytování kapacit je zobrazeno na obrázku pod tímto odstavcem.



Obrázek 16 - Schéma rozložení kapacit zaměstnance (vlastní zpracování)

#### Plánování jednotlivých zdrojů na projekt

Proces plánování jednotlivých zdrojů na projekt byl detailně popsán v teoretické části práce. Každý projektový manažer je zodpovědný za poskytnutí co nejlepšího odhadu zdroje na danou činnost v rámci realizovaného projektu. Aktuálně dva největší projekty ve firmě jsou však natolik komplexní, že zasahují do většího množství oblastí. Projekty proto byly uchopené ze strany PM tak, že dle doporučení metodiky PRINCE2 se nejprve rozpadají do větších pracovních balíků, tzv. *Streamů*, které jsou spravovány dalšími projektovými manažery (*Stream Leadery*), kteří jsou zodpovědní za tyto celé oblasti, jejich další rozpad a stanovení odhadů pro realizaci jednotlivých činností. Zodpovědnost za stanovení přesného odhadu je tedy přenesena na tyto správce popisovaných oblastí.

Všechny odhady činností na projektech jsou současně pravidelně aktualizovány tak, aby reflektovaly reálnou kapacitní alokaci zdrojů.

### Sloučení požadavků na kapacity lidských zdrojů napříč projekty

Každý projektový manažer ve firmě používá jako nástroj pro tvorbu harmonogramu software MS Project. Do této aplikace jsou prováděny veškeré změny v činnostech, jejich návazností, časování i používání kapacit zdrojů. Výjimku tvoří zmiňované dva nejkompexnější projekty, kde každý Stream Leader tyto informace eviduje do svého MS Projectu, který je součástí celoprojektové aplikace MS Project. Tímto krokem je zajištěna maximální aktuálnost informací. Každý harmonogram spravován ve zmiňovaném SW je současně vložený do portfoliové aplikace MS Project, která tedy sdružuje všechny projektové plány aktuálně běžících projektů. Všechny kapacitní požadavky na jednotlivé úkoly v tomto globálním MS Projectu tvoří portfoliový **Plán zdrojů** (*Resource plan*).

### Nástroj pro práci s Plánem zdrojů

Vhled do všech požadavků na kapacity jednotlivých zdrojů napříč všemi projekty je momentálně zobrazován skrze kontingenční tabulku v aplikaci MS Excel. Cesta k tvorbě a aktualizaci této tabulky je poměrně složitá. Pracovník, který ji vytváří, musí na sledované období, pro které mají být požadavky na zdroje ukázány, informace z globálního MS Projectu do tabulkového editoru. Bohužel samotný export probíhá odděleně za každý projekt zvlášť, a tak popisovaný soubor v MS Excel obsahuje tolik karet s daty, kolik je v době exportu realizovaných projektů ve firmě. V posledním kroku tyto všechny tabulky sjednotí a seřadí do jedné centrální kontingenční tabulky, která je provázána upravenými makry tak, aby dokázala zobrazovat ještě další informace (filtrace přes jednotlivé pracovníky apod.). Tato finální tabulka pak může být prezentována vedoucím PMO i jednotlivým projektovým/liniovým manažerům.

### Funkcionality

Možnost vhledu do kontingenční tabulky reprezentující portfoliový Resource plan je pevně limitovaná obdobím, pro které se export dat uskutečnil. Funkcionality, které nabízí, jsou omezeny možnostmi zmiňovaného exportu, tedy v tabulce se dá filtrovat dle režimu úkolu, na který je zdroj alokován, Názvem úkolu, názvem zdroje, skupinou zdroje



(oddělení), vedoucím úkolu (v tomto případě projektu), názvu projektu, procentem dokončení alokovaného úkolu, zahájením a dokončením.

Tabulka s portfoliovým Plánem zdrojů dále dokáže spočítat celkovou přetíženost všech alokovaných pracovníků a pomocí přednastavených funkcí červeně vybarví všechny přetížené zdroje. Dále je možné vidět, kolik dní má konkrétní pracovník plánovaných v období na dovolenou, a jaký je celkový požadavek projektů na jeho kapacitu (zobrazované číslo je však celkovou sumou všech projektových požadavků za sledované období). Informace o poskytované kapacitě zdroje na projekty je distribuována do globálního MS Projectu skrze liniové manažery. Tabulka reprezentující Resource plan dále dokáže tuto informaci zaregistrovat a pomocí základních vzorců připravených v tabulce vypočítat, o kolik je zdroj v období přetížen (je-li přetížen).

#### Řešení kapacitních konfliktů

Každý pátek probíhá ve firmě hodinová schůzka na téma plánování kapacit lidských zdrojů. Pro schůzku je vždy jako hlavní podklad připravena aktualizovaná výše popisovaná tabulka. Sledované období je předem definováno vedoucím PMO (nejčastěji dvouměsíční).

U zdrojů, které jsou přetížené probíhá detailní analýza za součinnosti projektových manažerů, kteří daný zdroj v sledovaném období požadují. Pokud analýza neodhalí žádné nepřesnosti odhadu, je kapacitní konflikt řešen mezi jednotlivými PM a daným liniovým manažerem. Výstupem řešení kapacitního konfliktu je změna alokace zdroje pro projektovou činnost, přeplánování některé z činností nebo přiřazení dalšího pracovníka na problematickou činnost(i).

Na obrázku č. 17 je zobrazena popisovaná vizualizace portfoliového Resource planu. Z důvodu dodržení legislativních norem a uchování firemního tajemství bylo zvoleno sledované období v minulosti a jména zdrojů byla začerněna. Názvy projektů jsou taktéž změněny. Obrázek slouží pouze jako grafické zobrazení popisovaného aktuálního stavu.

Obrázek č. 18 zobrazuje za pomoci modelovacího jazyku UML výše popisovaný proces plánování lidských zdrojů.

Obrázek 17 - Portfoliový Resource plan (výchozí stav)

Dept.	Name	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Total Required (h)	Total Required (MDs)	Fund (MDs)	Difference (MDs)	Fund for projects %	Fund for NOIS %	Holidays (Days)
7	IT BA	98	50		56						248	31,0	36,6	5,7	60%		0
13	IT					49					49	6,1	48,8	42,7	80%		0
15	VS				12	0					12	1,5	3,1	1,5	5%		0
18	IT BA				20			0		41	61	7,6	24,4	16,8	40%		0
19	ACT		28		87				11		126	15,8	30,5	14,7	50%		0
21	VS				0						0	0,0	61,0	61,0	100%		0
22	PM&LEAN						386				386	48,3	48,8	0,5	80%		0
24	SO	0			28			0			28	3,5	12,2	8,7	20%		0
27	RTL				87						87	10,9	12,2	1,3	20%		0
32	ACT								10		10	1,3	6,1	4,9	10%		0
33	SO	0							40		40	5,0	9,6	4,6	20%		13
37	SO										0	0,0	3,0	3,0	5%	5%	2
38	RTL						0				0	0,0	30,5	30,5	50%		0
39	IT BA				17	98	2		1		118	14,7	30,5	15,8	50%		0
41	IT SA				14			0			14	1,7	36,6	34,9	60%		0
42	SO							0			0	0,0	9,2	9,2	15%		0
44	PP			0						111	111	13,8	18,3	4,5	30%		0
49	PM&LEAN				98				4		102	12,7	48,8	36,1	80%		0
50	PrO						0	0			0	0,0	29,5	29,5	50%		2
51	SO	0									0	0,0	6,1	6,1	10%		0
52	PO			0							0	0,0	3,1	3,1	5%		0
53	CO	44					0				44	5,5	6,0	0,5	10%		1
56	Fleet										0	0,0	0,0	0,0	0%		4
58	PM&LEAN	0			0			234			234	29,3	54,9	25,6	90%		0
59	PrO			204			4				276	34,5	48,8	14,3	80%		
60	RTL						0				0	0,0	30,5	30,5	50%		0
61	RTL										0	0,0	6,1	6,1	10%		0

Pole kontingenční ...

Vyberte pole, která chcete přidat do sestavy:

Hledat

- Vedoucí úkolu
- Projekt**
- Dokončeno %
- Hodnota práce**
- Zahájení
- Dokončení
- Přiřazení – jednotky

Další tabulky...

Přetáhněte pole do jedné z následujících oblastí:

Filtry

Sloupce

Projekt

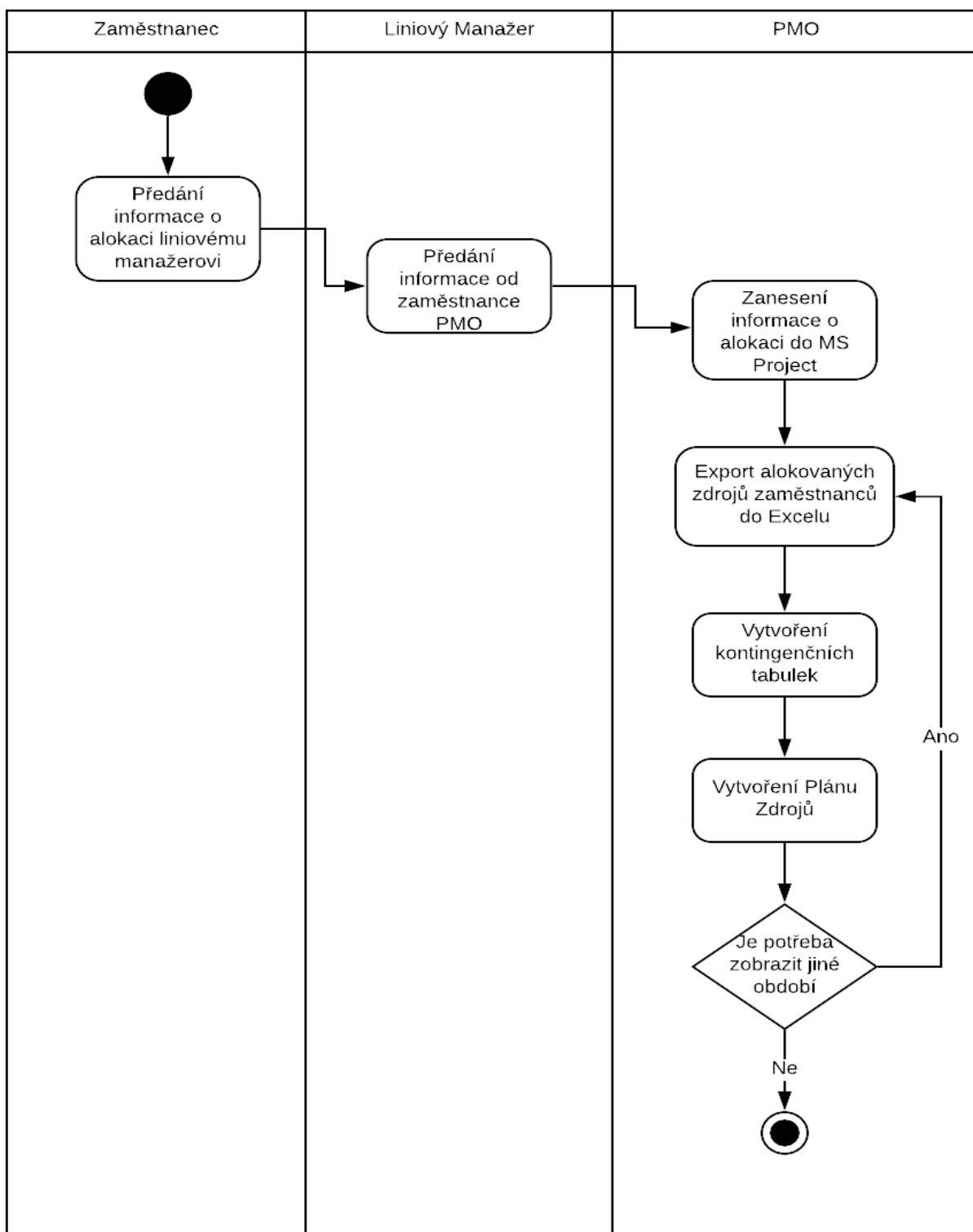
Řádky

Hodnoty

Názvy zdrojů

Součet z Hodno...

Odložit aktualizaci rozlož... Aktualizovat



Obrázek 18 - Stávající proces řízení lidských zdrojů – UML diagram (vlastní zpracování)

### Definice požadavků/očekáváníí

Prvním krokem k identifikaci problémových oblastí procesu plánování zdrojů, a tedy zjištění požadovaných změn byla schůzka s manažerem portfolia, který je současně i zadavatelem úkolu. Cílem schůzky byla identifikace hlavních nedostatků z pohledu manažera portfolia. Jak bylo popsáno v teoretické části práce, činnost manažera portfolia je odlišná od činnosti projektových manažerů, a proto bylo toto setkání organizováno odděleně od dalších setkání, kterých se účastnili projektoví manažeři. Výstup z jednání byl následně prezentován na organizovaném workshopu s PM, kteří s ním byli na jeho začátku seznámeni. Požadavek je zahrnut do celkového seznamu, který je zobrazen pomocí tabulky číslo 4.

### Workshop pro projektové manažery

V dalším kroku bylo nutné zjistit připomínky k procesu od jednotlivých projektových manažerů. Autor se rozhodl pro uspořádání společného workshopu, kterého se zúčastnili všichni zmiňovaní PM. Důvodem, proč nebylo jednáno s jednotlivými manažery vedeno odděleně, je zajištění vzájemné iterace mezi jednotlivými členy schůzky. Dalším důvodem byla možnost uskutečnění společného brainstormingu, při kterém byly definovány možné návrhy řešení.

Agenda workshopu je demonstrována na přiloženém výstřižku z aplikace Microsoft Outlook, skrze kterou byla distribuována pozvánka.

<b>Termín konání:</b>	12.07.2018
<b>Zasedací místnost:</b>	Superb
Čas	Diskutovaná oblast
8:00 - 8:30	Definice plánovaného výstupu
8:30 - 9:00	Seznámení s očekáváním Portfolio manažera
9:00 - 11:00	Generování a popis problematických částí procesu
11:00 - 11:15	Coffee break
11:15 - 12:30	Brainstorming - Návrhy možných řešení

Tabulka 3 - Agenda workshopu s PM (interní komunikace)

Určené problematické oblasti a návrhy možných řešení vzniklých během této schůzky jsou společně s připomínkami manažera portfolia prezentovány ve své strukturované formě v následující tabulce.

