

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Přírodovědecká fakulta**

**Ústav aplikované informatiky**



**Optimalizace managementu firmy Sever Game Studio  
s.r.o.**

Bakalářská práce

**Autor práce:** Zuzana Bumbová

**Školitel:** doc. Ing. Zora Říhová, CSc.

**České Budějovice**

**2019**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Přírodovědecká fakulta

ZADÁVACÍ PROTOKOL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Student:** Zuzana Bumbová  
(jméno, příjmení, tituly)

**Obor – zaměření studia:** Kriminalisticko-technická činnost v IT

**Katedra/ústav PŘF JU, kde bude práce vypracována a obhájena:** UAI

**Školitel:** doc. Ing. Zora Říhová, CSc.  
(jméno, příjmení, tituly, u externího š. název a adresa pracoviště, telefon, fax, e-mail)

**Garant z PŘF JU:** .....  
(jméno, příjmení, tituly, katedra – jen v případě externího školitele)

**Školitel – specialista, konzultant:** .....  
(jméno, příjmení, tituly, u externího š. název a adresa pracoviště, telefon, fax, e-mail)

**Téma bakalářské práce:** Optimalizace managementu firmy Sever Game Studio s.r.o.

Cíle práce:

- SWOT analýza fungování firmy
- Návrhy na zlepšení a jejich zavedení:
  - Optimalizace organizační struktury
  - Zlepšení informačního systému a dokumentace
  - Procesní analýza – specifikace vybraných procesů a optimalizace
  - Zavedení základních atributů kultury firmy
  - Management rizik
- Vyhodnocení navržených změn

Základní doporučená literatura:

- ŘÍHOVÁ, Zora, a kolektiv. Úvod do IT Governance. VŠE. 2018. ISBN 978-80-245-2272-2
- ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-5457-4.

Financování práce .....

Školitel práce .....podpis: .....

U externích vedoucích fakultní garant práce .....podpis: .....

Garant oboru bak. studia (nepožaduje se u oboru biologie) .....podpis: .....

Vedoucí katedry/ústavu PŘF JU, kde proběhne obhajoba.....podpis: .....

Případný souhlas vedoucího ústavu AV .....podpis: .....

V Českých Budějovicích dne .....Podpis studenta .....

## **Bibliografické údaje**

Bumbová, Z., 2019: Optimalizace managementu firmy Sever Game Studio s.r.o. [Optimalization of the Sever Game Studio s.r.o. company management, Bc. Thesis, in Czech] – 55 p., Faculty of Science, The University of South Bohemia, České Budějovice, Czech Republic.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce pojednává o návrzích na zlepšení současného stavu managementu softwarové firmy Sever Game Studio s.r.o. a jejich následné implementaci. Teoretická část popisuje základní pojmy z daného odvětví, seznamuje s principy a metodikami řízení organizace, organizačními strukturami, procesní analýzou, kulturou firmy a managementem rizik. Tyto znalosti jsou posléze v praktické části uplatněny ve zvolené společnosti a je vyhodnocena úspěšnost navržených změn. Získané znalosti je pak možné aplikovat v dalších společnostech.

## **Abstract**

The primary focus of the bachelor's thesis is to come up with improvements to a current state of management in Sever Game Studio s.r.o. company, and to implement them accordingly. The theoretical part describes essential concepts from the given field and explains principles and methods of organisation management, organizational structures, process analysis, company culture and risk management. The gained knowledge is thereafter applied in the practical part in the chosen company, and the success of the proposed changes is evaluated. The gained knowledge is applicable to other companies in the future.

**Klíčová slova** – optimalizace, proces, informační systém, management rizik

**Keywords** – optimization, process, information system, risk management

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V \_\_\_\_\_, dne \_\_\_\_\_

Podpis \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Velice děkuji paní doc. Ing. Zoře Říhové, CSc. za vedení, odborné rady a připomínky, které dopomohly k vytvoření této bakalářské práce. Zároveň děkuji i vedení firmy Sever Game Studio s.r.o. za jejich spolupráci a poskytnutí konzultací potřebných k vyhotovení praktické části práce.

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoretická část .....	2
2.1	Rámec COBIT .....	2
2.2	Řízení organizace .....	3
2.3	Procesy .....	4
2.3.1	Klasifikace procesů .....	4
2.3.2	CMMI .....	5
2.3.3	Procesní mapa .....	5
2.3.4	Modelování procesů .....	6
2.3.5	RACI matice .....	7
2.4	SWOT analýza .....	8
2.5	Organizační struktura .....	9
2.6	Firemní kultura .....	11
2.7	Dokumentace .....	11
2.7.1	Řídící a výkonná dokumentace .....	12
2.7.2	Řízená a neřízená dokumentace .....	12
2.8	Informační potřeba .....	13
2.9	Rizika .....	14
2.10	Management rizik .....	14
2.11	Hodnocení rizik .....	14
2.12	Vypořádání se s riziky .....	16
3	Praktická část .....	17
3.1	Představení firmy .....	17
3.2	Analýza současného stavu .....	17

3.2.1	Silné stránky .....	18
3.2.2	Slabé stránky .....	19
3.2.3	Příležitosti.....	20
3.2.4	Hrozby .....	20
3.2.5	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	21
3.3	Návrh protiopatření.....	23
3.3.1	Principy, politiky, rámce – použité rámce, dokumentace.....	23
3.3.2	Procesy – procesní analýza, řízení rizik .....	25
3.3.3	Organizační struktury – řízení organizace a její struktura.....	35
3.3.4	Kultura, etika, chování – firemní kultura, etický kodex, seznam hodnot.....	38
3.3.5	Informace – informační potřeba .....	41
3.3.6	Služby, infrastruktura, aplikace – používané aplikace, infrastruktura .....	42
3.3.7	Lidé, dovednosti, kompetence – kvalifikace zaměstnanců.....	43
4	Implementace navržených změn .....	45
5	Vyhodnocení změn.....	48
6	Závěr.....	50
	Seznam použitých zdrojů.....	51
	Seznam obrázků.....	53
	Seznam tabulek.....	54
	Seznam zkratk a pojmů.....	55

# 1 Úvod

Principy IT Governance, tedy přístupu k řízení a správě informací a informačních technologií (Říhová a kol., 2018), by měly být nedílnou součástí managementu firem, zejména s ohledem na to, že je dnes ve firmách pracováno s informačními systémy na denní bázi. Pro optimální využití všech dostupných zdrojů a maximalizování výnosu je proto nezbytné zavést určitý řád, který spojuje strategii organizace s jejími IT procesy.

Se stanovením jasných organizačních pravidel a jejich zavedením do provozu firmy je vhodné přijít již v jejích počátcích, kdy jsou změny ve struktuře ještě poměrně běžné a jednodušeji implementovatelné.

K tomuto účelu byla vybrána konkrétní softwarová společnost (skládající se především ze studentů JČU), na níž je nejprve pozorován současný stav managementu. Na základě podrobné analýzy nynějšího fungování, jejímž výstupem je tabulka SWOT, jsou následně navrženy změny s použitím vhodných metodik a nástrojů k nalezení ideálního řešení optimalizace managementu této organizace. Ty jsou poté uplatněny uvnitř dané společnosti a je vyhodnocen reálný přínos realizovaných doporučení na dosažení cílů, maximalizování výkonnosti a eliminování co největšího počtu slabých stránek firmy a jejich hrozeb.

Teoretická část práce se zaměřuje na seznámení se základními principy využívanými při řízení společnosti, managementu rizik a procesní analýze, a popisuje některé postupy a metody k jejich uplatnění.

V praktické části je nejprve představena zkoumaná organizace a poté je zhodnocen její současný stav. Pomocí SWOT analýzy jsou identifikována slabá místa a hrozby, a navržena opatření k jejich odstranění. V důsledku toho je optimalizována organizační struktura, zaveden organizační řád, a definována kultura firmy a týmové role. Dále je sledována dokumentace a jsou zavedeny procesní metody a management rizik. Na základě těchto změn je pak vyhodnocen jejich přínos ve společnosti v oblastech, kde je to možné, a jsou popsány problémy s jejich zaváděním do praxe.

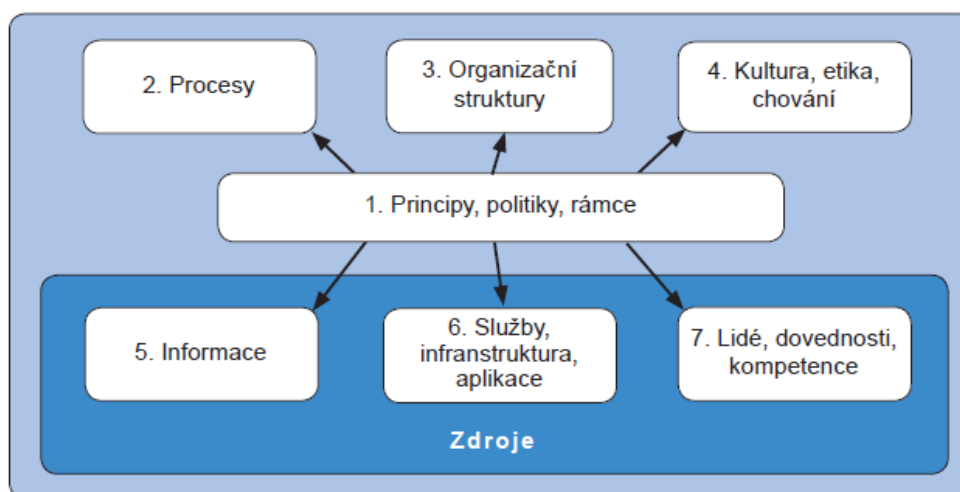


## 2 Teoretická část

### 2.1 Rámec COBIT

V organizacích často dochází k neoptimálnímu rozdělování zdrojů, což může mít za následek například snížení kvality dodávaných služeb či zvýšení časové náročnosti různých úkonů, a celkové zhoršení fungování společnosti. Z toho důvodu byl asociací ISACA vytvořen rámec COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology), který unifikuje používané standardy, obsahuje návody pro minimalizaci rizik a definuje termíny používané v IT. Na rozdíl od rámců jako je ITIL (Information Technology Infrastructure Library, popisuje praxí prověřené metody k řízení IT), s jehož metodikami je ale COBIT od verze 4.1 v souladu, není COBIT určen pro IT manažery, ale pro vedení organizace.

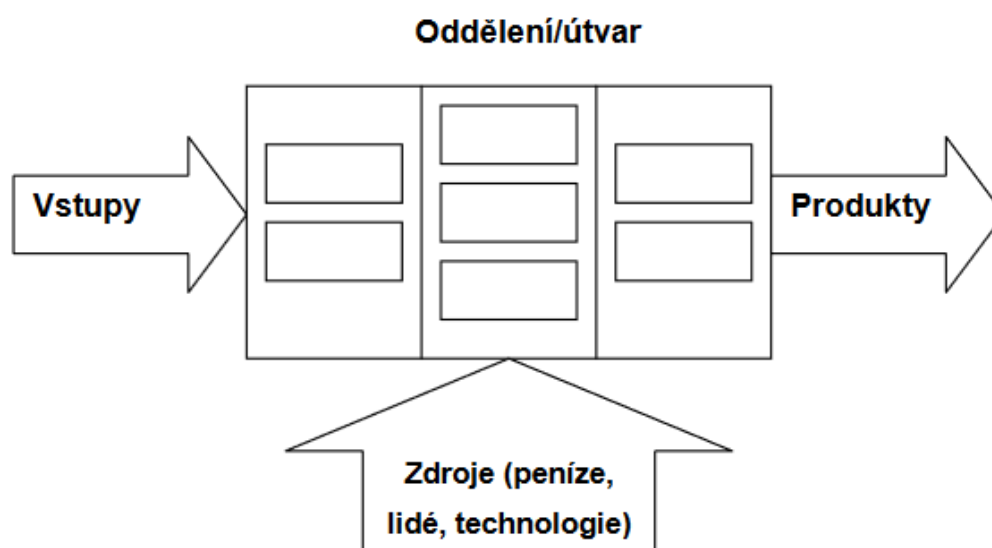
Nejnovější verze rámce COBIT 5 zahrnuje i základní principy EGIT (Enterprise Governance of IT), tedy principy přístupu k řízení používané v rámci informačních technologií. Podle ní je pro zavádění EGIT potřeba řešit sedm základních skupin předpokladů, z nichž poslední tři zároveň pokrývají potřebné zdroje (viz Obrázek 1). Tyto kategorie by měly být brány v potaz při snaze o optimalizaci managementu.