ID	Problematická oblast	Strukturovaný popis
1	"Manuálnost" procesu přípravy	Není možné dynamicky měnit sledované období. Pokud je třeba zobrazení jiné časové periody, celý proces přípravy musí odstartovat od začátku.
2	Neviditelnost úkolů pro zaměstnance	Zaměstnanec nemá přehled o tom, jaké úkoly jsou na něj v budoucnu naplánovány. Nutnost komunikace jinou cestou.
3	Přehled pouze pro delší časová období	Přehled je na úrovni delšího časového období, a tedy uživateli poskytuje minimální detail.
4	"Peaky" v operativě	Fond kapacit zaměstnance pro operativu je plošně zadáván ze strany liniových manažerů plošně za kvartál.
5	Filtrace na úrovni oddělení/úseků	Není možné provést filtraci přes jednotlivé úseky/oddělení.
6	Přetížené zdroje	Není možné rychle vyfiltrovat pouze přetížené zdroje v daném období.
7	Dovolené	Momentálně není možné zobrazit souhrn všech dovolených zaměstnanců.
8	Iniciace projektů	Vzhledem k popsaným nedostatkům je obtížné plánovat časování pro iniciaci nového projektu.
ID	Návrh řešení	Popis
1	Implementace MS Project Server	Nákup licence a instalace MS Project Server
2	Vývojářské řešení – upgrade	Za využití interních kapacit IT specialistů vylepšit současný proces tak, aby odpovídal definovaným požadavkům
3	Implementace nového nástroje	Nákup a instalace nového softwarového řešení, které v sobě obsahuje řešení celého procesu. Navrhovanými řešeními: FLOAT a Maventlink

Tabulka 4 - Seznam problematických oblastí a seznam možných řešení (vlastní zpracování)

### Zpracování požadavků/očekávání

Zkonsolidovaný výstup z obou jednání bylo třeba prioritizovat, aby mohl dobře posloužit pro školení od externí školitelské firmy, pro jehož pořádání se pozitivně vyslovili všichni projektoví manažeři i manažer portfolia.

Proces prioritizace byl řízen následujícími pravidly:

- **Priorita 1** – pro celkové zlepšení procesu je vyřešení problematické oblasti naprosto klíčové. Optimalizace bez zapracování tohoto požadavku postrádá smysl
- **Priorita 2** – Pro celkové zlepšení procesu je vyřešení problematické oblasti velmi důležité. Optimalizace bez zapracování tohoto požadavku se nedoporučuje.
- **Priorita 3** – Pro celkové zlepšení procesu je vyřešení problematické oblasti vítané („Nice to have“). Optimalizace bez zapracování tohoto požadavku je možná.

Výstup procesu prioritizace je následující:

ID	Problematická oblast	Přiřazená priorita
1	"Manuálnost" procesu přípravy	<b>Priorita 1</b>
2	Neviditelnost úkolů pro zaměstnance	<b>Priorita 1</b>
3	Přehled pouze pro delší časová období	<b>Priorita 1</b>
4	"Peaky" v operativě	<b>Priorita 2</b>
5	Filtrace na úrovni oddělení/úseků	<b>Priorita 2</b>
6	Přetížené zdroje	<b>Priorita 2</b>
7	Dovolené	<b>Priorita 3</b>
8	Iniciace projektů	<b>Priorita 1</b>

Tabulka 5 - Výstup procesu prioritizace (vlastní zpracování)

Následně po provedení prioritizace bylo třeba zhodnotit, zda požadovaná optimalizace se jedná celého procesu řízení lidských zdrojů nebo je možné zlepšit pouze některou jeho část.

Z výše uvedené tabulky je patrné, že všichni dotázaní nevidí problém v celkovém uchopení procesu, ale pouze v používaném nástroji pro zobrazování Plánu zdrojů. Tato informace je pro další pochopení této práce zcela klíčová a určila i postupný vývoj optimalizačního procesu.

#### 4.3.1.2 Rešerše možných variant řešení

V rámci druhého pracovního balíku autor práce provedl internetový průzkum, jehož část je částečně popsána v teoretických východiscích práce. Hlavní zaměřením průzkumu byla nabízené ucelená softwarová řešení zmíněná na workshopu.

V druhém kroku se autor rozhodl využít vymezený rozpočet a uspořádat jednodenní workshop na téma „*best practise*“ v resource managementu uspořádaný konzultantskou firmou.

##### **Workshop pořádaný konzultantskou firmou**

Před konáním samotného workshopu bylo třeba vypořádat se s několika aktivitami podmiňujícími jeho konání. Skrze oddělení Centrálního nákupu byla uveřejněna poptávka po školicích firmách, zaměřujících se na resource management.

Po deseti dnech od uveřejnění poptávky byl uzavřen okruh uchazečů a přešlo se k procesu posuzování nabídek. Vedle cenové nabídky od každé firmy byly posuzovány i ostatní aspekty – dobré veřejné mínění o firmě, flexibilita pro uspořádání workshopu, pozitivní ohlasy na fungování firmy, a další.

Autor práce pomocí interní elektronické komunikace uspořádal krátké hlasování mezi všemi zainteresovanými stranami. Výsledkem procesu posouzení byl výběr nabídky od konzultační firmy Symphera, která je krátce čtenáři představena na následujících řádcích.

Společnost **Symphera** již řadu let nabízí klientům zkušenosti, které vycházejí ze světově uznávaných standardů a nejlepších poznatků v oboru PM. Firma poskytuje ucelená řešení ostatním firmám, které mají zájem o školení zaměstnanců, či zavedení projektového řízení do organizace. Její pracovníci mají bohaté zkušenosti také s nastavením procesu řízení lidských zdrojů a jeho následnou údržbou.

## Příprava workshopu

Další fází byla komunikace s vybranou firmou a definice očekávaného přínosu od pořádaného workshopu. Zástupce firmy, který dostal exekuci workshopu na starost, se v době přípravy jednou setkal s autorem práce za účelem specifikace požadavků ze strany školiteléské firmy (vybavení prostor apod.).

Pro samotnou realizaci byla vybrána konferenční místnost mimo sídlo firmy, aby bylo zamezeno nechtěnému rozptylování projektových manažerů, jako jsou krátké urgentní schůzky a konzultace po čas konání.

V dalším kroku byl stanoven termín konání akce, který vyhovoval všem zainteresovaným stranám a odeslána objednávka na služby dodavatelské školící agentury. Realizace workshopu se odehrála podle dříve stanovené agendy, kterou již vypracoval školitel a se kterou byli účastníci seznámeni s předstihem (viz výstřižek s aplikací Microsoft Outlook níže).

Dohodnutý termín, místo konání a agenda jsou následující:

<b>Termín konání:</b>	22.08.2018
<b>Adresa místa konání WS:</b>	Hotel Dolce Villa, Nebušická 93, 164 00, Praha 6 - Nebušice
<b>Čas</b>	<b>Diskutovaná oblast</b>
9:30 - 10:00	Zahájení
10:00 - 11:00	Generování a popis problematických částí procesu
11:00 - 11:20	Coffee break
11:20 - 13:00	Podstata Resource managementu
13:00 - 14:00	Oběd
14:00 - 14:45	"Nutný detail"
14:45 - 15:00	Coffee break
15:00 - 16:30	Nabízené řešení
16:30 - 17:00	Návrhy možných řešení

**Matěj Gosman**

Business, Project & Process Controlling

*Obrázek 19 - agenda WS pořádaného firmou Symphera (interní komunikace)*



### **Výstup z pořádaného workshopu**

Workshop byl pořádán formou diskuze s využitím flipchartu bez podpory prezentace. Výstupy tedy není možné prezentovat formou přiložené prezentace. Pro nastínění navrhovaného řešení se autor práce rozhodl použít výstřižek ze zápisu z workshopu.

<b>Purpose of Meeting</b>	<b>Resource management meeting</b>		Date: 22.8.2018
<b>Location of Meeting</b>	VWFS CZ		Written by: Gosman
<b>Participants</b>		<b>Distribution List</b>	
Name:	Dept:	Name:	Dept:
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	Symphepera
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

\* J = Job D = Decision R = Recommendation I = Information S = Statement

Nr .	Type	Persons affected	Text
<b>Remarks on last meeting's tasks</b>			
1.			N/A
<b>Information</b>			
1.	I	Všichni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Softwarová řešení, o kterých firma VWFS CZ přemýšlí, jsou poměrně finančně nákladná a poskytují stejnou míru detailu jako prezentovaný návrh.</li> <li>Pokud firma bude trvat na novém softwarovém řešení, firma <b>Symphepera</b> doporučuje k výběru aplikaci FLOAT či <b>Resource Guru</b>.</li> </ul>
2.	R	Všichni	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Prezentovaný návrh tvorby a sledování Resource planu:</b></li> <li>Vytvoření tabulky pomocí MS Excel, která bude uložena na všem dostupném místě (SharePoint)</li> <li>Jednotlivé řádky: Jména zdrojů</li> <li>Jednotlivé sloupce: Dny v měsíci</li> <li>Každé políčko v tabulce reprezentuje 1 MD</li> <li><b>Linioví manažeři</b> zabarví počet políček, odpovídající počtu MD v měsíci určenou barvou (v ilustrovaném případě modrou) – tyto MDs jsou vyhrazeny pouze běžné operativě zdroje – odpovědnost nese každý lin. manažer</li> <li><b>Projektoví manažeři</b> zabarví políčka reprezentující potřebu daného projektu svou barvou – tak vznikne přehled o potřebě daného zdroje</li> <li>V případě konfliktu mezi projekty – PM řeší mezi sebou za užití logiky, že projekt s vyšší prioritou je zvýhodněn – odpovědnosti jednotlivých PM</li> <li>Aktualizace se provádí na týdenní bázi</li> <li>Odpovědnost za zadání dovolených nese každý zaměstnanec, který kontroluje správnost informace</li> <li>Tabulka je otevřena pro úpravy pouze <b>PMs</b> a <b>PMO</b></li> </ul>

Obrázek 20 - Výňatek ze zápisu o konání workshopu (interní materiál)

#### 4.3.1.3 Výběr finální varianty řešení

Po skončení workshopu mohla být zpracována požadovaná prezentace návrhů pro optimalizaci plánování lidských zdrojů. Jelikož nebyl v zadání od vedoucího PMO specifikován počet návrhů, které mají být prezentovány, autor práce za spoluúčasti ostatních účastníků workshopu rozhodl o vytvoření tří variant. Jednotliví projektoví manažeři byli s připraveným konceptem prezentace seznámeni před oficiální prezentací zadavateli (vedoucímu PMO) a byl jim dán prostor pro vznesení připomínek. Jelikož se prezentace odehrála v rámci pravidelné schůzky mezi PMs a PMO, byli na ni přítomni všechny zainteresované osoby.

Z důvodu zachování přehlednosti je prezentace s jednotlivými návrhy řazena do sekce *Přílohy* na konci této práce. V dalších odstavcích se autor věnuje výstupu z prezentace a okolnostem výběru varianty.

#### **Výstup z prezentace návrhů**

Project portfolio manažer na základě prezentace a následné diskuze s autorem práce a celým přítomným projektovým týmem (PMs) rozhodl o nutnosti ošetření všech vytipovaných problémových oblastí.

Po přihlédnutí k nutné výši nákladů pro implementaci „Návrhu A“ a potenciálně podobnému přínosu jako u druhého prezentovaného, bylo rozhodnuto o implementaci „Návrhu B – vývojářské řešení – upgrade stávajícího procesu“.

Dalším výstupem porady bylo pověření autora práce ke spuštění realizace projektu, kdy předchozí vykonaná práce byla označena za předprojektovou fázi. PM byl vyzván k vytvoření a předložení konceptu uchopení projektu a dodání základní projektové dokumentace. Projekt pro optimalizaci nástroje pro řízení lidských zdrojů dostal název **ORP** (Optimalizace Resource Planu).

#### 4.3.2 Projektová dokumentace (Fáze plánování)

V rámci tvorby projektové dokumentace se projektový manažer rozhodl dle principu „*tailoringu*“ zmíněného v interní metodice firmy a doporučení kolegů vytvořit následující dokumenty:

- **OrgChart;**
- **PBS (high level plan);**
- **Harmonogram projektu (v MS Project);**
- **Časovou osu projektu (high level).**

Dokumenty PBS a časová osa byly sponzorovi projektu předloženy v tzv. „*High-level*“ podobě.

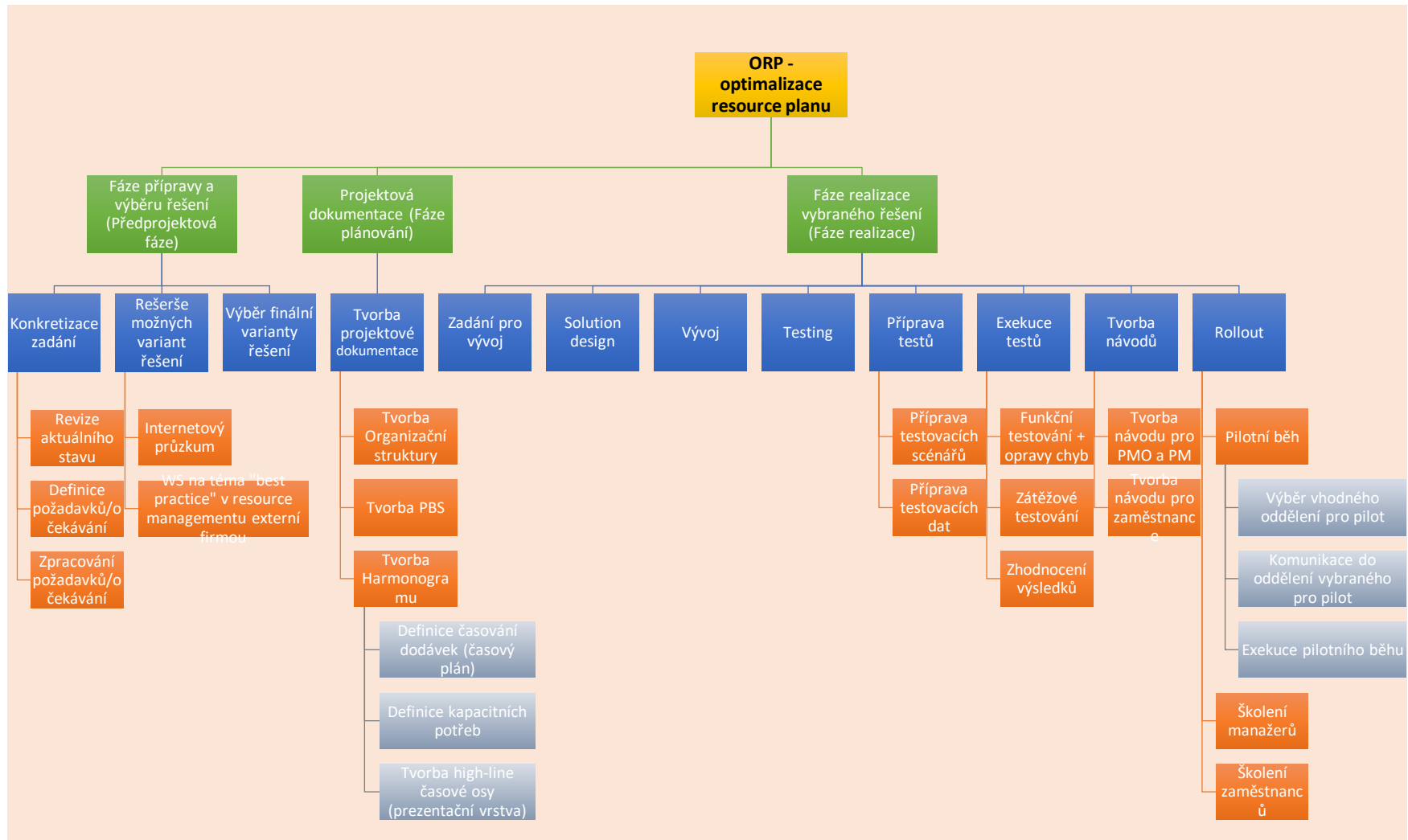
Jelikož projekt pro firmu nebyl prioritní, dostal projektový manažer volnější časové zadání, přičemž jedinou podmínkou na časování projektu bylo, aby ukončení vývoje a pozdější akceptace výsledků testování byla dokončena do začátku období vánočních svátků (21. 12. 2019) a aby současně pozdější fáze pilotního běhu a následného školení všech zaměstnanců nebyly rozkouskované. Druhé omezení se týkalo vymezeného rozpočtu na projekt, který musel být omezen pouze na užití kapacit interních zaměstnanců.

I z důvodu nižší priority projektu se musel autor práce respektovat naplánované volné kapacity IT oddělení, konkrétně zaměstnance Vývojář.

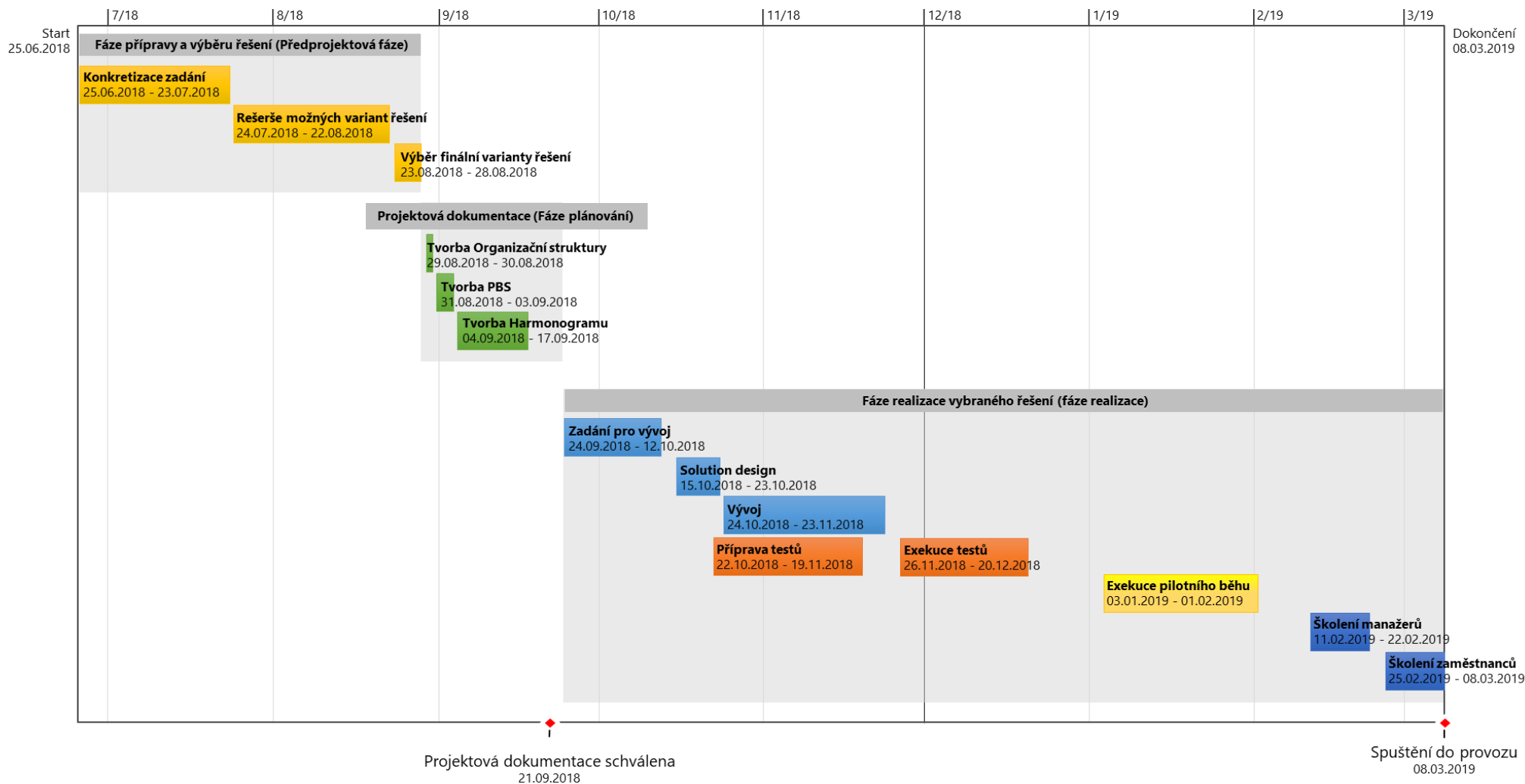
Na dalších stránkách je znázorněna projektová dokumentace, která byla předložena sponzorovi projektu. Chybí mezi ní pouze Harmonogram, který byl vyexportován z aplikace MS Project a jehož umístění do těla dokumentu není z technických důvodů možné. S Harmonogramem se může čtenář seznámit na konci práce, kde je přiložený jako samostatný dokument. Jména ve všech dokumentech byla změněna na označení rolí pracovníků, aby práce vyhovovala legislativním požadavkům.

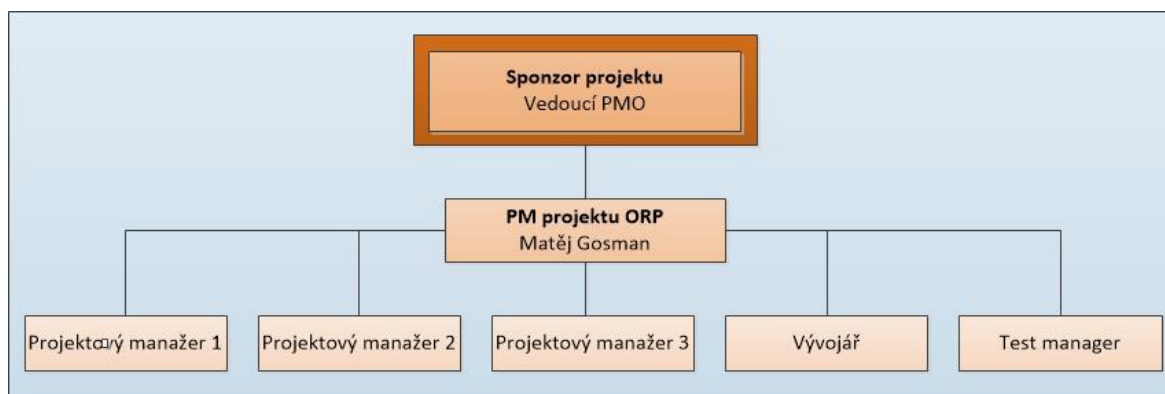
Pro jednodušší formulaci je na následujících stránkách o vyvíjeném nástroji pro zobrazení Plánu zdrojů mluveno jako o Resource planu (byť ho tento nástroj pouze zobrazuje).

Obrázek 21 - PBS - Projekt ORP - high level plan (vlastní zpracování)



Obrázek 22 - Časová osa Projektu ORP – high level plan (vlastní zpracování)





Obrázek 23 -OrgChart – Projekt ORP (vlastní zpracování)

Součástí předložené dokumentace byla tabulka s výčtem požadovaných kapacit u jednotlivých zdrojů, která po vynásobení s hodnotou stanovené sazby za MD vyjadřovala požadovaný rozpočet. Jelikož si však firma nepřála zveřejnění této informace je níže prezentována pouze zmiňovaná tabulka.

Název zdroje	Celková hodnota práce (MDs)	10 2018	11 2018	12 2018	01 2019	02 2019	03 2019
<b>Matěj Gosman</b>	<b>39,875</b>	84,6h	14,4h	4h	4h	21h	
<b>Project Portfolio Manager</b>	<b>1,125</b>					5h	
<b>Project Manager 1</b>	<b>2,75</b>					4h	
<b>Project Manager 2</b>	<b>2,75</b>					4h	
<b>Project Manager 3</b>	<b>2,75</b>					4h	
<b>Vývojař</b>	<b>17,875</b>	61,8h	56,53h	22,67h			
<b>Test manager</b>	<b>9,875</b>	22,2h	30,8h	26h			
<b>Department manager</b>	<b>3,75</b>	4h			21,2h	4,8h	
<b>Zaměstnanec 1</b>	<b>2,25</b>				17,2h	0,8h	
<b>Zaměstnanec 2</b>	<b>2,25</b>				17,2h	0,8h	
<b>Zaměstnanec 3</b>	<b>2,25</b>				17,2h	0,8h	
<b>Zaměstnanec 4</b>	<b>2,25</b>				17,2h	0,8h	
<b>Zaměstnanec 5</b>	<b>2,25</b>				17,2h	0,8h	
<b>Zaměstnanec 6</b>	<b>2,25</b>				17,2h	0,8h	
<b>Zaměstnanec 7</b>	<b>2,25</b>				17,2h	0,8h	
<b>Zaměstnanec 8</b>	<b>2,25</b>				17,2h	0,8h	
<b>PMO</b>	<b>1,125</b>					5h	4h
<b>Department manager 1</b>	<b>1</b>					7,2h	0,8h
<b>Department manager 2</b>	<b>1</b>					7,2h	0,8h
<b>Department manager 3</b>	<b>1</b>					7,2h	0,8h
<b>Department manager 4</b>	<b>1</b>					7,2h	0,8h
<b>Department manager 5</b>	<b>1</b>					7,2h	0,8h
<b>Department manager 6</b>	<b>1</b>					7,2h	0,8h

Tabulka 6 - Přehled požadovaných kapacit zdrojů v realizační fázi projektu (vlastní zpracování)

### **Proces tvorby harmonogramu**

K stanovení efektivního a časově reálného plánu musel autor práce dospět provedením několika postupných činností. První aktivitou byla definice časových dodávek, tedy tvorba časového plánu projektu. Dále bylo nutné identifikovat kapacitní potřeby na jednotlivé činnosti, které jsou vypsány v dokumentu Harmonogram na konci práce. Za účelem vyjasnění a potvrzení správnosti odhadu byla sjednána schůzka s vedoucím pracovníkem IT oddělení, na které mu požadavky byly vysvětleny. Na základě tohoto setkání alokoval na smluvený počet vedoucí pracovník konkrétního zaměstnance, kterého o zmiňovaných kapacitních požadavkách informoval.

### **Schválení projektové dokumentace**

Veškerá projektová dokumentace byla předložena sponzorovi projektu k posouzení a případnému schválení. Sponzor projektu po analýze předložených dokumentů rozhodl o jejich schválení a projekt tak mohl vstoupit do realizační fáze.

#### **4.3.3 Fáze realizace vybraného řešení (Fáze realizace projektu)**

Jak je vidět na obrázku 21 – PBS, autor se rozhodl práci v realizační fázi rozdělit do 8 hlavních pracovních balíků, přičemž některé z nich se rozpadají ještě do dalších podúrovní.

##### **4.3.3.1 Zadání pro vývoj**

Na základě vydefinovaných problematických oblastí bylo třeba všechny požadavky (ať změnové či nadstavbové) ucelit do jednoduchého a přehledného dokumentu, ze kterého později vycházel alokovaný vývojář. Toto zadání muselo obsahovat název požadovaných funkcionalit a jejich detailní popis.

Tento seznam byl předán a následně diskutován na společné schůzce, které se zúčastnil vývojář a projektový manažer (zadavatel požadavků). Zmíněný seznam je přiložený v tabulce níže.



ID	Název funkcionality (oblasti)	Popis
1	Definice struktury	<p><b>Detail požadovaného zobrazení</b>  * Nové zobrazení Resource planu má být zobrazeno na úrovni jednotlivých týdnů v měsíci (každý měsíc = 40 pracovních hodin); současně má R.P. brát v úvahu volné pracovní dny (státní svátky)  * Všechny názvy polí a řádků v anglickém jazyce</p> <p><b>Sloupce</b>  * Sloupec A: Pracovní fond zaměstnance  * Sloupec B: Jméno zaměstnance  * Sloupec C: Název projektu  * Sloupec D: Celkový počet alokovaných hodin  * Sloupec E - Sloupec X: Týdenní počty alokovaných hodin + po konci měsíce celkový součet</p> <p><b>Řádky</b>  * Řádek 1: Měsíc  * Řádek 2: Počet pracovních hodin v měsíci (4x40=160)  * Řádek 4: Jméno  * Řádek 5 - řádek X - Jména projektů, řádek operativy, dovolená, jiná absence  * Řádek X - řádek Y - Všechna jména (pod každým jménem projektu a další, viz výše)</p>
2	Převod dat	<p><b>Nastavení převodu dat</b>  * Umožnit, aby MS Excel dokázal zpracovat data z hlavního MS Projectu a automaticky je převáděl do cílové tabulky (myšleno přehledu)</p> <p><b>Změna uživatelem</b>  * Umožnit změnu uživatelem pro hodnoty řádků Operations, Vacations a Other Absence (včetně počítání subtotalu)</p>