Obrázek 1 - Znáznornění skupin předpokladů pro EGIT (Zdroj: ISACA, 2012)

## 2.2 Řízení organizace

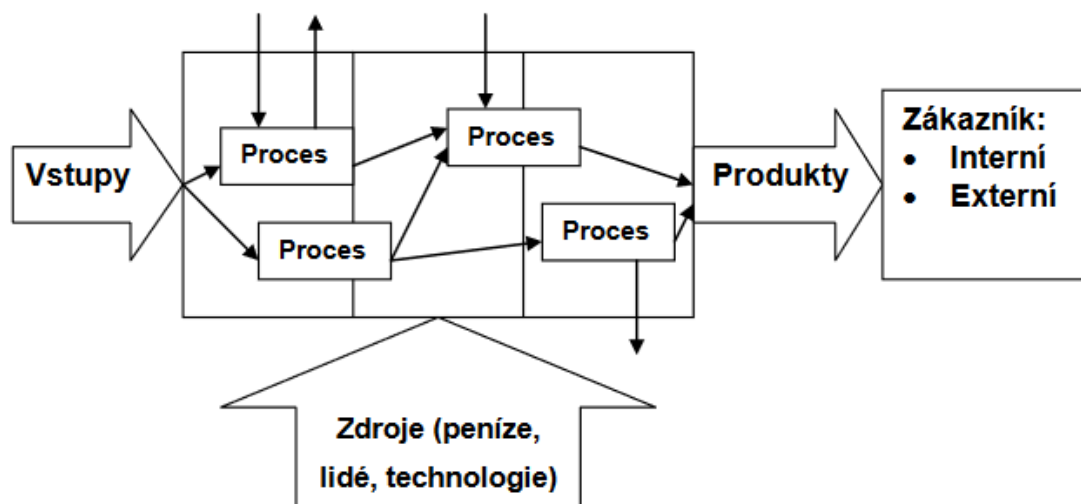
V České republice dnes stále převládá zejména u menších a středních podniků funkční přístup k řízení organizace. Vyznačuje se hierarchickým uspořádáním společnosti a soustředí se na rozdělení úkonů do jednotlivých dílčích činností, za které posléze odpovídají různě velké jednotky. To v důsledku znamená, že jsou za důležitější považovány samotné činnosti, a ne jejich výsledky. V takto řízené společnosti ale může kvůli sledování pouze vlastních zodpovědností bez zájmu o celek docházet k nedostatečné orientaci na zákazníka a jeho potřeby, a klesá tak její konkurenceschopnost.



Obrázek 2 - Znázornění funkčního přístupu (Zdroj: Hřebíček, Štefaník, 2008)

Z toho důvodu je dnes považováno za efektivnější a více zaměřené na zákazníka řízení procesní (Říhová, 2018) a již od 90. let minulého století na něj postupně přechází stále větší procento firem. To odstraňuje mnohé nedostatky svého předchůdce, pomáhá zvýšit efektivnost jednotlivých činností (procesů) jejich plánováním, sledováním a následným optimalizováním, čímž dochází k zvýšení spokojenosti zákazníka, a díky vyšší míře týmové spolupráce i k lepším podmínkám pro zaměstnance. Základní myšlenkou je přesunutí

odpovědnosti z dílčích činností na celý proces, což umožňuje i snazší reakci na měnící se požadavky trhu. Řepa (2012) pak popisuje procesní řízení jako „řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli“.



Obrázek 3 - Znárodnění procesního přístupu (Zdroj: Hřebíček, Štefaník, 2008)

## 2.3 Procesy

Základní jednotkou procesního řízení jsou podnikové procesy. Ty lze definovat například jako „objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách“ (Řepa, 2012) nebo také jako „souhrn činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a vytváří výstup, který má pro zákazníka hodnotu“ (Hammer, Champy, 1995). Pro jejich odlišení od jiných probíhajících činností je důležité si uvědomit zejména jejich nejdůležitější vlastnosti – jsou opakovatelné, mají své vstupy a výstupy, jasný začátek i konec a návaznost na jiné procesy.

### 2.3.1 Klasifikace procesů

Procesy můžeme dělit z hlediska produktu na klíčové, podpůrné a řídicí. Klíčové procesy jsou ty, které tvoří hlavní činnost firmy a zajišťují vznik produktu v reakci na potřeby zákazníků. Může se jednat třeba o proces vývoje výrobku či vznik služby. Podpůrné

procesy pak slouží i dle svého jména především k podpoření klíčových procesů, bývají více obecné a nepřidávají hodnotu samy o sobě. Řadí se sem například personalistika či účetnictví. Řídící procesy jsou určené pro manažery a tvoří podmínky pro existenci ostatních procesů. Může jít kupříkladu o procesy plánování či schvalování. (Gála, Pour, Šedivá, 2006)

Z hlediska rozvoje firmy (Říhová, 2018) lze podnikové procesy dělit i na konkurenční, transformační, kvalifikační a podpůrné. Konkurenční slouží k poskytnutí výhody před konkurencí, transformační k přechodu do konkurenční výhody, kvalifikační jsou základním předpokladem pro existenci v oboru a podpůrné slouží k nezbytné podpoře procesů.

### **2.3.2 CMMI**

Pro hodnocení vyspělosti procesů byla vyvinuta metodika CMMI (Capability Maturity Model Integration), která dělí procesy do několika stupňů podle jejich zralosti (Chrissis, Konrad, Shrum, 2011):

1. Počáteční (Initial) – procesy jsou nepředvídatelné a špatně kontrolovatelné
2. Řízené (Managed) – procesy jsou charakterizovány pro účel projektu
3. Definované (Defined) – procesy organizace jsou definovány a kontrolovány
4. Kvantitativně řízené – procesy jsou řízeny a kontrolovány a provádí se i jejich měření
5. Optimalizované (Optimizing) – procesy jsou neustále zlepšovány

Důvodů ke zvýšení zralosti procesů je několik, zásadní je zejména zavedení pořádku a organizovanosti z náhodného nekontrolovatelného systému. Díky měření procesů a jejich optimalizaci je možné činnosti vykonávat rychleji, kvalitněji či s menšími náklady.


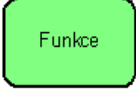
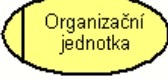
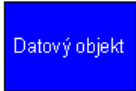
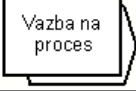


### **2.3.3 Procesní mapa**

Procesní mapa je schematické znázornění procesů ve firmě. Zobrazuje, jaké procesy se zde nacházejí, může zobrazovat i jak jsou členěny, kdo za ně zodpovídá a jak jsou mezi sebou propojeny. Může být ve formě grafického znázornění nebo v podobě tabulky. Jsou základem pro představu fungování organizace. (Říhová, 2018)

## 2.3.4 Modelování procesů

Podnikové procesy jsou nejčastěji zobrazeny graficky nebo tabulkou za pomoci konkrétních nástrojů pro modelování. Společnosti si metodiky volí samy podle toho, co je jim nejbližší.

Příkladem jedné z nich je tvorba EPC (Event-driven Process Chain) diagramů, které znázorňují proces jako sled událostí a činností, do kterého vstupují data/informace a organizační jednotky, které za danou část zodpovídají.

JMÉNO	SYMBOL	POPIS	PŘÍKLAD
Událost		Událost znamená výskyt stavu, která zahajuje akci	Zjištění stavu rezervací
Činnost / funkce		Transformace z jednoho stavu do druhého	Evidence žádosti
Organizační jednotka		Popis struktury organizace	Účetní
Datový / informační objekt		Vstupní a výstupní informace popisující objekty reálného světa	Odběratelská faktura
Procesní vazba		Vazby mezi procesy	Správa pohledávek
Logické operátory		Výběr z více možností, slučování (současně platí), vylučování (buď-nebo)	 Faktura je bez chyb nebo s chybou

Obrázek 4 - Popis prvků používaných v EPC diagramu (Zdroj: Říhová, 2017)

Další možností je využití principů BPMN (Business Process Model and Notation), která je stejně jako předchozí metodou grafickou. Tento standard v toku procesu zahrnuje i vnější okolnosti, které proces ovlivňují. Skládá se ze čtyř druhů prvků – tokové objekty

(události, aktivity/činnosti, brány), spojovací objekty (sekvenční tok, tok zpráv, asociace), plavecké dráhy (kontexty, oddíly kontextu) a artefakty (datové objekty, skupiny, anotace) (Říhová, 2018).

Pro tvorbu těchto diagramů je možné využít různých volně šiřitelných či placených programů, jednou z možností je využití aplikace draw.io, pomocí níž jsou modelovány i procesy v praktické části této práce.

### 2.3.5 RACI matice

Pro zobrazení zodpovědností jednotlivých zaměstnanců v rámci procesu či projektu se často používá matice RACI. Bývá zobrazována v podobě tabulky, kde řádky a sloupce k sobě přiřazují zaměstnance a procesy či jednotlivé činnosti, a označují jejich role jedním či více ze čtyř písmen:

- R (Responsible) – kdo má zodpovědnost za vykonání úkolu
- A (Accountable) – kdo má zodpovědnost za celý úkol
- C (Consulted) – kdo může poskytnout konzultace či rady k úkolu
- I (Informed) – kdo má být informován o průběhu úkolu

RACI				
	R	A	C	I
Svejda		x		
Novák	x			
Kvítek			x	
Lachman				x

Obrázek 5 - Příklad možného zápisu RACI matice (Říhová, 2017)

Matici RACI je ještě možné rozšířit na RASCI přidáním role S (Supported), která podporuje úkol a poskytuje mu zázemí.

Měla by být dodržována základní pravidla, a to že žádná osoba by neměla mít všechny role a zároveň by každá měla mít alespoň jednu. Na každém úkolu by měla být právě jedna osoba se zodpovědností „A“ a přiměřený počet osob „R“. Správně by osoba neměla být zároveň zodpovědná za vykonání úkolu, tedy „R“, a zároveň zodpovědná za celý úkol, tedy „A“.

## 2.4 SWOT analýza

Jednou z nejpoužívanějších metod při hodnocení současného stavu organizace a jejího okolí je SWOT analýza. Zpravidla se zapisuje do tabulky o čtyřech blocích – silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Každá část pak popisuje různé množství aspektů týkajících se daného problému, projektu či společnosti. Často se ještě tyto bloky dále uskupují do vnitřních atributů (silné a slabé stránky) a vnějších (příležitosti a hrozby), a také dle jejich postavení k dosažení cíle do pomocných (silné stránky a příležitosti) a naopak škodlivé (slabé stránky a hrozby).

Na výsledky získané z této analýzy je pak vhodné navázat konkrétními protipatřeními, které zajistí zachování současných výhodných faktorů a zároveň se pokusí co nejlépe eliminovat ty nežádoucí.

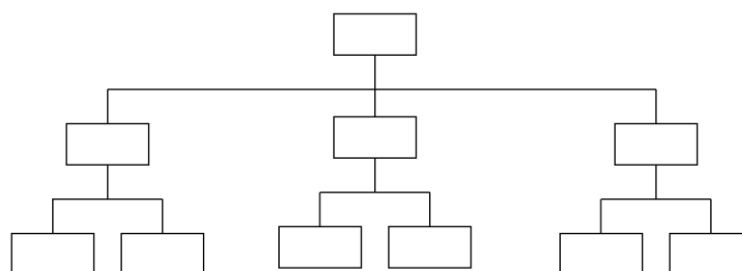
<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>

Obrázek 6 - SWOT analýza – ukázka tabulky vytvořené v aplikaci Canva (Zdroj: autor)

## 2.5 Organizační struktura

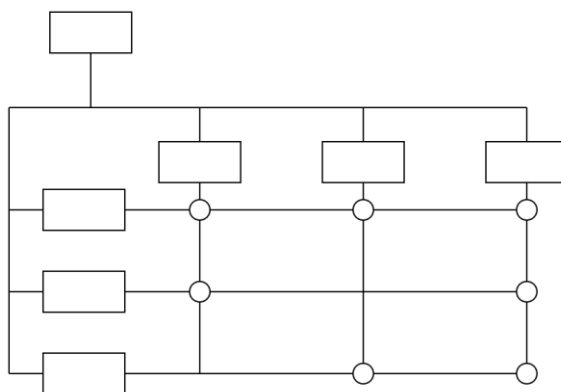
Strukturu vztahů a vazeb mezi zaměstnanci či odděleními podniku lze zobrazovat různými způsoby, které se liší podle úhlu pohledu. Základem je rozdělení organizace na formální a neformální. Formální organizace je svázána nějakým souborem pravidel, nařízení a vztahů mezi jednotlivými pozicemi či konkrétními zaměstnanci, díky čemuž je jasně stanovená hierarchie zodpovědnosti. U neformální organizace žádná taková pravidla neplatí a vztahy a odpovědnosti vznikají spontánně bez hlubšího řízení, nejčastěji je neformální struktura přítomna pouze při řešení problémů v krizových situacích, nebo u začínajících menších organizací, které si ještě samy nedokázaly utvořit řád. (Říhová, 2017)