3	<b>Oprávnění</b>	<p><b>Zaměstnanci</b> * Každý zaměstnanec, který otevře MS Excel, uvidí pouze informace o sobě</p> <p><b>PMO a PMS</b> * Uvidí veškeré informace – důvodem je zvýšení přehlednosti uživatele.</p> <p><b>Linioví manažeři a vedoucí úseků</b> * Uvidí informace o sobě a svém oddělení/úseku</p>
4	<b>Režim sdílení</b>	<p><b>Sdílení</b> * Tabulka musí být sdílená a bude uložena na všem dostupném místě (Sharepoint) * Tabulka musí zohledňovat možnost paralelní úpravy více zaměstnanci</p>
5	<b>Filtrování informací</b>	<p><b>Filtrování po jednotlivých projektech</b> * V tabulce musí být možné filtrovat informace po projektech, tzn. možnost filtrování všech zúčastněných osob na daném projektu – současně však musí být patrná i jejich alokace na jiných projektech včetně operativy a dovolených</p>
6	<b>Fond pracovní doby</b>	<p><b>Zobrazení pracovního fondu</b> * Zobrazení individuálního pracovního fondu zaměstnanců – V MS Project bude přidán sloupec Fond, ve kterém bude zaznamenán fond pracovní doby (dle pracovního úvazku; HPP = 160h)</p> <p>Umístění * Fond pracovní doby vyměnit za současný sloupec AB - ve výsledném přehledu by měl fond být na pozici sloupce A (bude to sloužit jako informace pro PMO a PMs o typu úvazku a počtu možných alokovaných hodin; dále se bude moci použít pro výsledek celkového počtu hodin)</p>
7	<b>Rozlišení interních zaměstnanců</b>	<p><b>Interní zaměstnanci</b> * "Vytahovat" z MS Project pouze informace o interních zaměstnancích – externisté jsou alokováni dle typu úvazku povětšinou pouze na jednom projektu, popřípadě je jejich kapacita pevně rozdělena mezi více projektů, současně mají nulovou operativní činnost</p>
8	<b>Názvy projektů</b>	<p><b>Názvy projektů v Resource planu</b> * Názvy projektů v RP budou přebírat svůj název z názvu projektového souboru</p>

9	<b>Detail úkolů</b>	<b>Možnost zobrazení úkolů</b> * Možnost zobrazení detailních úkolů po dvojitým poklepání na název projektu – zobrazení se otevře na nové kartě
10	<b>Volná kapacita</b>	<b>Zobrazení volné kapacity</b> * Na úrovni subtotalového řádku zobrazit vždy volnou kapacitu zaměstnance v daném týdnu/celkově v měsíci * Červené zobrazení přetíženého zdroje s mínusem * Výpočet provést za použití logiky: Suma = Fond – operativa – požadavky projektů – dovolená/jiná absence
11	<b>Uzamčení řádků</b>	<b>Uzamčení</b> * Řádky s daty z projektů nebude možné upravovat zaměstnanci – data do řádků se plní pouze z projektových plánů. * Pro zaměstnance budou otevřené k úpravě pouze řádky: Operations, Vacations, a Other absence
12	<b>Zaokrouhlení hodnot</b>	<b>Zaokrouhlení</b> * Hodnoty v Resource planu budou zaokrouhlení na celá čísla
13	<b>Zamezení přepisu dat</b>	<b>Ponechání dat při novém datovém releasu</b> * Při novém datovém releasu (aktualizace hodnot z jednotlivých projektů) je nutné, aby byla zanechána data u zaměstnanců v řádcích, které tam sami doplnili – řádky Operations, Vacations a Other absence
14	<b>Zobrazení zaměstnanců naplánovaných na projekt</b>	<b>Zobrazení alokovaných zaměstnanců na projekty</b> * R.P. zobrazuje pouze zaměstnance, kteří jsou alokováni alespoň na jeden projekt. Zaměstnanec, který plní pouze operativu se zde nebude zobrazovat

Tabulka 7 - Seznam požadovaných funkcionalit (interní dokument)

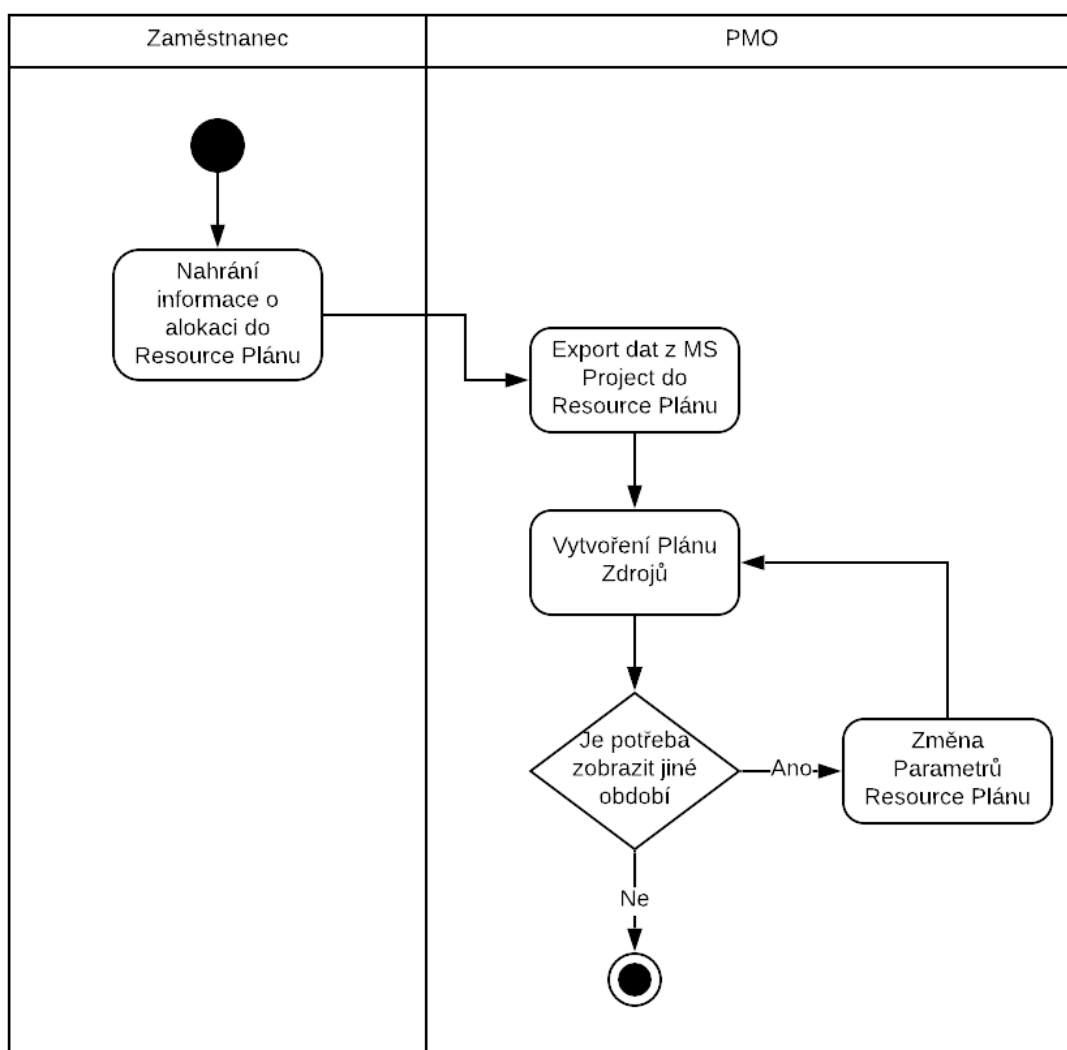
#### 4.3.3.2 Solution design

Po obdržení výše uvedených požadavků a jejich vyjasnění následovala činnost tvorby návrhu řešení, kterou vykonal Vývojář. Na následující naplánované schůzce proběhlo představení návrhu řešení, během kterého Vývojář seznámil projektového manažera s vizuální stránkou Resource planu.

Díky dobré specifikaci požadovaného designu a pravidelné elektronické komunikace mezi oběma účastníky schůzky, byly jejím výstupem pouze drobné úpravy

návrhu řešení. Tyto úpravy byly rychle zapracovány a Vývojář tak mohl přejít k samotnému vývoji nástroje.

Jak bylo popsáno na začátku praktické části této diplomové práce, nově vytvořený nástroj pro plánování lidských zdrojů (Resource plan) nepřináší jen nové a vylepšené funkcionality, ale částečně i upravuje celý proces, který je naznačen pomocí modelovacího jazyku UML pod tímto odstavcem. Autor se skrze tento diagram snaží zobrazit změnu v odpovědnosti o aktuálnosti údajů o poskytovaných volných projektových kapacitách ze strany zaměstnanců, kterým nová podoba Resource planu umožňuje jejich přímou korekci.



Obrázek 24 - Upravený proces plánování lidských zdrojů - UML diagram (vlastní zpracování)

#### 4.3.3.3 Tvorba testovacích scénářů a příprava dat

Paralelně k činnosti Vývojáře začal Test manažer s přípravou testovacích scénářů. Příprava testovacích scénářů (*test cases* – TC) byla iniciovaná schůzkou s projektovým manažerem a Vývojářem, na které byl Test manažer seznámen s očekávanými funkcionalitami a počtem plánovaných uživatelů. Jako podklad pro popis žádaných funkcionalit posloužil seznam požadavků – tabulka číslo 8.

Po ukončení přípravy TC se test manažer zaměřil na přípravu testovacích dat. Jako jejich základna posloužila kopie Portfoliového plánu (MS Project).

#### **Koncepce tvorby TC**

Obecně by testovací scénáře měly pokrývat tyto oblasti:

- Ověření, že se systém chová tak, jak je požadováno – testováno pomocí pozitivních scénářů (tzn. požadavky ze zadání rozepsat do scénářů a mít tak jistotu, že pokud se bude chtít po systému to, co bylo požadováno, tak to správně funguje)
- Ověření, že systém nezkolabuje, pokud nastane situace nepopsaná v zadání – testováno pomocí negativních scénářů (tj. například zadání jiné hodnoty do systému, než která je požadována)
- Ověření, že se systém obnoví bez ztráty dat poté, co zkolabuje – testováno pomocí řízeného pro systém neočekávaného vypnutí

Na další stránce je zobrazen testovací scénář zaměřený na testování jedné části požadované funkcionality – obr. 23.

Obrázek 25 - ukázka jednotlivého TC (interní dokument)

Test Name	Type	Step Name (Design Steps)	Description (Design Steps)	Expected Result (Design Steps)	Result (Y/N)	Problem description
Oprávnění - Zaměstnanec	MANUAL	Limited View	1) Otevřít Resource plan v režimu zaměstnance 2) Změnit hodnoty v řádcích Operations, Vacations a Othere Absence 3) Změň hodnoty i v řádcích u jednotlivých projektů	1) Resource plan se otevře a zobrazí se pouze jméno a údaje o jednotlivém zaměstnanci 2) Hodnoty jdou měnit 3) Řádky nepovolují změnu hodnot		
Oprávnění - PMO a PMs	MANUAL	Limited View	1) Otevřít Resource plan v režimu PMO 2) Změnit hodnoty v řádcích Operations, Vacations a Othere Absence 3) Změň hodnoty i v řádcích u jednotlivých projektů	1) Resource plan se otevře a zobrazí se informace o všech zaměstnancích 2) Hodnoty jdou měnit 3) Řádky nepovolují změnu hodnot		
Oprávnění - Manažer oddělení	MANUAL	Limited View	1) Otevřít Resource plan v režimu Manažer oddělení 2) Změnit hodnoty v řádcích Operations, Vacations a Othere Absence u jména Manažera oddělení i u dalších jmen 3) Změň hodnoty i v řádcích u jednotlivých projektů	1) Resource plan se otevře a zobrazí se pouze jméno manažera a ostatních zaměstnanců jeho oddělení (kontrola ve sloupci oddělení) 2) Hodnoty jdou měnit 3) Řádky nepovolují změnu hodnot		
Oprávnění - Vedoucí úseku	MANUAL	Limited View	1) Otevřít Resource plan v režimu vedoucího úseku 2) Změnit hodnoty v řádcích Operations, Vacations a Othere Absence u jména vedoucího úseku i u dalších zaměstnanců 3) Změň hodnoty i v řádcích u jednotlivých projektů	1) Resource plan se otevře a zobrazí se pouze jméno vedoucího úseku a ostatních zaměstnanců daného úseku (kontrola ve sloupci úsek) 2) Hodnoty jdou měnit 3) Řádky nepovolují změnu hodnot		

### **Dokončení vývoje a předání nástroje**

Vývojáři se podařilo dokončit práce dle plánu a na společné schůzce byl nástroj a jeho funkcionality krátce prezentovány. Výstupem jednání bylo předání nástroje Test manažerovi k provedení funkcionálních a zátěžových testů.

### **Exekuce testů a konečný výsledek**

Během funkcionálních testů se našel pouze jeden malý defekt, který byl rychle vyřešen díky pružné spolupráci Test manažera a vývojáře.

Výsledek zátěžových testů byl negativní (systém nezkolaboval) a i při řízeném (pro nástroj nečekaném) vypnutí byla následně data bez ztráty obnovena.

Celkový obdržení report o výsledcích testování byl pozitivní a nic nebránilo dalšímu pokračování projektu.

Na dalších stránkách je zobrazen nový nástroj pro sledování a řízení lidských zdrojů i s demonstrací některých funkcionalit, které byly požadovány. Čtenář se tak může na základě Seznamu požadavků a této vizualizace nového nástroje přesvědčit o splnění očekávaných cílů.