Formální struktury dále dělíme do dvou hlavních skupin – mechanické a organické. Mechanické struktury jsou uspořádány hierarchicky, zaměstnanci jsou velmi úzce specializováni a velkou roli hrají pevně daná pravidla a povinnosti. Větší pozornost je kladena na výkon dané role než na dosahování širších cílů. Hlavními představiteli tohoto typu jsou struktury liniové a funkcionální. Organické neboli pružné struktury jsou děleny na více menších celků, které se mohou dynamicky měnit dle konkrétního úkolu či projektu. Jednotlivá oddělení spolu více komunikují, pravidla i role se mohou v různých situacích odlišovat. Základem je dělení na útvary odborné, které rozhodují jak a kdo bude úlohy vykonávat, a útvary koordinační, které určují co, kdy, kde, kolik a za kolik bude vykonáváno. Patří sem struktury maticové a projektové. (Říhová, 2018)



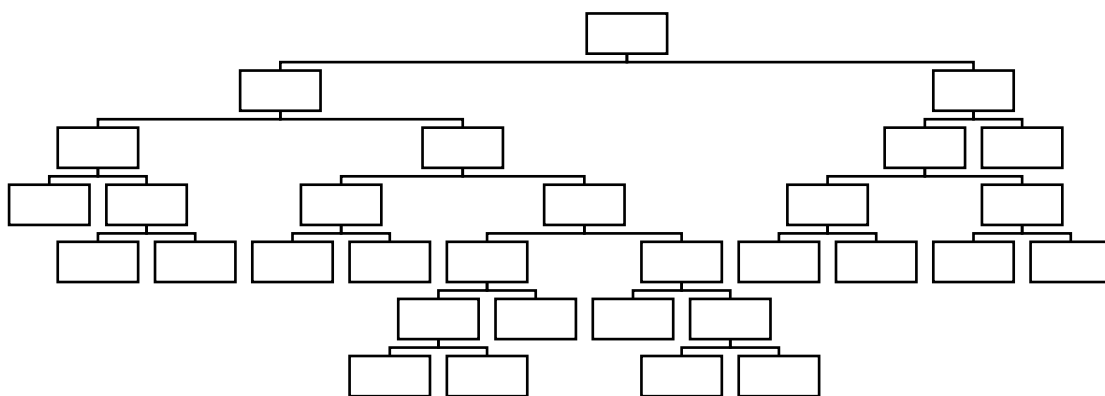
Obrázek 7 - Příklad liniové organizační struktury (Zdroj: autor)



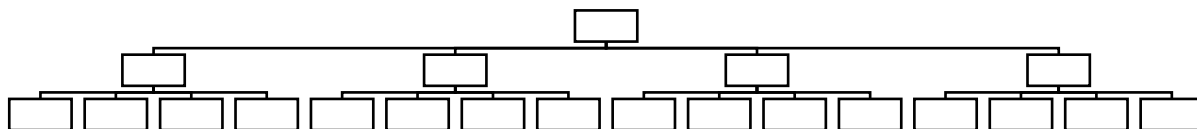


Obrázek 8 - Příklad maticové organizační struktury (Zdroj: autor)

Poté ještě rozlišujeme struktury podle úrovní řízení na strmé a ploché, nejčastěji lze toto rozdělení sledovat u liniových struktur. Strmé organizační struktury mají vyšší počet hierarchických stupňů, kde každé oddělení nebo konkrétní zaměstnanec odpovídá za menší skupinu podřízených. Ploché struktury si vystačí jen s několika málo stupni, což má za následek vyšší počet podřízených připadajících na jednoho (vedoucího či odpovědného) zaměstnance.



Obrázek 9 - Příklad strmé organizační struktury (Zdroj: autor)



Obrázek 10 - Příklad ploché organizační struktury (Zdroj: autor)

## 2.6 Firemní kultura

Koncept firemní kultury je nezbytný pro pochopení lidské stránky fungování organizace. Jedná se o sdílený soubor představ, přístupů a hodnot, který se projevuje nejen při výkonu práce, ale také v komunikaci, smýšlení a chování pracovníků, a promítá se i do vytvořených produktů či služeb. Podle Lukášové (2010) je organizační kulturu nutné zavést pro redukci konfliktů uvnitř organizace a pro zvýšení motivace, usnadnění organizace a kontroly, snížení nejistoty pracovníků a ovlivnění jejich pracovní spokojenosti. Mluví i o relevantní organizační struktuře jako konkurenční výhodě pro danou společnost, což pramení z výše uvedených poznatků, které vedou k vyšší efektivnosti organizace. Tento argument je podpořen i faktem, že této výhody nelze snadno a rychle dosáhnout a ani ji napodobit.

Kulturu nelze přímo vynutit, spíše ji směřovat, a kontrolovat, zda zaměstnanci s nastaveným prostředím souhlasí. K tomu slouží zejména různé normy obsahující pravidla při jednání se zákazníky, nadřizenými, podřízenými a etický kodex specifikující uznávané hodnoty a představy o smyslu práce, způsoby řešení konfliktů, přístup k inovacím a cílům firmy. V těchto dokumentech může být například specifikována orientace firmy na zisk oproti kvalitě, nebo důležitost účasti na firemních setkáních apod.

## 2.7 Dokumentace

Dokumentem se rozumí z hlediska českého práva (§ 2 písmeno e) zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů) jakákoliv písemná, obrazová, zvuková nebo jinak zaznamenaná informace, nehledě na způsob jejího zaznamenání (analogově či digitálně), která byla vytvořena původcem, nebo mu byla doručena. V souvislosti s dokumenty vznikajícími v organizacích rozlišujeme:

- Dokumenty listinné nebo elektronické
- Dokumenty vystupující z jiných systémů (výstupní sestavy, faktury apod.)
- Dokumenty interní (směrnice, dokumentace jakosti, výrobků apod.)

- Dokumenty pocházející z výměny dat s partnery či jinými subjekty tvořící okolí podniku (e-maily, stažené webové stránky apod. (Gála, Pour, Šedivá, 2006)

Dokumenty vznikají v různých podobách v průběhu celé existence společnosti, i před jejím založením, a také v rámci celého životního cyklu veškerých projektů. Některé dokumenty vytváří sama firma v průběhu svého fungování – např. zakládací listina, etický kodex, organizační struktura, pravidla práce, komunikační matice aj.

### **2.7.1 Řídící a výkonná dokumentace**

Dokumentaci můžeme také různými způsoby členit. Podle toho, jestli slouží společnosti nebo klientovi se dělí na řídicí a výkonnou. Řídící dokumentace zahrnuje smlouvy, harmonogramy, zápisy, změnové požadavky, akceptační protokoly aj., zatímco výkonná se vytváří jako požadavek od zákazníka, popisuje výstupy projektu a pomáhá jim porozumět, např. technická, uživatelská, provozní a administrátorská dokumentace. (Říhová, 2017)

### **2.7.2 Řízená a neřízená dokumentace**

Z pohledu organizace může být dokumentace ještě řízená, či neřízená. Neřízená dokumentace obsahuje i neschválené a neproověřené dokumenty, nekontroluje práva k přístupu a nepoužívá různé stupně důvěrnosti shromažďovaných dokumentů. Nemusí být ani jasně stanovená místa pro ukládání dokumentů a neexistuje jejich archivace. Často zde vznikají duplicitní dokumenty, používají se najednou různé verze a může snadno dojít k únikům informací k nepovolané osobě.

Naopak řízená dokumentace zavádí schvalování, archivaci a spravování uložení dokumentů. Každý dokument podléhá zavedeným pravidlům, např. je řádně číslován, zabezpečen, podepsán atd. V souladu s tím mají pak zaměstnanci rozdílná práva k přístupu dle jejich specializace a konkrétního úkolu. Dokumenty zde mají logickou strukturu a lze je jednoduše identifikovat podle informací na titulním listu. Tam by se měly nacházet všechny dostupné informace – název firmy, název dokumentu, jméno pracovníka, který dokument vypracoval, jméno pracovníka, který dokument schválil, místo uložení dokumentu, počet

stran, verze, číslo a typ dokumentu a rozsah jeho platnosti (od – do) aj. Konkrétní pravidla pro systém řízení dokumentace si každá organizace vytváří sama, její stěžejní body jsou navíc ukotveny normami. Tento přístup přináší zejména zvýšení bezpečnosti, spolehlivosti a dostupnosti hlídaných dokumentů.

## 2.8 Informační potřeba

Informační potřeba určuje nezbytné znalosti, data a informace pro výkon přidělené role. Odpovídá na otázky kde, kdo a proč (Říhová, 1996). Můžeme ji zobrazit tabulkou, která obsahuje název pracovní pozice, objektivní informační potřebu a kvalifikační předpoklady. Objektivní potřeba charakterizuje, co je potřeba k fungování na této pozici a nepodléhá subjektivním vlivům nebo požadavkům jednotlivců. Vyplňuje se zde informace, tedy co potřebuje zaměstnanec znát, a datový zdroj, tedy kde tyto informace získá. Kvalifikační předpoklady pak definují, co musí zaměstnanec znát a priori. (Říhová, 2017)

Informační potřeba		
	Pracovní místo:	
	informace	Datový zdroj
Objektivní potřeba		
Kvalifikační předpoklady		

Obrázek 11 - Vzor tabulky pro informační potřebu (Zdroj: Říhová, 2017)

## 2.9 Rizika

Riziko můžeme vnímat jako „účinek nejistoty na dosažení cíle“ (ISO 31000:2019), nebo také jako „pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného“ (Smejkal, Rais, 2010). Je součástí veškerých činností a procesů ve firmě.

Můžeme je identifikovat pomocí různých způsobů – brainstorming, SWOT analýza, pohledem experta, moderovanými workshopy apod. (Říhová, 2017).

## 2.10 Management rizik

Abychom se s riziky v organizaci mohli vypořádat, musíme zajistit politiku managementu rizik – stanovíme obsah, cíle, strategie a zdroje pro zacházení s riziky. Rizika je nutné:

- 1) Posoudit
- 2) Kontrolovat jejich výskyt
- 3) Řešit

V ideálním případě se můžeme výskyt rizik také pokusit snížit, to ale vždy nemusí být možné. Základem je tedy rizika posoudit, abychom mohli navrhnout i jejich následné řešení při případném výskytu.

## 2.11 Hodnocení rizik

Stanovit pravděpodobnost výskytu rizika je nezbytné pro posouzení závažnosti jeho výskytu. To se provádí pomocí bodového ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a dopadu rizika.

Pravděpodobnost výskytu je dělena na stupně pomocí procentuální šance výskytu, kdežto dopad je subjektivně hodnocen samotnou společností.

Pravděpodobnost výskytu		
Stupeň	% za rok	Slovní vyjádření
1	<0; 5>	prakticky nepravděpodobné
2	<5; 20>	málo pravděpodobné
3	<20; 50>	příležitostné
4	<50; 70>	pravděpodobné až časté
5	<70; 100>	velmi časté

Obrázek 12 - Pravděpodobnost výskytu rizik podle procentuálního výskytu (Zdroj: Smejkal, Rais, 2010)

Většinou se používá pětibodová stupnice pro obě proměnné, které dosadíme je do součtové matice vyhodnocení rizik. Ta určí, jestli je míra rizika nízká (2-4), střední (5-7) či vysoká (8-10). Rizika s nízkou mírou většinou evidujeme, ale nemusíme přijímat žádná opatření k jejich eliminaci, jelikož by toto řešení mohlo náklady převýšit dopad samotného rizika. Rizikům se střední mírou je třeba předcházet přijetím adekvátních opatření. Rizika s nejvyšší mírou jsou kritická a vyžadují okamžitou nápravu. (Smejkal, Rais, 2010)

		Matice rizik				
		1	2	3	4	5
Dopad	5	6	7	8	9	10
	4	5	6	7	8	9
	3	4	5	6	7	8
	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6
		Pravděpodobnost				

Obrázek 13 - Součtová matice rizik (Zdroj: Smejkal, Rais, 2010)

## 2.12 Vypořádání se s riziky

S každým rizikem, které překročí střední míru rizika, je dobré se vypořádat zavedením takových opatření, které sníží tuto míru pod přijatelnou hranici. Po jejich zavedení je opětovně provedeno zhodnocení rizik a je přehodnocena pravděpodobnost jejich výskytu i dopad. Pokud se míra rizika ani po těchto protiopatřeních nesníží, je nutné se s nimi vypořádat jiným způsobem. Je možné akceptovat vyšší riziko v případě, že by jeho řešení bylo ekonomicky nevýhodné, nebo se pokusit přenést riziko na třetí stranu (např. pojištěním). Někdy je možné i přeskupit dostupná aktiva tak, abychom snížili jejich hodnotu, a tím snížili i dopad případného rizika, jindy se můžeme pokusit uvolnit více zdrojů pro komplexnější řešení rizik.

## **3 Praktická část**

### **3.1 Představení firmy**

Společnost pod obchodním názvem Sever Game Studio s.r.o. se sídlem v Dívčicích působí na trhu již od roku 2015. Vznikla na základě nápadu studentů Aplikované informatiky na JČU, a i do nynějška tvoří většinu zaměstnanců právě studenti a absolventi tohoto oboru. Zabývá se převážně tvorbou softwaru, zejména pak tvorbou mobilních her, do budoucna však rozšiřitelných pro další platformy. Kromě toho se věnuje i tvorbě zakázkových aplikací ve virtuální realitě a v malé míře i tvorbě deskových a karetních her, které jsou často posléze převedeny i do elektronické verze.

Hlavní část jejich činnosti se ale nezabývá zakázkovou tvorbou, nýbrž vývojem vlastních unikátních projektů. Dnes tato společnost čítá okolo 15 pracovníků, z nichž pět tvoří jádro společnosti a ostatní pracují zejména externě. Firmu zaštiťuje i její v současnosti jediný investor Trima CB se sídlem v Českých Budějovicích, po vzájemné domluvě se vedení této společnosti částečně podílí i na vedení společnosti Sever Game Studio s.r.o. Se vzrůstajícím počtem zaměstnanců ale také roste potřeba jednotné struktury a pravidel, aby spolu mohly týmy co nejlépe kooperovat.

### **3.2 Analýza současného stavu**

Základem posouzení současného stavu společnosti Sever Game Studio je vypracování SWOT analýzy, především pak posouzení současných hrozeb a možností na ně reagovat, a zaměření se na slabé stránky, které lze optimalizací managementu eliminovat. Výběr atributů byl prodiskutován se zkoumanou společností a následně odsouhlasen jejím vedením.



<b>SILNÉ STRÁNKY (Strengths)</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)</b>
Zaměření na více trhů současně	Problematická interní komunikace
Přátelské vztahy mezi zaměstnanci	Neřízená dokumentace
Zkušenosti z předchozích projektů	Stupeň zralosti procesů na úrovni 1
Adaptabilita na současné technologie	Nedostatečná organizace společnosti
<b>PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)</b>	<b>HROZBY (Threats)</b>
Tvorba originálních produktů	Neexistující management rizik
Velká škála potenciálních zákazníků	Zhoršení ekonomické situace
Získání sponzorů a dotací	Rychlý vývoj technologií
Rozšíření oblasti působnosti	Odchod stěžejních zaměstnanců

Tabulka 1 - Znárodnění SWOT analýzy (Zdroj: autor)

### 3.2.1 Silné stránky

*Zaměření na více trhů současně* – společnost kromě mobilního software vytvořila také několik aplikací ve virtuální realitě a v neposlední řadě se zabývá i tvorbou deskových her. Některé hry, přestože se jedná o různé platformy, jsou součástí stejné franšizy a atakují tak na několik různých trhů zároveň. Podpora této výhody figuruje i v budoucích plánech společnosti.

*Přátelské vztahy mezi zaměstnanci* – jelikož spolu téměř všichni zaměstnanci firmy spolupracují již po dobu několika let, převažuje v prostředí společnosti přátelská atmosféra a důvěra mezi jednotlivými členy týmů. To vede především k menšímu počtu konfliktů, alespoň uvnitř samostatných oddělení. Zachování i vytváření těchto vztahů je podpořeno společnými firemními teambuildingovými akcemi. Od zaměstnanců je také pravidelně sbírána zpětná vazba a jsou diskutovány potenciální problémy.

*Zkušenosti z předchozích projektů* – valná většina zaměstnanců pracuje ve svém oboru již řadu let, a tak mohou využít četné zkušenosti získané v průběhu jiných projektů ke zdokonalení těch současných. Díky této tvorbě určitého know-how je možné se vyhnout i některým začátečnickým chybám.

*Adaptabilita na současné technologie* – ve společnosti se vyskytují převážně velmi mladí zaměstnanci, v mnoha případech ještě studenti, kteří jsou zvyklí se orientovat na nejnovější technologie a aktivně sledovat současné trendy. Toto chování je podpořeno i ze strany vedení společnosti.

### **3.2.2 Slabé stránky**

*Problematická interní komunikace* – v důsledku nedostatečného předávání důležitých informací o různých projektech mezi nezainteresovanými zaměstnanci dochází k častému zdržení projektů a k neshodám mezi členy. Tento problém je jedním z nejzásadnějších, jelikož ovlivňuje kvalitu výstupní práce, rychlost jejího dokončení a negativně působí i na morálku uvnitř společnosti, proto je nezbytné ho co nejdříve eliminovat. To by měla zajistit změna z funkčního řízení na procesní a zavedení organizační struktury s jasnými právy a povinnostmi.

*Neřízená dokumentace* – jelikož neexistuje žádný soupis pravidel provedení dokumentace, a ne všechny dokumenty jsou schraňovány na jednom místě, často se stává, že není stěžejní dokument dostupný cílovému zaměstnanci, který by k němu přístup mít měl. Nastává pak složité dohledávání současné pozice daného objektu nebo dokonce vznik duplicit a projekt je tím výrazně zdržován. Tento bod bude řešen zavedením řízené dokumentace.

*Stupeň zralosti procesů na úrovni 1* – ve společnosti nejsou jasně definovány ani řízeny jednotlivé procesy, což má za následek chaotičnost některých prováděných úkonů a zpomalení tvorby. Stupeň zralosti procesů (CMMI) lze zvýšit jejich popsáním, zavedením vlastníka a metrik procesů, případně i jejich následnou optimalizací.

*Nedostatečná organizace společnosti* – kvůli nejasné hierarchii vedení i nestrukturalizované dělbě práce často dochází ke zpomalení vývoje projektů. Někteří zaměstnanci nemají jasně stanovené zodpovědnosti a ze stejného důvodu často není zřejmé, na koho se s daným problémem obrátit. Je proto nezbytné zavést jasnou organizační strukturu a strategii, kterou se bude řídit celá společnost.

### 3.2.3 Příležitosti

*Tvorba originálních produktů* – díky tomu, že se společnost nespolehá pouze na přijímání clientských zakázek, ale realizuje i vlastní nápady, zde vzniká souběžně několik unikátních projektů. V důsledku toho není tato tvorba limitována smluvními podmínkami a požadavky druhé strany, což dává vedení firmy možnost pohybovat s termíny projektu i s jeho výslednou podobou.

*Velká škála potenciálních zákazníků* – herní trh celosvětově i v rámci České republiky rapidně roste již mnoho let a díky novým možnostem sdílení produktů digitální cestou je možné oslovit nejen tuzemské zákazníky, ale dostat se do většiny států světa. Tím se firmě S.G.S. otevírá velké množství možností a cílových skupin.

*Získání sponzorů a dotací* – o sponzorování společnosti již projevilo zájem několik velkých firem a některé nabídky zůstávají stále otevřené k jednání. Kromě toho splňuje tato organizace i podmínky různých lokálních i celoevropských dotací. V případě nedostatečných prostředků k dokončení vlastních projektů je tak možné využít těchto možností k jejich podpoře.

*Rozšíření oblasti působnosti* – společnost S.G.S. již v minulosti rozšířila své zaměření z mobilních her na VR aplikace, s dalšími projekty se jejich repertoár může i nadále rozvíjet – již v současné době vznikající hry budou vyvíjeny i na počítače a herní konzole. Do budoucna se pak může pole působnosti rozšířit na potenciální novou generaci konzolí a také na jiné typy softwarové tvorby.

### 3.2.4 Hrozby

*Neexistující management rizik* – jedním z nejzásadnějších problémů je zajištění absence monitoringu, hodnocení a vypořádávání se s možnými riziky, což vystavuje firmu značným nebezpečím (včetně těch zjištěných v rámci této analýzy), které jí mohou způsobit značné škody. To lze napravit zavedením managementu rizik a jejich pravidelným sledováním a přehodnocováním.

*Zhoršení ekonomické situace* – v důsledku nezkušenosti začínající firmy může dojít k nesprávnému hospodaření s finančními prostředky, což může mít za následek nedostatek prostředků pro dokončení projektu či jiné problémy s tím související. Zároveň může dojít i k negativnímu vývoji trhu a herní průmysl může začít ztrácet své zákazníky. Na obě tyto situace je potřeba být připraven reagovat skrze různá protipatření. V prvním případě se jedná zejména o stanovení osoby zodpovědné za finance a jejich rozdělení, která bude podávat pravidelné reporty o jejich stavu a vývoji. V druhém případě je vhodné se připravit na případnou změnu strategie, která by na tyto změny dokázala reagovat.

*Rychlý vývoj technologií* – prozatím byla organizace schopná dostatečně reagovat na nové trendy přecházením na stále modernější technologie, ale v případě rozsáhlejších projektů nemusí být schopná v jejich průběhu zareagovat. Proto je nutné k vlastním projektům přistupovat agilně namísto tradičního způsobu a dopodrobna analyzovat situaci i samotné projekty před jejich zahájením.

*Odchod stěžejních zaměstnanců* – odchod zaměstnanců může podnítit mnoho různých faktorů, jako jsou třeba rozdíly v představě o budoucnosti firmy, neshody s kolegy, nespokojenost s organizací, prací či projektem, nedostatečné ohodnocení či benefity. Tyto problémy je potřeba omezit na minimum, aby k takové situaci nemuselo dojít. K tomu slouží zavedení firemní kultury, zlepšení dokumentace, optimalizace procesů a sbírání zpětné vazby od zaměstnanců.

### **3.2.5 Vyhodnocení SWOT analýzy**

Z tabulky jasně vyplývá, že hlavní problémy společnosti tkví v nízké úrovni managementu firmy. To může vytvářet problémy v mnoha dalších oblastech, které se na první pohled nemusí jevit jako související. Na to ostatně upozornil již například W. E. Deming, když před téměř 40 lety prohlásil, že za 85 % problémů je zodpovědný nízký stupeň managementu.

Z jednotlivých hrozeb a slabých stránek vyplývají konkrétní oblasti, do kterých je vhodné změny směřovat. Měli bychom se snažit postupovat podle rámce COBIT 5 a zařadit

tyto změny do příslušných kategorií, kterým podléhají. Problematickou interní komunikaci a nedostatečnou organizaci společnosti vyřešíme změnou organizační struktury, stanovením firemní kultury a vznikem komunikační matice.

System dokumentace změníme z neřízeného na řízený. Stupeň zralosti procesů zvýšíme jejich specifikováním a měřením. Pro eliminaci hrozeb zavedeme management rizik, což nám pomůže se vypořádat s případným zhoršením ekonomické situace, rychlým vývojem technologií i odchodem stěžejních zaměstnanců. Tyto hrozby také snížíme zavedením ostatních organizačních změn.

### 3.3 Návrh protopatření

Důležitými podmínkami pro úspěch zavedení jakýchkoliv změn je angažovanost managementu, stanovení jasných pravidel, motivace a zaškolení zaměstnanců – velmi důležitá je zejména komunikace, aby management souhlasil se zaváděnými změnami a aby i zaměstnanci porozuměli jejich přínosu. Postupovat budeme podle jednotlivých kategorií zahrnutých v metodice COBIT 5 (viz Obrázek 1).

#### 3.3.1 Principy, politiky, rámce – použité rámce, dokumentace

Nejprve je dobré stanovit, jaké rámce budeme používat pro snadnější zavádění požadovaných změn do každodenního chodu organizace. My mluvíme zejména o rámci COBIT 5, podle kterého nyní postupujeme, ale v případě procesů využijeme také model zralosti – CMMI.

Aby bylo snadnější sledovat změny a v průběhu toho neztratit cenné informace, je dobré začít optimalizaci managementu stanovením pravidel dokumentace. Ve společnosti do nynějška převažovala neřízená dokumentace informací, což mělo za následek časté problémy. Docházelo k vzniku několika různých verzí stejných dokumentů, někteří zaměstnanci pracovali se zastaralými či neplatnými verzemi, nebo dokonce neměli přístup k dokumentům, které byly pro výkon jejich práce stěžejní. Zároveň docházelo i k opačným situacím, kdy byly dokumenty dostupné i členům týmů či oddělením, které přístup mít neměly, a tak byla porušena jejich důvěrnost.

Společnosti bylo doporučeno zavést řízený systém dokumentace se závaznými pravidly, která umožní předcházet zmíněným problémům a eliminuje tak jednu ze zásadních slabých stránek. Díky tomu budou dokumenty vedeny přehledně, bude snazší jejich vyhledávání i identifikování současné verze.