### **Komentář k obrázku č. 26:**

- Žlutá elipsa upozorňuje čtenáře na týdenní, respektive měsíční součet alokací, na které zaměstnanec nemá volnou kapacitu
- Černá elipsa naopak upozorňuje na týdenní, respektive měsíční součet volných kapacit zaměstnance pro projekty
- Červená elipsa představuje fond hodin zaměstnance (HPP = 160 hodin)

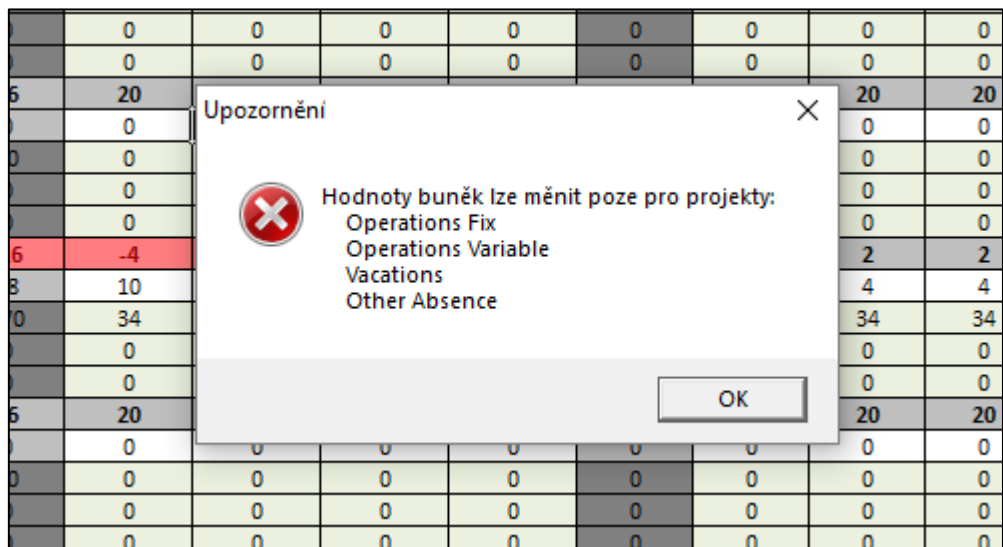
### **Komentář k obrázku č. 29:**

- Modrý obdélník zobrazuje název úkolu, jeho datum začátku i datum ukončení a název projektu, jehož je součástí
- Černý obdélník zobrazuje to samé jako modrý, s tím rozdílem, že se jedná o úkol z jiného projektu. Čtenář si může povšimnout, že úkoly jsou řazeny dle projektu

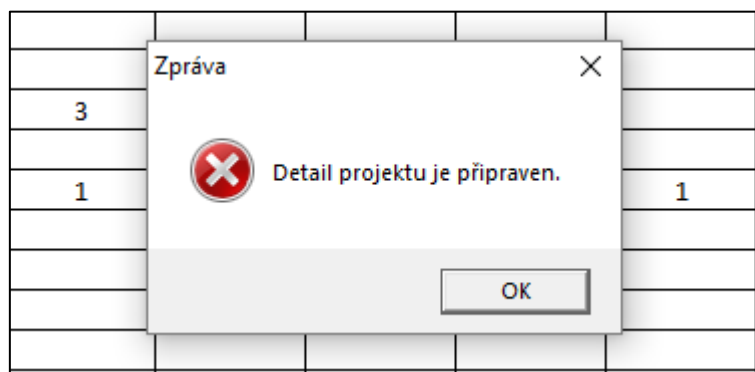
Obrázek 26 - Pohled na hlavní stránku nového nástroje - oprávnění PM/PMO (interní dokument)

Work time fund	Month:		May 2019					June 2019					July 2019					August 2019									
	Employee	Project	29.4.	6.5.	13.5.	20.5.	27.5.	Total in month	3.6.	10.6.	17.6.	24.6.	Total in month	1.7.	8.7.	15.7.	22.7.	29.7.	Total in month	5.8.	12.8.	19.8.	26.8.	Total in month	2.9.	9.9.	
70%	Jméno zam.	Unallocated workhours	-4	-4	-4	-4	-4	-20	-4	-4	-4	-4	-16	18	24	24	24	24	114	24	24	24	24	96	24	24	
		Projekt A	22	22	28	28	28	129	28	28	28	28	112	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Operations	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4
		Vacations	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Other Absence	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100%	Jméno zam.	Unallocated workhours	29	29	36	36	36	166	36	36	36	35	143	27	34	34	34	34	163	34	34	34	34	136	34	34	
		Projekt A	3	3	4	4	4	18	4	4	4	5	19	5	6	6	6	6	6	29	6	6	6	6	24	6	6
		Operations	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Vacations	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Other Absence	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100%	Jméno zam.	Unallocated workhours	16	16	20	20	20	92	20	20	20	20	80	32	40	40	40	40	192	40	40	40	40	160	40	40	
		Projekt A	16	16	20	20	20	92	20	20	20	20	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Operations	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Vacations	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Other Absence	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
100%	Jméno zam.	Unallocated workhours	6	6	12	12	12	47	12	12	12	12	48	9	16	16	16	16	73	16	14	14	14	58	14	14	
		Projekt A	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Projekt B	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	19	4	6	6	6	6	22	6	6
		Projekt C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Operations	20	20	20	20	20	100	20	20	20	20	80	20	20	20	20	20	20	100	20	20	20	20	80	20	20
80%	Jméno zam.	Unallocated workhours	21	21	27	27	27	124	27	27	27	27	109	22	28	28	28	28	134	28	28	28	28	112	28	28	
		Projekt A	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Projekt B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Projekt C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Operations	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4
100%	Jméno zam.	Unallocated workhours	4	4	12	12	12	44	12	-34	-34	-34	-89	-32	-34	-34	-34	-34	-166	-26	-4	1	1	-28	1	1	
		Projekt B	0	0	0	0	0	0	0	46	46	46	137	36	46	46	46	46	218	38	16	11	11	76	11	11	
		Operations	28	28	28	28	28	140	28	28	28	28	112	28	28	28	28	28	140	28	28	28	28	112	28	28	
		Vacations	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Other Absence	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
100%	Jméno zam.	Unallocated workhours	-17	-17	-17	2	2	-46	4	-40	-40	-42	-119	-29	-30	-30	-30	-30	-151	-30	-45	-30	-30	-136	-31	-31	
		Projekt C	29	29	37	18	18	130	16	60	60	62	199	51	60	60	60	60	293	60	75	60	60	256	61	61	
		Operations	20	20	20	20	20	100	20	20	20	20	80	10	10	10	10	10	50	10	10	10	10	40	10	10	
		Vacations	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Other Absence	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
100%	Jméno zam.	Unallocated workhours	28	28	36	36	36	164	36	36	36	36	144	28	36	36	36	36	172	36	36	36	36	144	28	28	





Obrázek 27 - Upozornění na pokus změny hodnot v rámci projektu (interní dokument)



Obrázek 28 - Oznámení o vytvoření přehledu úkolů u konkrétního zaměstnance (interní dokument)

		Month:																	
		Number of workhours:	December 2018				January 2019				February 2019								
			136	32	40	40	40	40	40	192	40	40	40	40	160	40	40		
Work time fund	Employee	Project	Start of task	End of task	Task	Total in month	31.12.	7.1.	14.1.	21.1.	28.1.	Total in month	4.2.	11.2.	18.2.	25.2.	Total in month	4.3.	11.3.
100%	Jméno zaměstnance	Projekt A	10.06.2019	16.09.2019	Úkol 1 - název	0						0					0		
		Projekt A	10.06.2019	12.08.2019	Úkol 2 - název	0						0					0		
		Projekt A	13.08.2019	16.09.2019	Úkol 3 - název	0						0					0		
		Projekt A	10.06.2019	12.08.2019	Úkol 4 - název	0						0					0		
		Projekt A	14.09.2018	11.01.2019	Úkol 5 - název	9	9	9				18					0		
		Projekt A	04.02.2019	15.02.2019	Úkol 6 - název	0						0	8	8			16		
		Projekt A	14.11.2018	17.05.2019	Úkol 7 - název	12	7	8	8	8	8	38	8	8	8	8	31	8	8
		Projekt A	14.11.2018	17.05.2019	Úkol 8 - název	5	2	2	2	2	2	9	2	2	2	2	7	2	2
		Projekt A	01.10.2019	29.11.2019	Úkol 9 - název	0						0					0		
		Projekt A	02.01.2019	17.05.2019	Úkol 10 - název	0	1	2	2	2	2	9	2	2	2	2	8	2	2
		Projekt A	02.01.2019	08.01.2019	Úkol 11 - název	0	0	0				0					0		
		Projekt A	10.06.2019	30.08.2019	Úkol 12 - název	0						0					0		
		Projekt A	02.09.2019	01.11.2019	Úkol 13 - název	0						0					0		
		Projekt A	04.11.2019	28.02.2020	Úkol 14 - název	0						0					0		
		Projekt A	01.01.2019	19.02.2019	Úkol 15 - název	0	11	14	14	14	14	67	14	14	6		34		
		Projekt A	01.01.2019	29.03.2019	Úkol 16 - název	0	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2
		Projekt A	01.01.2019	29.03.2019	Úkol 17 - název	0						0					0		
		Projekt B	01.01.2019	29.03.2019	Úkol 18 - název	0						0					0		
		Projekt B	01.01.2019	29.03.2019	Úkol 19 - název	0						0					0		
		Projekt B	01.01.2019	29.03.2019	Úkol 20 - název	0						0					0		
		Projekt B	01.01.2020	31.03.2020	Úkol 21 - název	0						0					0		
		Projekt B	01.04.2019	30.06.2019	Úkol 22 - název	0						0					0		
		Projekt B	01.07.2019	30.09.2019	Úkol 23 - název	0						0					0		
		Projekt B	01.10.2019	31.12.2019	Úkol 24 - název	0						0					0		
		Projekt B	14.11.2018	17.05.2019	Úkol 25 - název	14	7	8	8	8	8	37	8	8	8	8	30	8	8
		Projekt B	30.09.2019	28.11.2019	Úkol 26 - název	0						0					0		
		Projekt B	20.11.2018	19.12.2018	Úkol 27 - název	2						0					0		
		Projekt B	01.10.2019	01.11.2019	Úkol 28 - název	0						0					0		
		Projekt B	01.01.2019	03.06.2019	Úkol 29 - název	0	1	2	2	2	2	7	2	2	2	2	6	2	2
		Projekt B	10.06.2019	16.09.2019	Úkol 30 - název	0						0					0		

Obrázek 29 - Přehled jednotlivých úkolů daného zaměstnance – otevřeno na nové kartě (interní dokument)

#### 4.3.3.4 Tvorba návodů k používání RESOURCE PLANU

Po úspěšném dokončení vývoje nástroje mohla začít paralelně s přípravou testovacích scénářů aktivita tvorba návodů, za kterou byl odpovědný autor práce.

Nejprve byla vytvořena část návodu pro PMs a PMO, kterou následně doplnila část pro zaměstnance. Důraz při tvorbě byl kladen na jednoduché porozumění textu a grafické znázornění jednotlivých funkcionalit.

Z důvodu zaručení kladného přijetí změny (řadovými zaměstnanci firmy), byla první část návodu věnována problematice plánování a ukázce toho, v čem nový nástroj může všem pomoci.

Druhá část dokumentu se již věnuje funkcionalitám, které mohou využívat řadoví zaměstnanci společnosti.

Třetí část pojednává o procesu aktualizace údržby Resource planu, aby bylo dobře pochopeno, do kdy je potřeba do nástroje zanést změny.

Předposlední část se věnuje možným nenadálým situacím, které jsou z části i graficky znázorněny v těle dokumentu. U každé vzniklé neobvyklé situace je krátký popis, co ji mohlo zapříčinit a návod, jak se zachovat, pokud nastane.

V poslední části se autor práce snaží detailně popsat, funkcionality a postupy pro administraci z pohledu Adminů (PMO/PMs).

Vytvořený dokument byl základním podkladem pro následná školení jak oddělení, které se zapojilo do pilotní fáze, tak pro školení všech zaměstnanců firmy.

Z důvodu přehlednosti práce je dokument řazen v sekci Přílohy, konkrétně v části 7.2.

#### 4.3.3.5 Rollout

Rollout neboli rozbalení (představení) byl posledním hlavním pracovním balíkem v realizační části projektu. Jelikož bylo zájmem vedením celé firmy, aby připravovaná změna, byť nikterak dramatická byla přijata pozitivně, již v době, kdy byl dokončen vývoj

nástroje pro tvoření a řízení resource managementu, bylo vybráno jedno oddělení, na kterém se provede pilotní běh.

Po analýze všech možností bylo pro pilotní fázi vybrané **oddělení Lean&Processes**. Důvodem výběru tohoto oddělení bylo splnění několika kritérií:

- Jedná se o menší oddělení, ve kterém každý zaměstnanec má alespoň svou malou část kapacity alokovanou pro projektovou činnost
- Zaměstnanci se díky blízkému provázání s projekty účastní velkého množství úkolů
- Většina zaměstnanců je alokována na více projektech najednou

Poté, co bylo rozhodnuto, jakého oddělení se bude pilotní část projektu týkat, byla iniciovaná schůzka mezi autorem práce a manažerem oddělení.

V průběhu krátké schůzky byl manažer informován o nadcházející pilotní fázi a byl současně seznámen s jejím průběhem.

Samotná exekuce pilotního běhu se uskutečnila až po více než měsíci od pořádané schůzky, a to z důvodu pokynu sponzora projektu vyhnout se neplynulému průběhu z důvodu dovolených a státních svátků ve vánočním období.

Průběh pilotní části proběhl dle plánu, kdy nejprve byl na soukromé schůzce proškolen liniový manažer. Samotné školení probíhalo formou krátké prezentace nového nástroje, vysvětlení souvislostí a změn v procesu a následné práce s nástrojem. Jako podklad pro školení byl vedle nástroje použit Návod k používání RESOURCE PLANU, který je, jak již bylo řečeno součástí příloh.

V druhé části bylo na odpovědnosti manažera oddělení, aby buď v rámci samostatné schůzky nebo pravidelného meetingu oddělení představil a vysvětlil používání a proces tvorby resource planu.

Poté, co manažer potvrdil, že školení proběhlo v pořádku, následoval 20 denní pilotní běh optimalizovaného procesu podpořeného novým nástrojem.

Během této časové periody, bylo zkoumáno, jak často zaměstnanci využívají nový nástroj a zda do něj zanášejí pravidelně aktualizace.

Výstupem z pilotního běhu byla po jeho skončení společná schůzka projektového manažera s celým oddělením, na které se hodnotila praktičnost a funkčnost provedené optimalizace.

K radosti autora práce byla zpětná vazba velmi pozitivní, a to mimo jiné díky jednoduchosti ovládání a orientování v novém nástroji. Pozitivně byl hodnocen i vytvořený manuál k používání Resource planu. Nejspíše však nejpozitivněji byla přijata funkcionalita zobrazení přiřazených úkolů, kterou všichni zaměstnanci vyzdvihovali.

#### 4.3.3.6 Školení zaměstnanců firmy

Díky pozitivní zpětné vazbě nestálo nic v cestě školení i zbylých firemních zaměstnanců, které proběhlo tak, jak bylo původně naplánováno. Nejprve bylo podle podobného konceptu jako u Manažera oddělení Lean&Processes provedeno školení s projektovými manažery a celou PMO (včetně manažera portfolia i asistentů PMO). Následovalo školení všech liniových manažerů, kteří po vzoru pilotu dále předali informace a potřebné materiály svým podřízeným – povětšinou během pravidelné schůzky celého oddělení.

V posledním kroku byli proškoleni i nefiremní zaměstnanci (externisté). Jednalo se však pouze o zaměstnance, kteří se podílejí na více než jednom projektu – u ostatních by bylo školení zbytečnou ztrátou času.

V pátek 8. 3. 2019 následovalo spuštění optimalizovaného Resource planu do fungování celé firmy. Realizační fáze byla tímto úspěšně ukončena.

#### 4.3.4 Fáze ukončení

U větších projektů je ve fázi ukončení předáván klientovi Předávací protokol. V případě projektu ORP bylo autorovi práce sděleno, že jeho vyhotovení není nutné, vzhledem k faktu, že se jednalo o interní projekt malého rozsahu. Namísto předávacího protokolu byla naplánována schůzka všech projektových manažerů, projektového manažera tohoto projektu a manažera portfolia (sponzora projektu).

### **Výstup z uskutečněného setkání**

Schůzka byla rozdělena na dvě části, přičemž v první byl dán prostor projektovému manažerovi, aby sám provedl zhodnocení právě ukončené realizační fáze.

Jako podklad pro tuto část schůzky sloužila autorovi práce prezentace, jež je řazena v oddílu Příloh.