Fyzické dokumenty budou uloženy na jednom místě v uzamykatelné skříni v kancelářích společnosti, rozdělené podle svého účelu v samostatných šanonech. Tyto

dokumenty jsou také naskenovány a umístěny do virtuálního úložiště. Ke skřínce bude mít přístup pouze management společnosti z důvodu uchování velmi citlivých dokumentů.

Jako úložiště virtuálních dokumentů bylo vybráno cloudové úložiště Google Drive, jehož vlastníkem je e-mailový účet společnosti vytvořený pro tyto potřeby. Přihlašovací údaje k tomuto účtu zná jen vedení společnosti, případně zaměstnanec pověřený jeho správou. Tato služba poskytuje v základu pouze 15 GB volného místa, společnost tedy zakoupila předplatné a má k dispozici 2 TB místa, které se dá v případě potřeby rozšířit až na 30 TB. Úložiště je rozděleno na složky odpovídající jednotlivým firemním oddělením (finance, marketing, grafika, HR a další) a projektům.

Na samotném disku je u každé složky i jednotlivých souborů je nastaven přístup jen konkrétním zaměstnancům či týmům, které jsou za ně zodpovědné. V případě potřeby přístupu k datům jiného oddělení je po zvážení případného bezpečnostního rizika udělen přístup pouze ke konkrétním nezbytným dokumentům. U dokumentů je navíc viditelné, kdo k němu má přístup, kdo ho vytvořil, kdy a kým byl upraven. Konkrétní provedené úpravy jsou viditelné pouze pro konkrétní typy dokumentů (např. tabulky, prezentace). Přístupová práva jsou rozdělena ještě na čtení a zápis – podle toho, co zaměstnanec ke své práci potřebuje (pokud to není nezbytné, omezujeme vždy pouze na právo pro čtení). Přístupy schvaluje back-office administrátor podle požadavků, které mu vždy zašle vedoucí týmu.

### **Seznam pravidel dokumentace:**

- 1) Každý dokument obsahuje následující informace:
  - Název a účel dokumentu (jakého projektu se týká)
  - Autor či autoři dokumentu
  - Verze dokumentu
  - Datum vzniku (a případně podpis – kdo ho vytvořil)
  - Datum schválení (u fyzických kopií podpis – kým byl schválen)
  - Komu je dokument určen (konkrétní lidé, tým, oddělení)
  - Dokumenty, které se k němu váží (např. odkazy na jiné dokumenty podobného tématu)

- 2) Každý dokument má své příslušné umístění (dle interního dokumentu) a lze ho snadno dohledat
- 3) Každý dokument musí být po dokončení nahrán do cloudového úložiště (či naskenován a nahrán) na správné místo a ve formátu příslušném pro daný typ dokumentu (soubory v jiných formátech by mohly ztratit některé informace či formátování při konverzi) – požadované formáty jsou jasně zavedeny v interním dokumentu
- 4) Každý dokument musí být schválen vedoucím dané sekce a až poté vypuštěn ke zveřejnění

Tato pravidla umožní navýšit bezpečnost, dostupnost i integritu firemních dokumentů. Pravidla budou e-mailově rozeslána všem zaměstnancům a pro přehlednost budou vyvěšena jak virtuálně na nástěnce v používané webové aplikaci Trello, tak fyzicky v kanceláři.

### **3.3.2 Procesy – procesní analýza, řízení rizik**

Ve společnosti Sever Game Studio s.r.o. momentálně není jasně definován ani řízen žádný proces a nelze tak mluvit ani o jejich opakovatelnosti či optimalizaci. Můžeme také mluvit o CMMI na úrovni 1. Pro to, abychom si mohli utvořit představu o tom, jak firma nyní funguje a jestli funguje efektivně, je nutné vytvořit seznam procesů, procesní mapu a vymodelovat některé konkrétní procesy. Díky vizualizaci je budeme moci dlouhodobě sledovat, zejména kvůli efektivitě a přínosu a do budoucna je optimalizovat, nebo nahradit či úplně zrušit. Tyto informace budou dostupné managementu i řadovým zaměstnancům.

Tím bychom se měli v modelu CMMI posunout až na třetí úroveň, jelikož se neomezujeme pouze na konkrétní projekt, nýbrž na procesy organizace. Můžeme mluvit i o pomalém posouvání se na čtvrtou a pátou úroveň, jelikož po této analýze budou procesy i řízeny, kontrolovány a měřeny, a zároveň budou některé z nich již ihned optimalizovány. Pro znázornění procesů používáme z důvodu ušetření nákladů aplikaci draw.io, která je na rozdíl od jiných běžně používaných modelovacích nástrojů volně dostupná.



Nejprve byla vytvořena tabulka s přibližnou strukturou procesů společnosti. Jedná se zejména o existující procesy, ale i několik nově vytvořených (např. řízení rizik), které jsou specifikovány díky poznatkům v této práci. Následně jsme procesy rozdělili dle typu na hlavní, řídicí a podpůrné.

Hlavní procesy tvoří nejdůležitější činnosti organizace, jedná se zejména o tvorbu vlastních produktů i zakázek, z kterých pramení hlavní výděly společnosti. Neméně důležitá je však i práce se zákazníky prostřednictvím marketingu a péče o zákazníky. Tyto procesy byly taktéž zařazeny do hlavních, jelikož je firma silně závislá na pozitivních ohlasech hráčské komunity a propagaci svých produktů v digitálním i reálném prostředí. Podpůrné procesy vytvářejí prostředí pro fungování procesů hlavních. Řídicí procesy se starají zejména o rozvoj a řízení samotné organizace i probíhajících procesů. Tato tabulka se do budoucna bude obměňovat podle toho, jak se nyní definované procesy ukáží být prospěšné, a zdali je nebude nutné změnit, nahradit, vyřadit nebo vytvořit úplně nové.

Typ	Zařazení	Název	Identifikace	
Hlavní	Tvorba software	Tvorba interní zakázky	H1.1	
		Tvorba externí zakázky	H1.2	
		Tvorba vlastního projektu	H1.3	
		Rozšíření stávajícího produktu	H1.4	
	Tvorba deskových her	Tvorba externí zakázky	H2.1	
		Tvorba vlastního projektu	H2.2	
		Rozšíření stávajícího produktu	H2.3	
	Marketing a PR	Tvorba marketingové strategie	H3.1	
		Správa sociálních sítí	H3.2	
		Vystavování na konferencích	H3.3	
	QA a Customer Care	Tvorba přednášek	H3.4	
		Testování	H4.1	
		Zákaznická podpora	H4.2	
		Sbírání zpětné vazby	H4.3	
	Podpůrné	Finance a legislativa	Řízení incidentů	H4.4
			Účetnictví a daně	P1.1
Vyplácení odměn a mezd			P1.2	
Back Office		Tvorba smluv	P1.3	
		Správa sítí, HW a SW	P2.1	
		Vývoj a provoz webových stránek	P2.2	
Lidské zdroje		Nákup vybavení a licencí	P2.3	
		Hledání nových zaměstnanců	P3.1	
		Přijímání nových zaměstnanců	P3.2	
		Školení zaměstnanců	P3.3	
		Odchod zaměstnanců	P3.4	
		Team-buildingové akce	P3.5	
Řídicí		Vedení	Plánování	R1

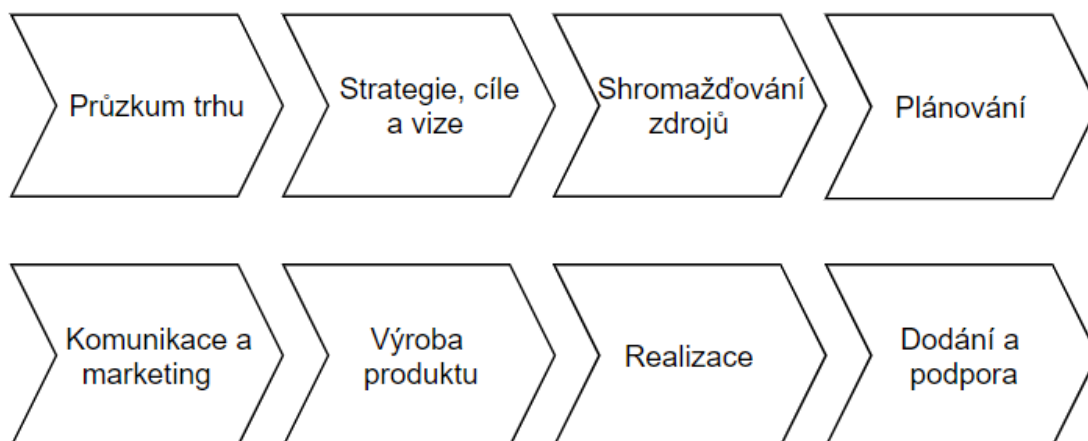
	Porady	R2
	Rozhodování a schvalování	R3
	Řízení rizik	R4
	Řízení změn	R5
	Tvorba strategie	R6
	Zavedení nových procesů	R7
	Reporting	R8

Tabulka 2 - Rozdělení procesů v organizaci Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: vlastní)

Dalším zásadním krokem bylo vymodelovat klíčový výrobní proces firmy, jelikož všechny její součásti jsou nezbytné pro realizaci výsledných produktů, a tím pádem i k tvorbě zisku.

Před tvorbou jakéhokoliv projektu je nutné udělat podrobný průzkum trhu k zjištění současných trendů v tvorbě software. Tyto poznatky se pak aplikují na změnu strategie, cílů a vize společnosti a započne shromažďování zdrojů nezbytných k realizaci dalších kroků. Poté přichází na řadu plánování tvorby a propagace produktu, která přichází na řadu v dalším kroku. Se zaměstnanci jsou vykomunikovány způsoby a důvody tvorby produktu a je vytvořen marketingový plán.

Následuje samotná výroba produktu a jeho realizace, ta je specifická dle typu produktu a často se vyvíjí velmi agilně. Výsledný produkt je nutné nějakým způsobem dodat zákazníkům, dle typu produktu to může být elektronické či fyzické doručení, a servisní a technická podpora.



Obrázek 14 – Procesní mapa – klíčový výrobní proces společnosti Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: autor)

Neméně podstatný je ale i řídicí proces společnosti, který byl vymodelován jako druhý. Odvíjí se od něj totiž celé řízení společnosti a mění se podle něj i strategie a náležitosti tvorby produktu. Všemmu předchází analýza trhu, která sleduje současné trendy. Tomu pak firma přizpůsobuje svoji strategii a výsledky se rozpadají do konkrétních cílů jednotlivých segmentů společnosti. Podle toho jsou pak posuzovány a rozdělovány zdroje a plánovány rozpočty. Nakonec jsou tyto změny komunikovány zaměstnancům, aby porozuměli, jaké důvody k nim vedly.



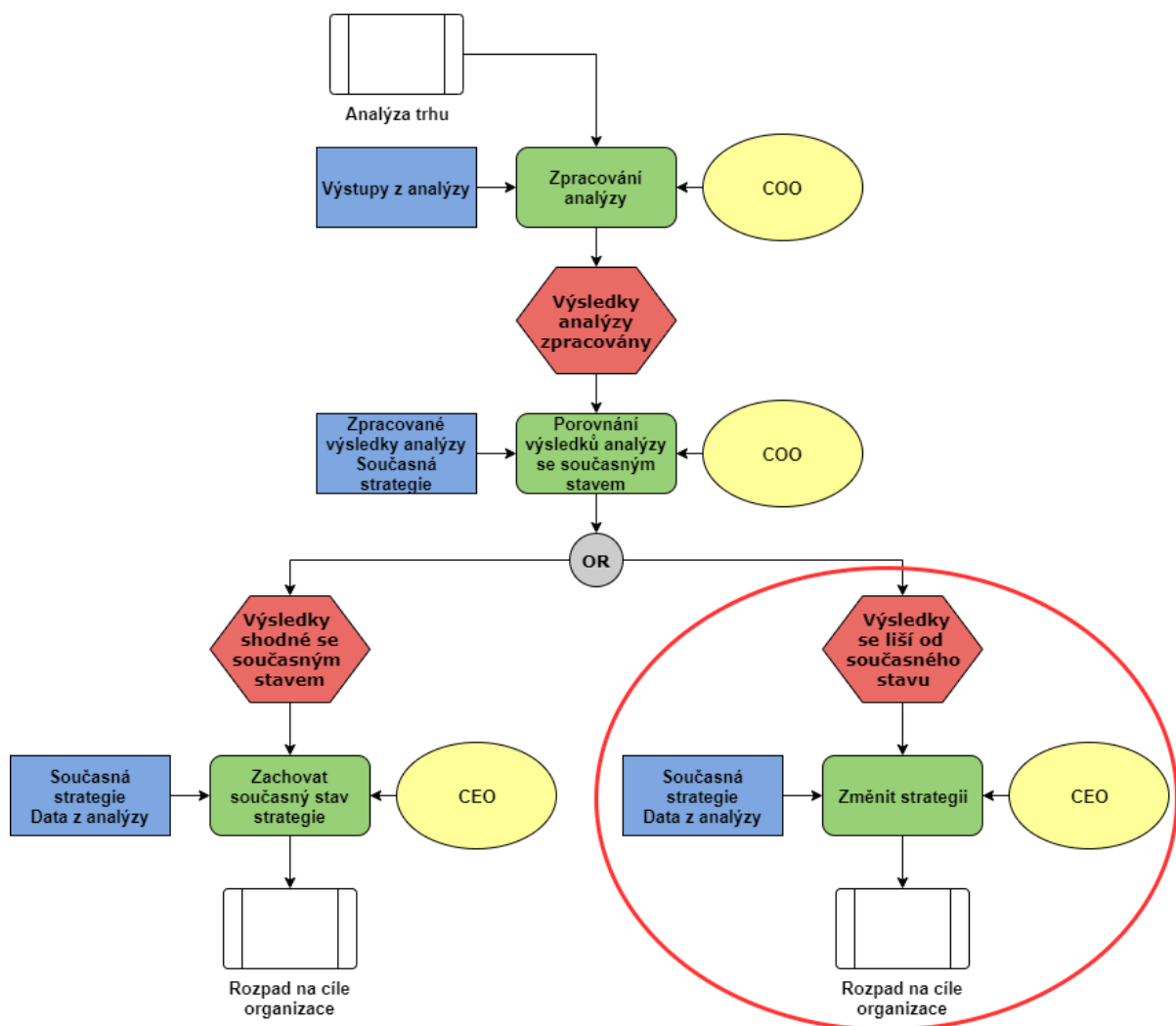
Obrázek 15 - Řídicí proces společnosti Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: autor)