Autor práce, jak je z prezentace patrné, definoval požadavky na nový nástroj, jejichž implementace byla současně projektovým cílem. Následovalo grafické zobrazení procesu před začátkem projektu a po skončení implementační fáze. Zvláštní pozornost byla věnována změně těchto dvou procesů.

V poslední části prezentace autor shrnul vymezený budget, který byl vyjádřen jako součin interní MD sazby za daného specialistu a počtem jeho alokace na projektu. Dále pak byli všichni zúčastnění seznámeni s časovou osou projektu, která byla po celou dobu dodržována. Závěrem autor práce seznámil účastníky s výsledky fáze rolloutu a dosavadní obdržené pozitivní zpětné vazby.

Druhou část schůzky vedl vedoucího PMO (garant projektu), který hodnotil pozitivně provedené změny a respektování časového i rozpočtového omezení.

Závěrem schůzky byl projekt ORP prohlášen za úspěšně dokončený a oficiálně ukončený.

#### **4.3.5 Poprojektová fáze**

V rámci poprojektové fázi bývají u větších a komplexnějších projektů vyhotovovány dokumenty jako jsou Lessons learned apod. Z důvodu, že projekt ORP byl interním projektem malého významu, bylo autorovi garantem projektu sděleno, že tato dokumentace není vyžadována.

V okamžiku dokončování této diplomové práce se projekt nacházel bezprostředně po skončení právě v této projektové fázi. Nicméně díky tomu, že nový nástroj byl dobře vyvinut a otestován, nebylo nutné v této projektové fázi zatím dělat jakékoliv opravy, dodělavky či změny, jak je to běžné u větších projektů.

## Výsledky a diskuse

### 4.4 Zhodnocení výsledků autorem práce

V posledním oddíle praktické části provede autor zhodnocení celého průběhu optimalizace. V první podkapitole bude čtenáři přiblíženo zhodnocení iniciativní části projektu, v další podkapitole bude zhodnocen průběh realizační části a v poslední části se čtenář dočte zhodnocení celkové úspěšnosti projektu a reakce na provedené změny.

#### 4.4.1 Zhodnocení iniciativní části projektu

Předprojektová fáze projektu se nesla ve znamení blíže nespecifikovaných očekávání. Bylo patrné, že původní proces plánování lidských zdrojů obsahoval řadu obtížností, které zaměstnancům, kteří se na jeho tvorbě podíleli, značně ztěžovalo práci.

Tento fakt na druhou stranu vyvolal v postoji téměř všech zúčastněných chut' participovat a podílet se na jeho změně.

Další výhodou bylo, že se sponzor projektu rozhodl pro jeho zadání internímu firemnímu zaměstnanci, který s celým procesem měl potřebné zkušenosti. Současně původní specifikace zadání, a to sice vydefinování problematických oblastí, nebylo nikterak svazující a autor práce tak měl k dispozici široký manévrovací prostor.

Schůzka s Project portfolio manažerem a následný workshop s firemními projektovými manažery byly velmi dobře pojaté a všichni účastníci vyvinuli maximální snahu k dosažení co nejpřesněji specifikovaných požadavků, které jim a potažmo všem podnikovým zaměstnancům usnadní každodenní aktivity.

Výše zmíněné faktory logicky nastolily velmi výhodnou pomyslnou startovací čáru pro úspěšné uchopení projektu.

Autor nejpozitivněji hodnotí uspořádání workshopu pořádaného externí konzultantskou firmou. I přes skutečnost, že navrhované řešení od školící agentury nakonec nebylo sponzorem projektu vybráno, samotná účast a soustředění na diskutované téma ze strany všech projektových manažerů se nakonec ukázala jako největší přidaná hodnota.

Pozdější pilotní běh nového nástroje a s ním spojená změna procesu společně s pozdější exekucí rolloutu ukázalo, že se vedení PMO nakonec rozhodlo pro nejvýhodnější z navrhovaných řešení.

#### 4.4.2 Zhodnocení realizační části projektu

Jasně definované zadání projektu společně s realistickým pohledem sponzora na termín a poskytnutou alokací klíčových pracovníků byly základní stavební kameny celé realizační části projektu.

Projekt ORP byl díky vhodně zvolenému rozpadu jednotlivých pracovních balíků dobře říditelný a přechod mezi jednotlivými etapami tím pádem bez komplikací.

Rozumně zvolená podmínka od sponzora projektu týkající se ukončení vývoje společně s ukončením testovací etapy před nástupem vánočních svátků vhodně rozdělila fázi na dvě pomyslné části. Díky paralelnímu souběhu několika činností – příprava testovacích scénářů či tvorba návodů umožnila bezproblémový průběh těchto náročných etap.

Hladkému průběhu rolloutu napomohl vhodně zvolený koncept interní komunikace změny, která pravidelných schůzkách oddělení. Vhodnost tohoto konceptu byla potvrzena během etapy pilotního běhu.

Samotná změna odpovědnosti za aktualizaci informací ze strany zaměstnanců oddělení byla přijata velmi vstřícně, a dokonce byla vítána. V praxi totiž často docházelo k tomu, že nebylo jednoduché zastihnout liniového manažera či vedoucího oddělení v případě potřeby zanesení aktuální urgentní změny do Resource planu. Současně také v některých chvílích zaměstnanci museli obtížně hledat úkol, na který byli v daný týden/měsíc alokováni (v případě souběhu více úkolů z více projektů). Všechny tyto neduhy nový nástroj ušetřuje.

Celkově se ukázalo, že správně naplánovaný harmonogram s realistickými odhady na kapacity zaměstnanců podílejících se na tomto projektu v kombinaci s ulehčením práce liniovým manažerům a vítaným jednoduchým přehledem a správou alokovaností kapacit zaměstnanců oddělení, byli hlavními faktory celé úspěšné realizační fáze projektu.



#### 4.4.3 Zhodnocení provedených změn

Jelikož byl projekt ukončen jen dva týdny před odevzdáním této diplomové práce, nemůže autor poskytnout pohled na úspěšnost implementovaných změn z delšího časového pohledu.

Od předání nového nástroje do fungování firmy se uskutečnila pouze jedna schůzka PMO a projektových manažerů na téma plánování kapacit. Nicméně alespoň na základě zkušenosti z tohoto setkání se dá konstatovat, že současně nastavený proces s podporou nového nástroje je pro plánování lidských zdrojů ve firmě VWFS CZ citelným přínosem.

Autor i jednotliví manažeři napříč firmou si nicméně uvědomují, že tato změna musí být všemi pracovníky plně vstřebána, aby aktuálnost zobrazovaných informací byla co nejvyšší. Tento proces sám o sobě nezávisí na velikosti změny (a zvláště ve větších firmách) trvá déle, a tak si všichni uvědomují, že celkový dopad nově optimalizovaného procesu přinese až čas.

## Závěr

Společnost Volkswagen Financial Services CZ je, jak už bylo řečeno hlavním hráčem na poli poskytování finančních služeb v automobilovém průmyslu. Již tento fakt logicky odkazuje na skutečnost, že hlavní snažení celé firmy je směřováno tímto směrem.

V současné době však firma prožívá boom spojený s iniciací velkého množství malých či středně velkých projektů, přičemž paralelně s tím ve firmě běží projekt na výměnu celého informačního systému. Jak je patrné, VWFS CZ prochází celkovou reformou, která bude vyžadovat velké nasazení a vynaložení velkého množství úsilí.

V zájmu zachování udržitelnosti firemního rozvoje (a i jeho zlepšení), je nutné co nejeфекtivněji plánovat zdroje na jednotlivých projektech, s přihlédnutím k alokaci většiny zaměstnanců v oblasti operativních činností.

V závěru práce je tedy nutné odpovědět si na otázku, zda bylo dosaženo předem stanoveného cíle – optimalizace procesu řízení zdrojů.

S přihlédnutím k samotnému začátku této práce, kde bylo řečeno, že hlavního cíle bude dosaženo pouze naplněním dílčích cílů, je vhodné si každý z nich vyhodnotit zvlášť.

Prvním vytyčeným cílem bylo provedení detailní analýzy původního stavu procesu řízení zdrojů. Analýza byla provedena na základě workshopu se všemi projektovými manažery a Project portfolio manažerem a výstupem z ní byl seznam problematických oblastí procesu. Lze tedy konstatovat, že prvního dílčího cíle bylo dosaženo.

Druhým dílčím cílem byla tvorba několika návrhů, které budou problematické oblasti ošetřovat. I zde je možné konstatovat, že i tohoto dílčího cíle bylo dosaženo – autor představil vedení PMO celkem tři návrhy, které jsou uvedeny v příloze na konci této práce.

Třetím dílčím cílem byla kvalitní příprava a tvorba potřebné projektové dokumentace. Autor opět může konstatovat, že dílčího cíle bylo dosaženo, jelikož na základě zmiňované projektové dokumentace byla odstartovaná realizační část projektu. Ukázky této dokumentace jsou zařazeny v těle praktické části a v případě harmonogramu na konci v přílohách.

Posledním dílčím cílem vedoucím ke splnění hlavního cíle byla samotná realizace vybraného návrhu optimalizace. Autor opět potvrzuje splnění vytyčeného dílčího cíle.

Průběh celé realizace je zaznamenán v praktické části a jako výstup dokončení tohoto úkolu lze považovat přiloženou prezentaci o ukončení projektu ORP.

S odkázáním na sekci Výsledky a diskuze lze dopovědět i na otázku, zda byl splněn hlavní vytyčený cíl. Jednoznačnou odpovědí je, že ano, jelikož, jak bylo během realizační fáze projektu zaznamenáno, změna nástroje pro zobrazování využití lidských zdrojů spojená s pozměněním celého procesu se ukázala jako velmi přínosná a sponzor projektu (vedení PMO) považuje projekt za úspěšně dokončený.

## 5 Seznam použitých zdrojů

### 5.1 Literární zdroje

**Barker, Stephen a Cole, Rob. 2009.** *Projektový management pro praxi.* Havlíčkův Brod : Grada Publishing, a.s., 2009. 978-80-247-2838-4.

**Bartoška, Jan a Šubrt, Tomáš. 2007.** *Projektové řízení III.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007. 978-80-213-1725-3.

**Commerce, Office of Government. 2009.** *Managing successful projects with PRINCE2.* London : TSO, 2009. 9780113310593.

**Dolažal, Jan, Máchal, Pavel a Lacko, Branislav. 2012.** *Projektový management podle IPMA.* Havlíčkův Brod : Grada Publishing, 2012. 978-80-247-4275-5.

**Doležal, Jan. 2016.** *Projektový management - Komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Expert. Praha : Grada, 2016. 978-80-247-5620-2

**Dvořák, Drahoslav, Répal, Martin a Mareček, Martin. 2011.** *Řízení portfolia projektů.* Brno : Computer Press, a.s., 2011. 9788025130759.

**Hedeman, Bert a Seegers, Ron . 2009.** *PRINCE2® 2017 Edition – A Pocket Guide.* 2017 Edition. Unknown : Van Haren Publishing, 2009. 9789401803182.

**Hermarij, John. 2013.** *Better Practices of Project Management Based on IPMA Competences.* Zaltbommel : Van Haren Publishing, 2013. 9789087537173.

**Institute, Project Management. 2007.** *Practice standard for scheduling.* Newtown Square : Project Management Institute, 2007. 978-1-930699-84-7.

**Jan Doležal, Pavel Máchal, Branislav Lacko a kolektiv. 2012.** *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012.

**Kališ, Jan. 2003.** *Řídíme projekty s Microsoft Project 2002*. Brno : Computer Press, 2003. 80-8226-776-0.

**Kanisová, Hana a Müller, Miroslav. 2006.** *UML srozumitelně*. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 80-251-1083-4.

**Kendall, Gerald a Rollins, Steve. 2005.** *Advanced Project Portfolio Management and the Pmo: Multiplying Roi at Warp Speed*. Florida : J Ross Publishing Inc., 2005. 1932159029.

**Kerzner, Harold. 2017.** *Project management case studies*. Third edition. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2017. 9781119385974.

**Máchal, Pavel, Kopečková, Martina a Presová, Radmila. 2015.** *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-5321-8.

**Project Management Institute, Inc. 2013.** *A Guide to the Project (PMBOK® Guide) – Fifth Edition*. Newtown Square : Project Management Institute, Inc., 2013. 9781628253825.

**Oltmann, J. 2009.** *Project portfolio management: how to do the right projects at the right time. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—North America, Denver*. Denver : CO. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2009. Unknown.

**Rosenau, Milton. 2007.** *Řízení projektů*. Brno : Computer Pres, a.s., 2007. 978-80-251-1506-0.

**Svozilová, Alena. 2006.** *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 80-247-1501-5.

**Svozilová, Alena. 2016.** *Systémový přístup k řízení projektů - 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada, 2016. 978-80-271-0075-0.

**Vrána, Ivan. 2008.** *Projektování informačních systémů s UML*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008. 978-80-213-1817-5.

## 5.2 Internetové zdroje

**APMG. 2019.** The Difference Between a Project and a Program. *APMG International*. [Online] APMG International, 7. červenec 2019. [Citace: 7. 1 2019.] <https://apmg-international.com/article/difference-between-project-and-program>. Unknown.

**Consulting, PM. 2019.** <https://pmconsulting.cz>. PM Consulting. [Online] PM Consulting, Neznámý. Neznámý 2019. [Citace: 7. Leden 2019.] <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/zivotni-cyklus-projektu/>. Neznámé.

**FLOAT. 2019.** FLOAT. *FLOAT*. [Online] FLOAT, 2019. [Citace: 3. leden 2019.] <https://www.float.com/>. N/A.

**Guru, Resource. 2019.** Resource Guru. [Online] 2019. [Citace: 12.1.. Praha 2019.] <https://resourceguruapp.com/>.

**HierarchyStructure. 2017.** Hierarchystructure.com. *Hierarchy Structure*. [Online] HierarchyStructure, -. - 2017. [Citace: 2. 1 2019.] <https://www.hierarchystructure.com/types-organizational-structures/>. Unknown.

**VWFS-CZ. 2017.** Metodika řízení projektů a projektového portfolia. *LCM*. Praha : Volkswagen Financial Services CZ, 2017. Sv. Neznámé, Neznámé. Neznámé.

**VWFS-CZ. 2017.** Výroční zpráva 2017. *Výroční zpráva*. Praha : Volkswagen Financial Services CZ, 2017. Sv. Neznámý, Neznámé. Neznámé.