Pro představu je uveden smyšlený příklad: Při analýze trhu je zjištěno, že by se nyní měly hry orientovat více na grafické zpracování, než na obsah. Z toho důvodu je nutné přizpůsobit strategii pro změnu interního uspořádání k orientaci na tvorbu grafiky.

V dalším kroku se změny strategie aplikují na cíle organizace, tedy se například zaškolení zaměstnanců pro tvorbu pokročilejších grafických modelů či také naplánování přijmutí dalších podpůrných zaměstnanců znalých v tomto odvětví.

Tyto změny je nutné brát v potaz při plánování rozpočtů a přerozdělování zdrojů, které by se v tomto případě přesunuly z velké části z jiných oddělení (např. game designu), kde nyní nejsou tak potřeba, do oddělení grafického.

Poté zbývá poslední část, která je jednou z nejdůležitějších, a to vykomunikovat tyto změny se zaměstnanci, tedy vysvětlit jim, že na základě výsledků analýzy trhu jsme se rozhodli pro maximalizování výnosu přeorientovat z obsahu na grafické zpracování.



Obrázek 16 - EPC diagram původního procesu Strategie s vyznačeným slabým místem (Zdroj: autor)

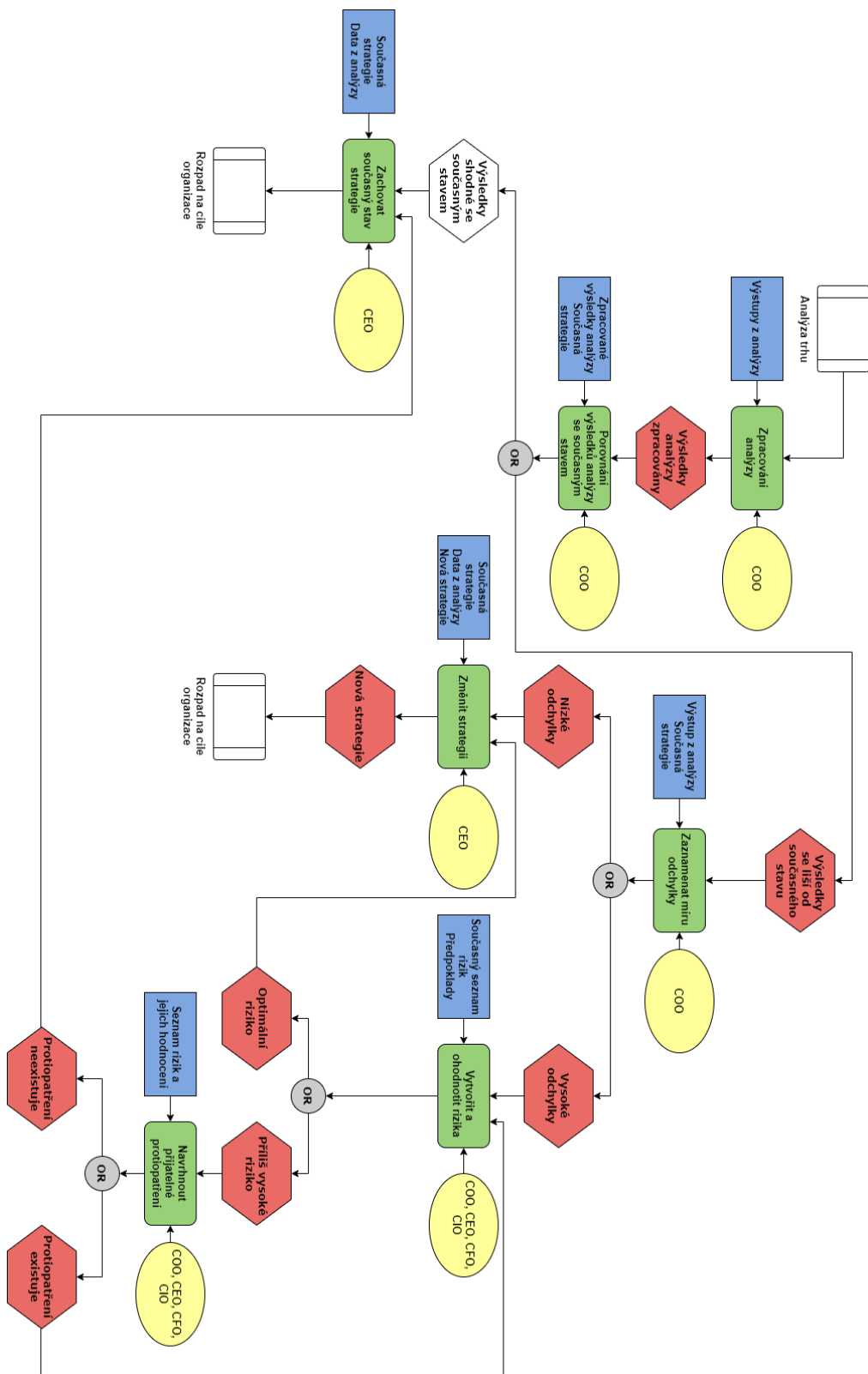
Jelikož tento proces je pro fungování managementu a celé firmy jako takové stěžejní, byl vymodelován problematický segment tohoto procesu, konkrétně část Strategie, u kterého je podezření na výskyt slabého místa.

Tato domněnka se záhy potvrdila (viz Obrázek 16), jelikož po zpracování výsledků analýzy trhu dochází rovnou ke změně strategie bez předchozího uvážení možných rizik. Z toho důvodu se může změna strategie ukázat být problematickou v době, kdy již nebude možné ji včas změnit zpět.

U výše uvedeného příkladu pro změnu orientace na grafické zpracování by se mohlo jednat třeba o to, že zaškolíme zaměstnance a přijmeme nové, ale až poté zjistíme, že to pro nás je finančně neúnosné, a že původní orientace by nám přes odlišné trendy přinesla vyšší výnosy. To je ale potřeba brát v potaz ještě předtím, než strategii začneme měnit.

Proto byla navržena nová, optimalizovaná verze tohoto procesu (viz Obrázek 17), kde se již počítá s nutným řízením rizik. Po porovnání se současným stavem strategie je ještě změřena míra odchylky od současného stavu. Pokud je odchylka nízká, tedy v přijatelné míře, můžeme počítat i s nízkou mírou výskytu a závažnosti rizik a strategii změnit. Pokud jsou odchylky vysoké, musíme vytvořit a ohodnotit rizika. Když je riziko nižší, tedy jeho hodnocení se nachází v intervalu 2-4, můžeme opět přistoupit k změně strategie.

V případě, že je riziko nad touto hranicí, je vhodné zvážit přijatelná protipatření, tedy taková, která by náklady na zavedení nepřevyšovala možnou ztrátu při projevení rizika. Za předpokladu, že takové protipatření existuje, ho můžeme zavést a rizika znovu zhodnotit, v opačném případě je vhodnější se změně strategie vyhnout, abychom předešli ztrátám.



Obrázek 17 – EPC diagram optimalizovaného procesu Strategie (Zdroj: autor)

Pro tento proces byla sestavena i RACI matice (viz Tabulka 4), která znázorňuje všechny role vstupující do tohoto procesu, a jejich zodpovědnosti.

	R	A	C	I
CEO		x	x	x
COO	x		x	x
CFO			x	x
CIO			x	x

Tabulka 3 - RACI matice řídicího procesu společnosti Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: autor)

K vypořádání se se současnými hrozbami a možností se připravit na nadcházející je nutné zavést i systém řízení rizik. Nejprve byl spolu s vedením sepsán seznam nejpodstatnějších rizik, které mohou v blízké době zásadně ovlivnit chod firmy nebo konkrétních projektů. Tento seznam se do budoucna bude rozšiřovat o další nalezená rizika.

U každého rizika sledujeme jeho aktuálnost – neaktuální rizika se budou nadále udržovat vespod tabulky, protože časem může dojít k jejich znovuotevření, navíc díky tomu můžeme sledovat důvod přijetí některých protiopatření. Následuje popis rizika a sloupec s odpovědnou osobou. Ta má na starosti monitoring rizika a musí také zajistit, že jsou zavedena navržená protiopatření, která jsou popsána v následující části, a mají zajistit snížení míry pravděpodobnosti nebo závažnosti rizika do dalšího měření.

V případě, že míra rizika při dalším hodnocení neklesne i přes přijatá opatření, je nutno vymyslet jiný způsob vypořádání se s daným rizikem. Následují hlavní metriky – pravděpodobnost a závažnost rizika, která po sečtení udávají konečnou míru rizika. Na posledním místě jsou kategorie, pod které riziko spadá, jenž pomáhají s přehledností a vymezují také nejproblematictější oblasti.

Pokud se riziko nachází v červených hodnotách, je nutné na něj reagovat okamžitě, protiopatření musí být neprodleně zavedena. Oranžová rizika mají prioritu nižší, ale stále vyžadují co nejrychlejší ošetření, jelikož by jejich dopad byl stále významný. Nejnižší zelená



rizika je dobré evidovat, ale není nutné přijímat opatření, pokud by jejich zavedení stálo příliš mnoho prostředků – ať již lidských, finančních nebo časových.

Rizika jsou pravidelně kontrolována a hodnocena v měsíčních intervalech, v případě zásadní změny (např. přijetí nové legislativy, kterou je nutné rychle implementovat) může být riziko přehodnoceno okamžitě. S každým ohodnocením by míra rizika měla klesat, pokud se tak neděje, je nutné přezkoumat účinnost zavedených opatření.

Aktuálnost	Pravděpodobnost	Popis	Závažnost	Přijatá opatření	Riziko	Kategorie	Zodpovědná osoba
A	3	Nedokončení projektu	5	Projektové řízení	8	Projektové	PM
A	3	Odchod klíčových zaměstnanců	4	Budování firemní kultury a zaměstnanecké benefity	7	Lidské	CHRO
A	4	Podcenění přípravy rozpočtů	3	Detailnější rozpočtování, konzultace s experty v oblasti	7	Finanční	CFO
A	2	Nezvládnutí mediální komunikace	4	Inspirace u konkurence, najmutí marketingového specialisty	6	Lidské	CMO
A	2	Porušení licenčních ujednání používaného softwaru	3	Pravidelná kontrola užívaného softwaru u všech zaměstnanců	5	Technologické	COO
A	3	Příliš rychlý vývoj herních technologií	2	Sledování herního průmyslu a včasná příprava na používání nových technologií	5	Technologické	COO
N	1	Negativní legislativní změna v herním průmyslu	2	Sledování legislativních změn a včasná příprava na připravované změny	3	Technologické	COO

Tabulka 4 - Seznam a hodnocení rizik ve společnosti Sever Game Studio s.r.o.