## 6 Přílohy

### 6.1 Prezentace návrhů řešení optimalizace procesu

**VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES**  
DŮVĚR. LEASING. POJIŠTĚNÍ. MOBILITA.

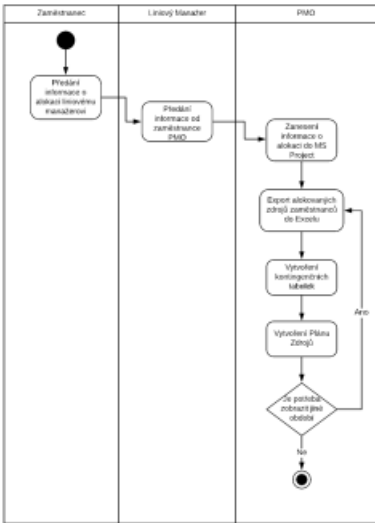


**Prezentace návrhů řešení optimalizace procesu  
plánování zdrojů**

28. Srpna 2018

**VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES**  
DŮVĚR. LEASING. POJIŠTĚNÍ. MOBILITA.

**Zobrazení stávajícího procesu**



```
graph TD
    subgraph "Zaměstnanec"
        A(( )) --> B[Předání informací o aktivitě investiční kandidatury]
    end
    subgraph "Liniový manažer"
        C[Předání informace od zaměstnavatele PMO]
    end
    subgraph "PMO"
        D[Zasazení informace o aktivitě do MS Projekt]
        E[Export aktivovaných zdrojů zandatastano] do Excelu]
        F[Vytvoření kontingentních kapacit]
        G[Vytvoření Plánu Zdrojů]
        H{Je potřeba oznámit jiné oblasti}
        I(( ))
    end
    B --> C
    C --> D
    D --> E
    E --> F
    F --> G
    G --> H
    H -- Ano --> E
    H -- Ne --> I
```

PM - Matěj Gosman | BPPC | 28. srpna 2018 | ORP

2



## Seznam vytipovaných problematických oblastí

- "Manuálnost" procesu přípravy
- Neviditelnost úkolů pro zaměstnance
- Přehled pouze pro delší časová období
- "Peak" v operativě
- Filtrace na úrovni oddělení/úseků
- Přetížené zdroje
- Dovolené
- Iniciace projektů

## Prioritizační proces

Problematická oblast	Přifazená priorita
"Manuálnost" procesu přípravy	Priorita 1
Neviditelnost úkolů pro zaměstnance	Priorita 1
Přehled pouze pro delší časová období	Priorita 1
"Peak" v operativě	Priorita 2
Filtrace na úrovni oddělení/úseků	Priorita 2
Přetížené zdroje	Priorita 2
Dovolené	Priorita 3
Iniciace projektů	Priorita 1

<b>Priorita 1</b>	Pro celkové zlepšení procesu je vyřešení problematické oblasti naprosto klíčové. Optimalizace bez zpracování tohoto požadavku postrádá smysl.
<b>Priorita 2</b>	Pro celkové zlepšení procesu je vyřešení problematické oblasti velmi důležité. Optimalizace bez zpracování tohoto požadavku se nedoporučuje.
<b>Priorita 3</b>	Pro celkové zlepšení procesu je vyřešení problematické oblasti vítané („Nice to have“). Optimalizace bez zpracování tohoto požadavku je možná.

## Výstup z provedené analýzy problematických částí

- Samotný proces plánování lidských zdrojů **nebyl** vyhodnocen jako problémový
- Problematickou částí procesu byl označen nástroj pro zobrazení Resource planu
- Nutná optimalizace tohoto komponentu
- Navrhovaná řešení obsahují:
  - Inovaci nástroje
  - Výměnu nástroje
- Obě možnosti částečně ovlivní celý plánovací proces

## Návrh řešení A – „Implementace MS Project Server“

- **Výhody**
  - Implementace ošetří všechny identifikované problémy
  - Zjednodušení stávajícího procesu
  - Aktuálnost
  - Znalost SW MS Project
- **Nevýhody**
  - Cena implementace
  - Paušální poplatky za provoz
  - Nutnost modifikace všech plánů v MS Project

## Návrh řešení B – „vývojářské řešení – upgrade stávajícího procesu“

- **Výhody**
  - Implementace ošetří všechny identifikované problémy
  - Zjednodušení stávajícího procesu
  - Aktuálnost
  - Znalost SW základny
- **Nevýhody**
  - Náročnost vývoje
  - Vytížení IT oddělení
  - Nutnost školení všech zaměstnanců

## Návrh řešení C – „Řešení dle Symphera“

- **Výhody**
  - Nenáročné na vývoj
  - Zdarma – využití malé kapacity PMs pro implementaci
  - Aktuálnost
  - Znalost SW základny
- **Nevýhody**
  - Implementace neošetří všechny identifikované problémy
  - Větší odpovědnost manažerů za aktuálnost

## 6.2 Návod k použití RESOURCE PLANU

# RESOURCE PLAN – NÁVOD K POUŽITÍ

### Obsah

1. Účel Resource planu .....	1
2. Funkcionality Resource planu - Pro zaměstnance.....	1
3. Proces aktualizace a údržby Resource planu.....	2
4. Co dělat, když.....	3
5. Funkcionality a postupy pro administraci Resource planu – Admin (PMO).....	5

## 1. Účel Resource planu

Vzhledem k vyššímu počtu realizovaných projektů a omezené dostupnosti zdrojů dochází k častému **přetížení zdrojů** (dle projektových plánů), resp. meziprojektových konfliktů a konfliktů s operativou.

Na základě workshopů a diskusí PMO s linií byly specifikovány principy a postupy, jak by mělo plánování zdrojů správně fungovat. Výsledkem diskusí je nový nástroj – **Resource plan** a princip jeho používání. Resource plan tedy slouží jako nástroj pro sledování projektových i operativních požadavků na zdroje v daných časových obdobích.

Další přidanou hodnotou Resource planu je možnost kontroly požadovaných alokací od projektů **samotným zaměstnancem** a s tím spojené zobrazení jednotlivých úkolů, na které je daný zdroj požadován (více v popisu funkcionalit).

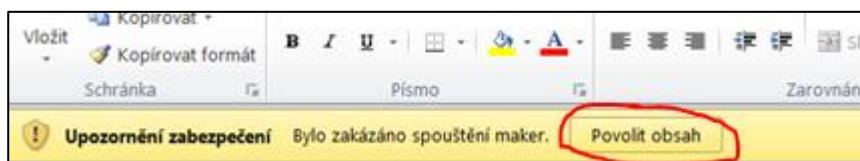
Resource plan je současně nezbytným nástrojem pro rozhodování při **iniciaci nových projektů** – mimo jiné i na základě dostupných kapacit je schválena/zamítnuta iniciace nových projektů.

**Základní princip:** Zdroje, resp. zaměstnanci jsou odpovědní za svůj vlastní čas, konkrétně za alokace na operativu, projekty a evidenci svých dovolených a ostatní nepřítomnosti. V případě, že zaměstnanec eviduje v Resource planu přetížení, je nutná iniciace řešení z jeho strany – kontaktování PM, linie, úprava operativy či úprava alokací na projektové úkoly (požadavek na projektového manažera na úpravu plánu).

Month:			May 2017						
Number of workhours:			32	32	40	40	40	184	40
Work time fund	Employee	Project	1.5.	8.5.	15.5.	22.5.	29.5.	Total in month	5.6.
100%	Jméno	Unallocated workhours	1	-1	0	0	-1	-2	0
		GDPR	5	5	6	6	6	28	6
		NOIS3	0	2	2	2	2	8	2
		ISC	16	16	20	20	20	92	20
		RPA	0	1	0	0	1	2	0
		Operations	10	10	12	12	12	56	12
		Vacations	0	0	0	0	0	0	0
		Other Absence	0	0	0	0	0	0	0

## 2. Funkcionality Resource planu – Pro zaměstnance

- Pro korektní funkčnost vždy **povolte používání maker** při otevírání souboru



- Resource plan po svém otevření zobrazí **vždy pouze relevantní informace** pro danou osobu, tzn.:
  - Zaměstnancům** se v rámci přehlednosti zobrazí omezený přehled, kde uvidí **pouze sami sebe**
  - Manažeři** po otevření Resource planu uvidí sebe a **všechny své podřízené**
- Resource plan zobrazuje jednotlivé **týdny** – týdny lze sbalovat a rozbalovat:

			May 2017						
			32	32	40	40	40	184	40
Work time fund	Employee	Project	1.5.	8.5.	15.5.	22.5.	29.5.	Total in month	5.6.
		Unallocated workhours	-8	-3	-1	-13	-16	-41	
		GDPR	5	5	5	5	0	20	
		NOIS3	6	6	8	8	8	37	
		ISC	6	1	0	0	0	7	

Dvojklikem se rozbalí měsíc  
Dvojklikem se sbalí měsíc

- Resource plan umí zohlednit individuální (snížený) **pracovní úvazek** zaměstnance (Sloupec „Work time fund“) – pokud budete chtít úvazek změnit, kontaktujte PMO – je nutno nastavit v podkladových datech
- Zaměstnanci mohou upravovat pouze řádky:
  - Operations Fix** – fixní operativa bez možnosti změn
  - Operations Variable** – flexibilní operativa
  - Vacations** – dovolené
  - Other Absence** – další nepřítomnost (školení atd.)

- Alokace jednotlivých projektů vychází z **projektových plánů** – **nelze** je měnit přímo v Resource planu – pro zaměstnance jsou informativní
- Zaměstnanec může zobrazit **konkrétní detail** na úrovni úkolů v jednotlivých projektech
  - **Dvojklik na konkrétní projekt** (sloupec „C“) – v nové kartě se rozbalí úkoly pouze v rámci daného projektu
  - **Dvojklik na „Unallocated workhours“** (sloupec „C“) – v nové kartě se rozbalí všechny aktuální úkoly ve všech projektech, na které je zaměstnanec alokován
- Resource plan **nezobrazuje minulost** (resp. lze zobrazit poslední měsíc, který je skrytý). Zobrazovaný rozsah je vždy Aktuální měsíc + 2 roky
- V případě **převalokace**, tzn. když suma projektových alokací, operativy, dovolených a ostatní nepřítomnosti je vyšší než počet pracovních hodin v týdnu, **zvýrazní** se přetížení v řádku „Unallocated workhours“ **červenou barvou**. Každý takový výskyt přetížení musí zaměstnanec řešit (úprava operativy, kontaktování relevantních projektových manažerů)

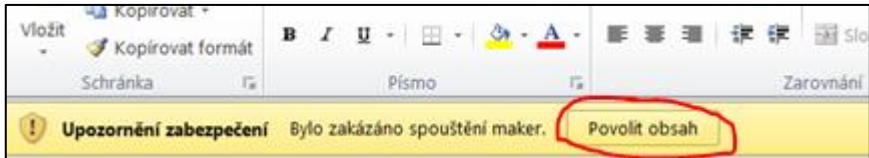
### 3. Proces aktualizace a údržby Resource planu

- **Aktualizace zaměstnanci:**
  - Aktualizace Resource planu se provádí **1x týdně** – každý zaměstnanec by měl Resource plan 1x týdně zkontrolovat, případně upravit
  - Pro úpravy zaměstnanci je vyhrazeno vždy **pondělí až středa**
  - **Aktualizace spočívá v:**
    - Aktualizace odhadu **operativy fix a variable** pro dané týdny
    - Aktualizace odhadu **dovolených** pro dané týdny
    - Aktualizace odhadu **další nepřítomností** pro dané týdny
  - Aktualizaci je třeba provádět **v co nejdelším časovém horizontu** – Resource plan má sloužit i jako **nástroj pro rozhodnutí iniciace nových projektů**, pro kterou je třeba mít **dlouhodobý výhled** volných kapacit
- **Aktualizace PMO**
  - Aktualizace Resource planu je ze strany PMO prováděna **1x týdně**
  - PMO provádí aktualizaci **vždy ve čtvrtek**

- Aktualizace spočívá v **importu aktuálních projektových plánů**, které se propisují do alokací u jednotlivých zaměstnanců
- Projektové plány vč. alokací jsou kompletní vždy **až do konce projektu**
- **Procházení a řešení přetížených zdrojů**
  - **Každý pátek** probíhá za přítomnosti manažera projektového portfolia, projektových manažerů a relevantních liniových manažerů kontrola, diskuse a řešení přetížených (přeplánovaných) zdrojů
  - Pro schůzky je klíčové mít co **nejpřesnější odhady**

Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
Aktualizace zaměstnanci			Aktualizace PMO	Řešení konfliktů

#### 4. Co dělat, když...

- Otevřu Resource plan a seznam je prázdný nebo nevidím jen sám sebe, ale i ostatní
  - Zkontrolujte, zda máte povolené **používání maker**

  - **Kontaktujte PMO** – možné příčiny jsou
    - nejste přidáni v seznamu zdrojů (v Resource planu jsou pouze ti zaměstnanci, kteří jsou využíváni na projekty – občas někdo přibude...)
    - v seznamu zdrojů máte neplatné DKX (překlep, staré DKX atd.)
- Objeví se **chyba** nebo Resource plan nefunguje tak, jak by měl – **kontaktujte PMO**
- Manažer nevidí všechny podřízené, kteří jsou na některém z projektů / Vidí někoho, kdo není jeho podřízený – chyba v podkladových datech – **kontaktujte PMO**

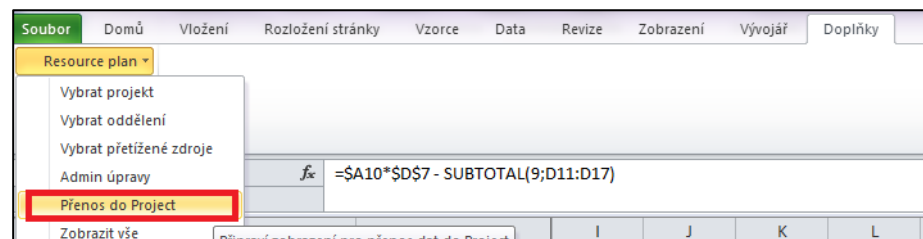
## 5. Funkcionality a postupy pro administraci Resource planu – Admin (PMO)

- **Funkcionality:**
  - Zobrazení zdrojů dle projektů (tzn. výběr projektu a zobrazení všech zdrojů na něm alokovaných)
  - Zobrazení zdrojů dle oddělení
  - Zobrazení pouze přetížených zdrojů
  - Zobrazení všech zdrojů
- Aktualizace se provádí každý čtvrtek

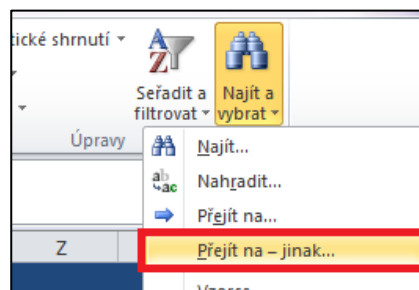
### Import dovolených, operativy a další nepřítomnosti do MS Project

1. Otevření Resource planu - [Resource Plan](#)
2. Zobrazení přehledu pro export do MS Project

#### 1.1. Doplnky – Resource plan – Přenos do Project



2. Makro zobrazí omezený seznam
3. Vybrat buňky ke kopírování
  - 3.1. Vybrat buňky „A9“ až konec
  - 3.2. Domů – Najít a vybrat – Přejít na – jinak...