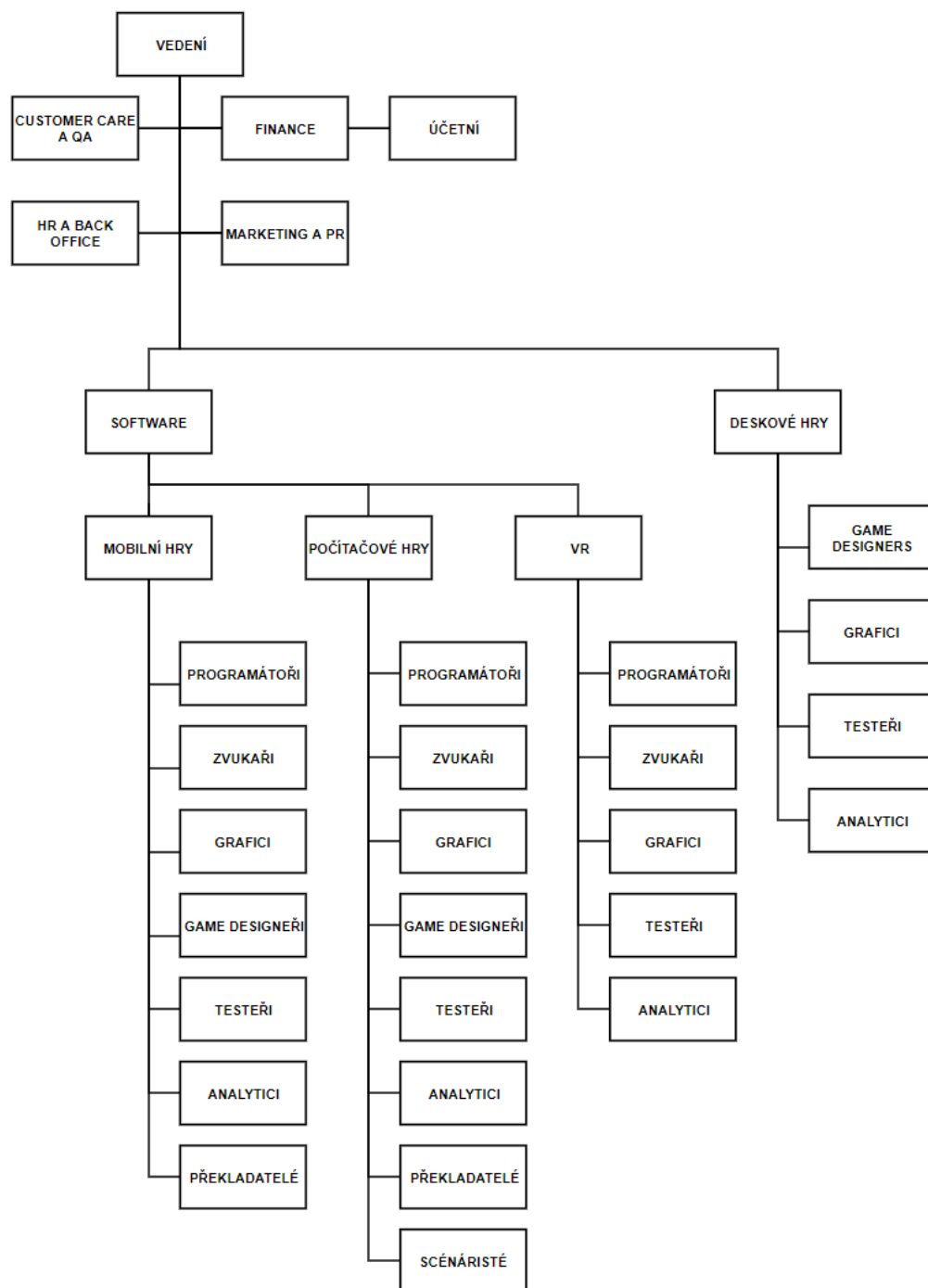
Nesmíme zapomenout také na monitorování výskytu rizik, a pokud se riziko objeví, okamžitě reagovat, abychom minimalizovali ztráty. Pokud se objeví riziko, které jsme neočekávali, je nutné nereagovat příliš zbrkle, nýbrž nejprve svolat poradou a dohodnout se na co nejrychlejší postup. Toto může být stěžejní zejména při výskytu problému s určitou skupinou zákazníků, kde by unáhlené prohlášení mohlo přinést více negativních ohlasů než důkladně promyšlené řešení.

Jedná se o častou situaci v herním průmyslu, v roce 2018 (Goodall, 2018) např. tento problém postihl českou společnost Amanita Design, když byl v zahraničních médiích vzhled hlavního hrdiny přirovnáván k hanlivému termínu „blackface“ (označující herce s bílou pletí, kteří v představeních karikovali černochoy). Organizace na to reagovala vysvětlením, omluvou a posléze dokonce přebarvením hlavní postavy (Srp, 2018), díky čemuž minimalizovali negativní dopady.

### **3.3.3 Organizační struktury – řízení organizace a její struktura**

Jedna z prvotních změn by se měla týkat organizační struktury. Od té se totiž nadále rozvíjí různé zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců i celých týmů a zároveň i náležitosti komunikace mezi odděleními.

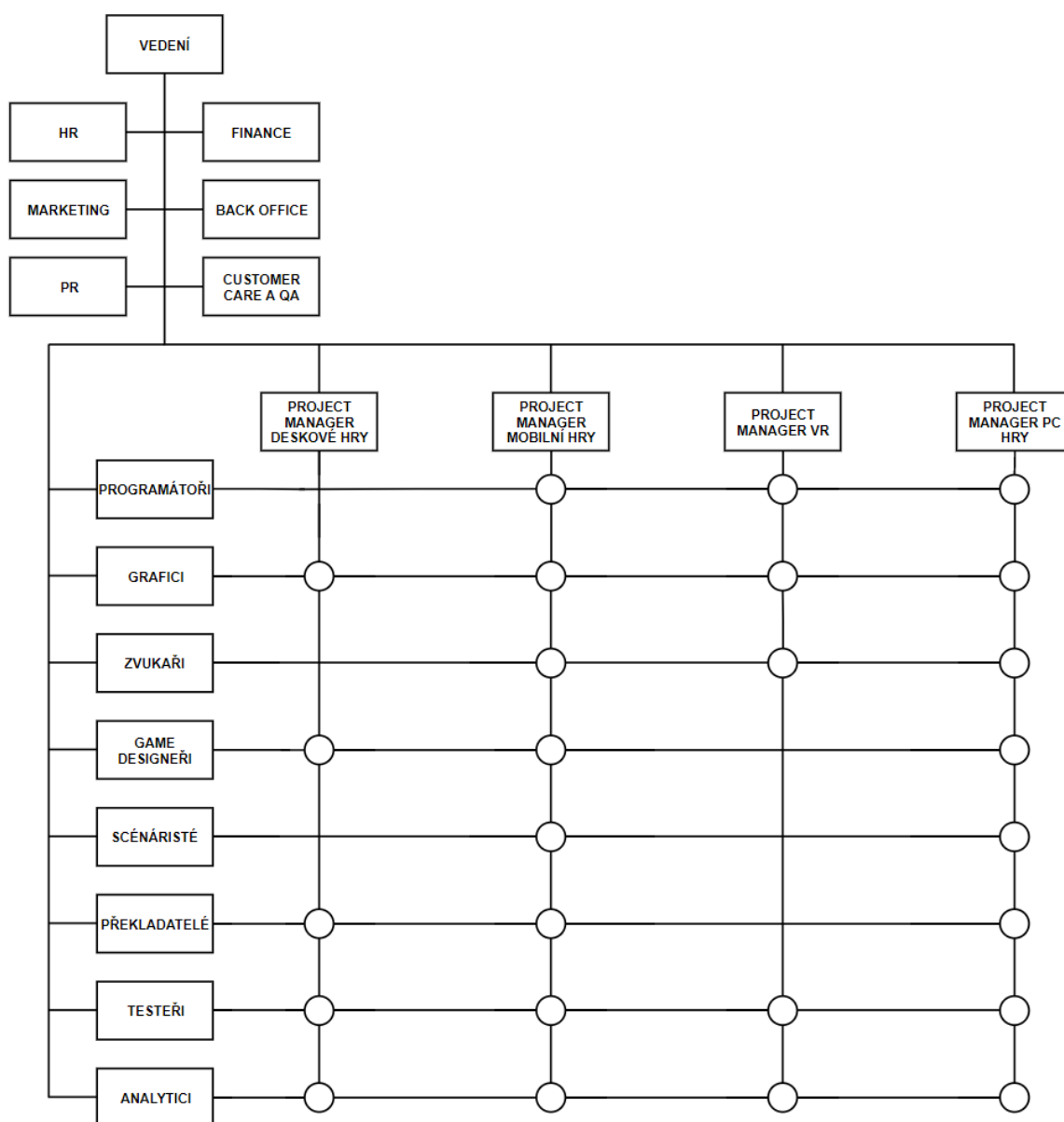
Momentální struktura odpovídá současnému typu řízení společnosti v podobě funkčního přístupu. Organizace je poměrně strmě hierarchicky uspořádána a práce jednotlivých oddělení dostatečně nenavazuje – každé oddělení se stará o svoji práci a předává dále jen výstupy bez zájmu o celek. K tomu často vznikají mnohá oddělení duplicitně a z důvodu menšího počtu lidí se někdy skládají i z téměř stejných zaměstnanců – někteří dokonce zastávají několik rolí najednou, a tak se vyskytují současně i na více místech schématu. Navíc spolu jednotlivá oddělení nedostatečně komunikují, tudíž dochází k různým nedorozuměním, nedodržení termínů a posléze zpomalování celých projektů. Některá oddělení navíc byla nejasně či chybně specifikována, některé role nebyly vůbec zahrnuty.



Obrázek 18 - Současná struktura firmy Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: autor)

Z těchto důvodů bylo firmě Sever Game Studio s.r.o. navrženo změnit řízení společnosti z funkčního na procesní a na základě toho přepracovat i současnou organizační

strukturu. Procesní způsob řízení se lépe adaptuje na změny, které jsou ve vývoji her i jiného software velmi časté. Organizační schéma se změní ze strmě hierarchického na ploché maticové. Pro eliminování duplicitních oddělení jsou zaměstnanci rozděleni podle své specializace a dle ní jsou jednotlivci přiřazováni k samostatným projektům. To vyřeší předchozí problém s výskytem zaměstnanců na více místech zároveň, vytvoří lepší přehled při rozdělování kapacit a povede k efektivnějšímu využívání zaměstnanců.



Obrázek 19 - Návrh nové struktury firmy Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: autor)

Ve vedení se nachází jednatelé, CEO (ředitel společnosti) a COO (provozní ředitel), pod ním se nachází šest stěžejních oddělení, které se týkají celé firmy (a proto nejsou pouze přidělovány na jednotlivé projekty). Zbytek zaměstnanců je rozdělen do týmů podle svých rolí a jsou přidělováni pouze ke konkrétním projektům, které se jich týkají.

#### **3.3.4 Kultura, etika, chování – firemní kultura, etický kodex, seznam hodnot**

Zaměstnanci by měli mít šanci porozumět důvodům restrukturalizace i nadcházejícím změnám, je vhodné stanovit jednotnou firemní kulturu, specifikovat organizační pravidla a etický kodex.

V současné době je společnost Sever Game Studio velmi neformální organizací, kde nejsou jasně stanovené vztahy zaměstnanců, například přesná specifikace nadřízených a podřízených. To na jednu stranu vytváří poměrně přátelskou atmosféru, ale také prostor pro vznik sporů bez zjevného řešení kvůli nedostatečné hierarchii. Management i zaměstnanci souhlasili s vytvořením etického kodexu a jiných dokumentů, které by zaštitily a sjednotily často již existující představy o přístupu k práci, konfliktům, spolupracovníkům, cílům firmy aj.

Nejprve je vhodné vymyslet základní vizi, na kterou se firma snaží postupem času dosáhnout. Vize musí být dostatečně vzdálená od nynějšího stavu, ale zároveň realizovatelná. Po dohodě s managementem SGS byla stanovena na „stát se nejúspěšnější českou herní společností“. Poté je vhodné si při sporných rozhodnutích klást otázky „Pomůže nám to přiblížit se k naší vizi?“ nebo „Není to v rozporu s naší vizi?“.

Poté je ideální vytvořit soubor vnitřních a vnějších hodnot firmy a navazující etický kodex. S těmito hodnotami a kodexem musí být všichni zaměstnanci seznámeni a je nezbytné, aby s nimi souhlasili. Proto stanovení hodnot probíhalo za přítomnosti všech zaměstnanců, kteří v malých skupinkách vytvořili seznam několika hodnot. Ty se pak představily a sepsaly na tabuli, kde k nim každý mohl přiřadit až pět bodů. Tímto systémem se vybraly nejdůležitější hodnoty, za nimiž si stálo nejvíce zaměstnanců.