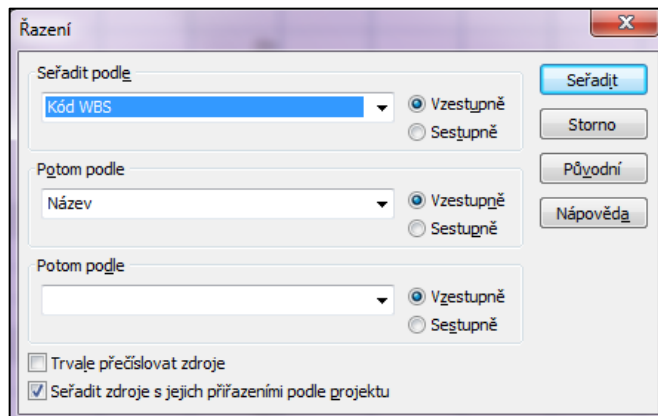


- 3.3. Označit volbu „Pouze viditelné buňky“
- 3.4. Ctrl+C
4. Otevřít prázdný excel a vložit s přizpůsobením formátování cíli



Work time	Employee	Project	1.5.	8.5.	15.5.	22.5.
70%	Ábelová H	Unallocated	-8	-3	-1	-13
	Ábelová H	Operation	13	13	16	16
	Áb	Možnosti vložení:		0	0	0
	Áb			0	0	0
100%	Babák Mai	Unallocated	32	32	40	40

5. Nyní jsou vloženy jen řádky sumární, Operativa, Dovolené a Další nepřítomnost
6. Nyní je nutné data upravit tak, aby namísto „Unallocated Workhours“ bylo jméno zaměstnance (jednoduchý vzorec „když“ a následné přepsání sloupce...)
7. Odstranit sloupce s „Total in month“ v excelu = výsledkem bude finální struktura, která bude vložena do MS Project
8. Otevření MS Projectu s Mimoprojektovými alokacemi - [Mimoprojektové alokace](#)
9. Zobrazení „Používání zdrojů“ a zobrazení všech řádků (kliknutí do záhlaví sloupce „Název zdroje“ a opakované stisknutí Zobrazení – Osnova – Zobrazit dílčí úkoly)
10. Ve sloupci „Projekt“ v MS Project (Mimoprojektové alokace) vyfiltrovat pouze „Mimoprojektové alokace“
11. Seřazení
  - 11.1. Kliknout do záhlaví sloupce „Název zdroje“
  - 11.2. Zobrazení – Seřadit – Seřadit Podle
  - 11.3. Seřadit dle následujícího screenu:

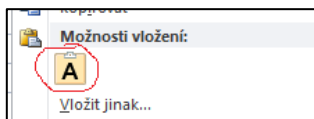


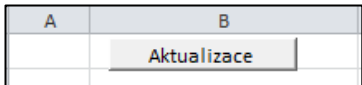

12. Struktura v MS Project by měla mít stejnou podobu, jako struktura v MS Excel (včetně řazení úkolů)
13. Zkopírovat a vložit do MS Projectu nejprve levou část excelu, tzn. jména a úkoly
14. Zkopírovat a vložit do MS Projectu pravou část excelu, tzn. alokace
15. Uložení

### **Import z MS Project do Resource planu:**

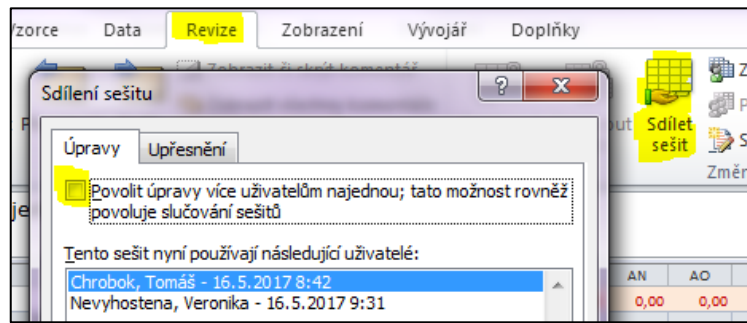
1. Otevření plánu projektového portfolia (MS Project) vč. fondu zdrojů - [Plán portfolia](#)

2. Zobrazení „Používání úkolů“ - zobrazení všech řádků
  - 2.1. Kliknout do záhlaví sloupce „Název úkolů“ – vybere se celý sloupec
  - 2.2. Zobrazení – osnova – zobrazit dílčí úkoly (opakovat třeba 15x, aby byla jistota, že se zobrazí všechny úrovně)
3. Otevření makra pro úpravu dat (MS Excel) - [Makro na úpravu dat](#)
4. Vymazat data v souboru pro úpravu dat
  - 4.1. Kliknout do pole „A5“
  - 4.2. Shift+Ctrl+End
  - 4.3. Smazat stisknutím „Del“
5. Vrátit se do MS Project a vykopírovat úkoly
  - 5.1. Zobrazení – makra
  - 5.2. Spustit makro „Project\_Portfolio.mpp!Kopirovat\_ukoly“
6. Vložit do excelu pro úpravu dat
  - 6.1. Kliknout do pole „A4“ (pravé tlačítko)

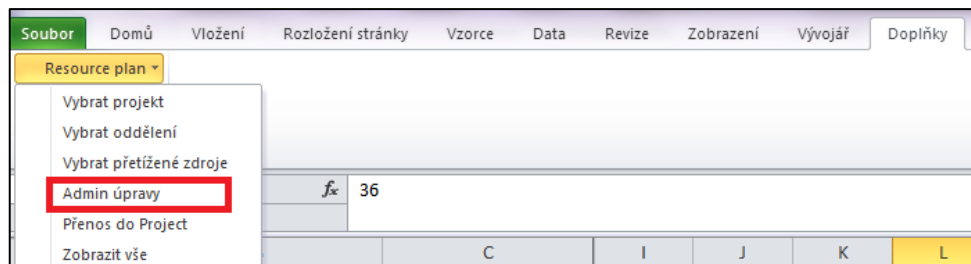


- 6.2. Vložit jako znaky
7. Vrátit se do MS Project a vykopírovat alokace
  - 7.1. Zobrazení – makra
  - 7.2. Spustit makro „Project\_Portfolio.mpp!Kopirovat\_tydney“
8. Vložit do excelu pro úpravu dat
  - 8.1. Kliknout do pole „BK5“ (pravé tlačítko) – datum týdne v buňce, do které je vkládáno, musí být totožné s datem prvního kopírovaného týdne v MS Project – pouze zkontrolovat, mělo by standardně sedět
  - 8.2. Vložit jako znaky
9. Zavřít MS Project
10. V excelu pro úpravu dat spustit makro „Aktualizace“  (makro chvíli běží...)
11. Až makro doběhne, zkopírovat a vložit nějaké číslo s desetinnými do buňky „BK5“, v buňce „BK5“ zmáčknout Shift+Ctrl+End (tím se vyberou všechny alokace). Následně do buňky „BK5“ kliknout pravým tlačítkem, zmáčknout Esc, otevřít nabídku u vykřičníku  a zvolit „převést na číslo“. Následně vrátit do „BK5“ původní hodnotu
12. Otevřít Resource plan - [Resource Plan](#)

13. Zrušit sdílení Zrušit sdílení – Revize – Sdílet sešit – odškrtnou tickbox



14. Zvolit Doplnky – Resource plan – Admin úpravy



15. Zobrazí se skryté karty

16. Otevřít kartu „Detail“

17. Vymazat data

17.1. Kliknout do buňky „AB3“

17.2. Shift + Ctrl + End

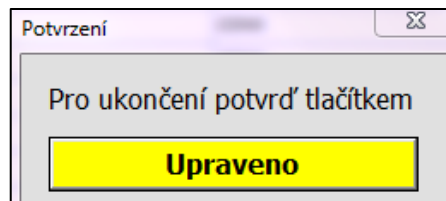
17.3. Vymazat stisknutím Del

18. Vybrat všechna data v excelu pro úpravu dat – buňky „A5“ až poslední buňka (poslední sloupec, ve kterém je datum týdne a poslední řádek, ve kterém je poslední úkol)

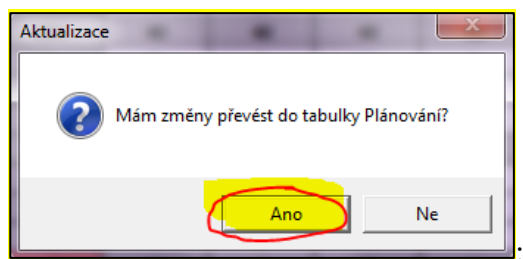
19. Vložení do Resource planu (karta detail, buňka „AB3“)

20. Zavření excelu pro úpravu dat – není nutné ukládat

21. V Resource planu potvrdit úpravy stiskem tlačítka „Upraveno“



22. Potvrdit převedení změn do tabulky Resource planu (makro chvíli běží...)



23. Zapnout sdílení – Revize – Sdílet sešit – zaškrtnou tickbox

Autor: Matěj Gosman/BPPC

Vytvořeno: 31. 10. 2018

Verze 1.0

## 6.3 Prezentace o ukončení projektu ORP

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES  
ÚVER, LEASING, POJIŠTĚNÍ, MOBILITA.



**Ukončení projektu ORP**

11. března 2019

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES  
ÚVER, LEASING, POJIŠTĚNÍ, MOBILITA.

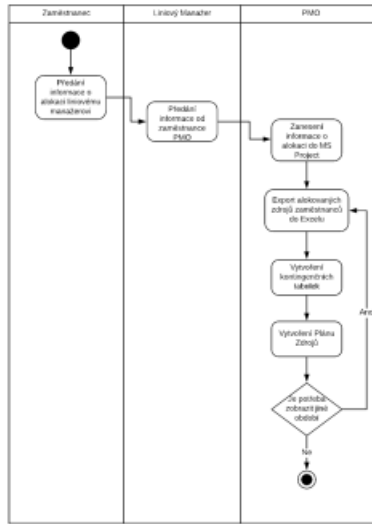
**Implementace nových funkcionalit**

- "Manuálnost" procesu přípravy ✓
- Neviditelnost úkolů pro zaměstnance ✓
- Přehled pouze pro delší časová období ✓
- "Peak" v operativě ✓
- Filtrace na úrovni oddělení/úseků ✓
- Přetížené zdroje ✓
- Dovolené ✓
- Iniciace projektů ✓

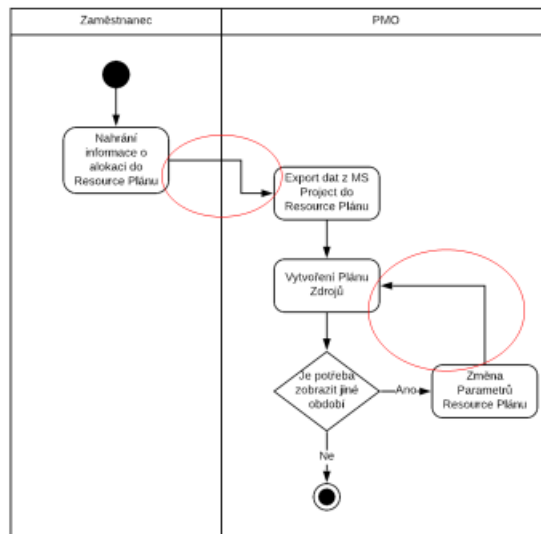
PM - Matěj Gosman | BPPC | 28. března 2019 | ORP

2

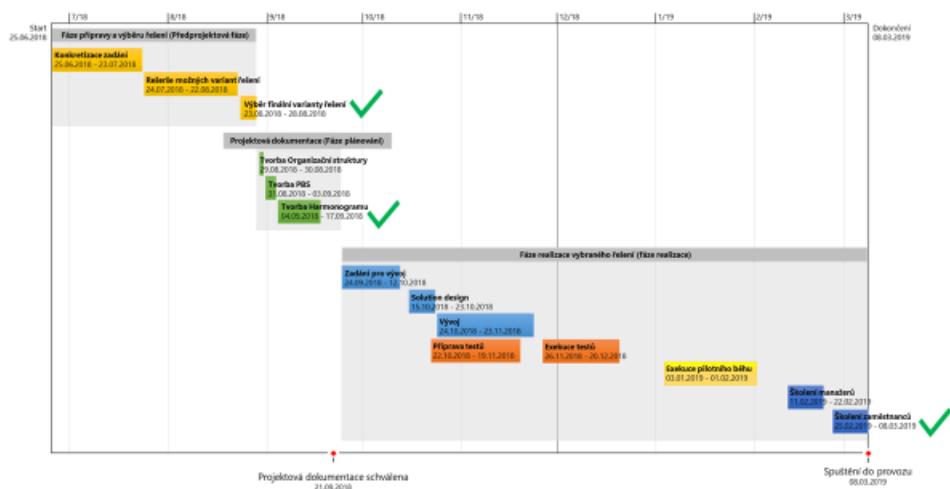
### Workflow původního procesu



### Workflow nového procesu



## Požadovaný termín dodržen



## Rozpočtové omezení dodrženo

Název zdroje	Celková hodnota práce (MDe)	10_2018	11_2018	12_2018	01_2019	02_2019	03_2019	
Matěj Gosman	39,875	84,6h	14,4h	4h				100 %
Project Portfolio Manager	1,125				4h	5h		100 %
Project Manager 1	2,75					4h		100 %
Project Manager 2	2,75					4h		100 %
Project Manager 3	2,75					4h		100 %
Vývojář	17,875	61,8h	56,53h	22,67h				100 %
Test manager	9,875	22,2h	30,8h	26h				100 %
Department manager	3,75	4h			21,2h	4,8h		100 %
Zaměstnanec 1	2,25				17,2h	0,8h		100 %
Zaměstnanec 2	2,25				17,2h	0,8h		100 %
Zaměstnanec 3	2,25				17,2h	0,8h		100 %
Zaměstnanec 4	2,25				17,2h	0,8h		100 %
Zaměstnanec 5	2,25				17,2h	0,8h		100 %
Zaměstnanec 6	2,25				17,2h	0,8h		100 %
Zaměstnanec 7	2,25				17,2h	0,8h		100 %
Zaměstnanec 8	2,25				17,2h	0,8h		100 %
PMO	1,125					5h	4h	100 %
Department manager 1	1					7,2h	0,8h	100 %
Department manager 2	1					7,2h	0,8h	100 %
Department manager 3	1					7,2h	0,8h	100 %
Department manager 4	1					7,2h	0,8h	100 %
Department manager 5	1					7,2h	0,8h	100 %
Department manager 6	1					7,2h	0,8h	100 %