## Seznam sdílených firemních hodnot:

- **Vnitřní hodnoty**

- **Spolehlivost a zodpovědnost**

- Stanovujeme termíny, které jsme schopni dodržet
- Máme sebereflexi a objektivně posuzujeme vlastní schopnosti
- Sebevzděláváme se, neustále hledáme nové a lepší cesty a způsoby, jak co dělat
- Vždy využíváme jen software a jiné prostředky, ke kterým máme platnou licenci
- Uvědomujeme si, že naše práce ovlivňuje práci ostatních
- Udržujeme čisté pracovní prostředí

- **Respekt**

- Respektujeme i odlišné názory
- Respektujeme osobní prostor ostatních, ale bereme v úvahu, že je občas potřeba vystoupit z komfortní zóny

- **Otevřenost**

- Sdílíme s kolegy know-how
- Umíme si říci o pomoci a přiznat, že něco neumíme, nebo děláme špatně
- Přijímáme kritiku, protože kritické myšlení nás posouvá dál

- **Zisk**

- Potřeby většiny převyšují potřeby menšiny i jednotlivce
- Pracujeme ekologicky a ekonomicky
- Přemýšlíme o firemních penězích jako by byly naše vlastní

- **Vnější hodnoty**

- **Spolehlivost a zodpovědnost**

- Dodržujeme termíny směrem k hráčům a případně sdělujeme posunutí termínů včas
- Práci děláme tak, abychom minimalizovali možnost chyb a zaručili tak co nejlepší zážitek hráčům

- **Respekt**

- Respektujeme hráče, zaměstnance i přírodu
- Osobně, telefonicky a e-mailem komunikujeme slušně
- S hráči, médii a dalšími třetími stranami komunikujeme vstřícně a slušně, i když na nás útočí
- **Otevřenost**
  - Nebojíme si říct si o pomoc
  - Ve všem hledáme zdroj inspirace
- **Zisk**
  - Usilujeme o důvěru našich hráčů a chceme získávat nové
  - Snažíme se dělat vše pro to, aby naše společnost a produkty byly oblíbené

Z firemních hodnot pak také vychází tvorba etického kodexu, který určuje pravidla pro vystupování a chování uvnitř firmy i v jejím okolí.

#### **Etický kodex:**

- **Naše práce**
  - Vytváříme hry, které nejsou pohoršující z hlediska tematiky a nejsou proti zákonům České republiky, Evropské unie a dalších trhů, pro které je hra určena.
  - Vždy je pro nás na prvním místě zájem hráče.
  - Každou faktickou informaci uvedenou ve hře ověřujeme z důvěryhodných zdrojů. Informace nezkresluje a nepřenášíme do nich osobní antipatie.
  - Vždy dodržujeme GDPR a jakýkoliv další formát ochrany osobních údajů.
  - Veškerou reklamu v našich hrách náležitě označujeme.
  - Vyhýbáme se jakékoliv formě diskriminace ras, náboženství, sexuální orientace apod.
- **Vnitřní nastavení studia**
  - Nebereme úplatky.
  - Dbáme na kontrolu textů a vydáváme pouze gramaticky a stylisticky správný obsah.

- Pokud zaměstnanci hrozí jakýkoliv postih nebo trestní stíhání spojené s výkonem práce, je o tom povinen informovat zaměstnavatele.
  - Jakékoliv materiály, důvěrné informace nebo podklady, nepoužíváme ke svému vlastnímu obohacení a nevynášíme je ven ze společnosti.
  - Jakákoliv spolupráce s dalšími vývojářskými studií podléhá schválení zaměstnavatele.
- **Vystupování**
    - Zaměstnanec dbá na slušné vystupování nejen na veřejnosti, ale také na sociálních sítích, na telefonu a další elektronické komunikaci.
    - Zaměstnanec viditelně odděluje osobní názor od názoru společnosti.
    - Zaměstnanec se obléká a vystupuje na veřejnosti i v zaměstnání, tak, aby nepohoršoval své okolí, a to jak svou vizáží, tak chováním.

Díky těmto dokumentům budou mít zaměstnanci jednotnou představu o vnitřním i vnějším fungování firmy, navíc budou veřejně přístupné všem zaměstnancům a spolu s pravidly pro práci s dokumenty vyvěšeny fyzicky v kanceláři i dostupné na nástěnce aplikace Trello.

### **3.3.5 Informace – informační potřeba**

Role zaměstnanců ve společnosti je nutno nějakým způsobem zaštitit, aby noví i stávající zaměstnanci měli povědomí o tom, co musí umět, případně kde mají tyto informace najít (nejčastěji se jedná o různé interní dokumenty vážící se ke konkrétnímu projektu či oddělení, např. projektovou dokumentaci). Tento krok také umožňuje přesunout pravomoci pro zaškolení zaměstnanců z managementu na HR oddělení, jelikož nyní bude mít k dispozici veškeré nezbytné podklady.

Všechny specifikované role jsou uschovány v cloudovém úložišti, HR oddělení má přístup ke všem informačním potřebám, zatímco ostatní zaměstnanci mají již od přijetí přístup pouze k technologickým a netechnologickým informacím o své vlastní roli.



Programátor		
Informační potřeba		
	Informace	Datový zdroj
Objektivní informační potřeba	Co naprogramovat	Projektová dokumentace
	Naprogramovat svůj čistý kód	Předpis kódu, dokumentace jazyka
	Výběr programovacího jazyka	Projektová dokumentace
	Umět vyhledat si řešení problémů	Vyhledávače, Stackoverflow, dokumentace jazyka
	Opravit chyby v kódu	Vlastní znalosti, bug report
	Napsat dokumentaci	Vlastní znalost kódu, projektová dokumentace
	Pracovat s gitem	Tutoriály daného repozitáře
Kvalifikační předpoklady	Umět programovat v nějakém jazyce, umět algoritmovat, dokázat komunikovat s týmem Přizpůsobivost, logické myšlení	

Obrázek 20 - Příklad vymodelované informační potřeby pro roli programátora ve firmě Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: autor)

### 3.3.6 Služby, infrastruktura, aplikace – používané aplikace, infrastruktura

Do nynějška se ve firmě stávalo, že několik grafiků používalo jiný program než ostatní. Při exportování práce, na kterou pak má navázat jiný tým, se z důvodu jiného typu souboru často ztratily informace, které program neuměl převést. Jelikož rozdílné aplikace nebo i rozdílné verze stejných aplikací spolu nemusí dobře komunikovat, bylo zapotřebí sepsat seznam používaných nebo podporovaných aplikací pro práci spolu s jejich současně používanou verzí.

Původně firma používala pro management pouze aplikaci Trello, ta však není dostatečně komplexní pro současné potřeby a neodděluje dobře management projektů od managementu společnosti. Pro management projektů a jednotlivých úkolů na projektech byla z dostupných možností vybrána aplikace Asana. Výhodou je, že s ní má mnoho zaměstnanců zkušenosti z jiných projektů, a tak je pro ně snadné se v ní orientovat. V základní verzi je navíc kompletně zdarma, podporuje však pouze maximálně 15 zaměstnanců. Při současné velikosti firmy to není problém, ale do budoucna je možné přejít na její placenou variantu. Na rozdíl od dalších dvou zvažovaných aplikací, Basecamp a Monday.com, podporuje také možnost pod-úloh a závislostí vykonání jedné úlohy na jiné, což je pro potřeby této společnosti stěžejní.

Jako podpůrnou aplikaci pro management úkolů jednotlivých zaměstnanců a rozcestník pro dokumenty používá firma nadále Trello, na kterém byla zvyklá operovat do

nynějška. Na nástěнку si zde své konkrétní činnosti často přidávají sami zaměstnanci, spíše než jako korporátní aplikace je Trello využíváno jako osobní neformální task-list. V první kartě se nachází odkazy na všechny důležité dokumenty (např. etický kodex, seznam hodnot, seznam rizik, informační potřeby pro jednotlivé pozice, apod.), aby je měl každý zaměstnanec neustále na očích.

Nahrazení se dočkal ještě využívaný repositář, jež se změnil z dosavadního placeného Unity Collab na volně dostupný GitLab. Jedním z důvodů pro změnu bylo snížení nepotřebných nákladů, jelikož základní funkce jiných repositářů jsou pro společnost plně dostačující. GitLab je navíc více multifunkční, jelikož se neomezuje pouze na tvorbu v Unity, ale lze do něj nahrát libovolné dokumenty a lépe se zde řídí i přístupová práva.

Co se týče fyzických prostředků pro práci, pracuje každý zaměstnanec s vlastní výpočetní technikou, v případě potřeby je však v kanceláři k dispozici i jeden plně vybavený počítač s periferiemi a dostatečným výkonem k podpoře sady pro virtuální realitu. Ten je chráněn heslem, které se mění v pravidelných tříměsíčních intervalech. Dokumenty ve fyzické formě jsou uloženy v uzamykatelné skřínce v jednotlivých šanonech dle jejich zařazení, všechny jsou navíc vždy skenovány a uloženy na společné cloudové úložiště (viz kapitola 3.3.1).

### **3.3.7 Lidé, dovednosti, kompetence – kvalifikace zaměstnanců**

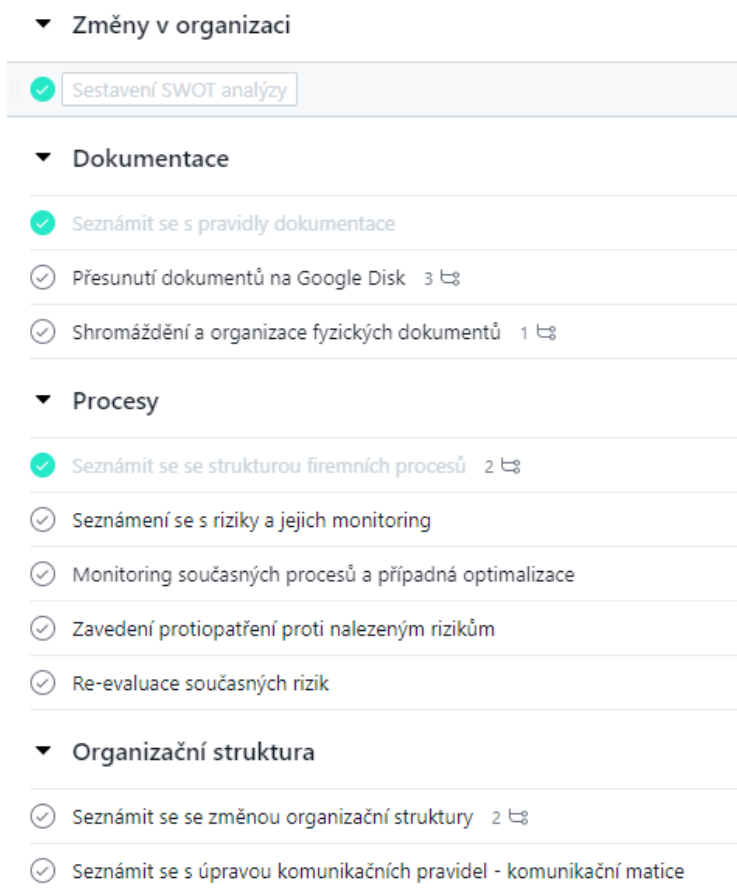
Základní kvalifikační předpoklady pro každou roli jsou již zahrnuty v informačních potřebách, jedná se především o informace o tom co, jak, kdy, za kolik, pro koho a kde dělat, spolu s tím, kde tyto informace lze najít. Jelikož je žádoucí přesunout i úlohu přijímání nových zaměstnanců ze současného vedení do samostatného kvalifikovaného oddělení HR, je nutné stanovit i podrobnější požadavky pro každou roli.

Esenciálním požadavkem na všechny momentálně se vyskytující pozice ve společnosti je nutné ovládat základy anglického jazyka, minimálně na úrovni B1 dle společného evropského rámce. Po uchazečích není požadováno žádné konkrétní vzdělání, důležitější jsou zkušenosti a schopnosti. Ke každé pozici jsou připraveny kvalifikační otázky

a krátký test, který má prověřit nezbytné znalosti uchazeče. Nejdůležitějším krokem po přijetí zaměstnance je ho seznámit s nově nastavenými firemními pravidly, hierarchií, firemní kulturou, hodnotami a etickým kodexem. Jejich povinností je také absolvovat vstupní školení BOZP, které obsahuje seznámení s právy a povinnostmi vycházející z jejich pozice, zásady chování při výkonu práce, preventivní opatření proti úrazu a onemocnění, seznámení s pracovními podmínkami a zásadními místy v rámci pracoviště (umístění lékárničky, WC, vypínače elektrického proudu, uzávěr vody a plynu, únikového východu) aj. Zaměstnanci jsou navíc podporováni v dalším rozvoji a vzdělávání a firma jim jako jeden z benefitů poskytuje proplacení kurzů z různých oblastí (technických i sebe-rozvojových).

## 4 Implementace navržených změn

Pro přehlednou strukturu plánovaných změn byla vybrána aplikace Asana, jelikož má v základní verzi nulové pořizovací náklady a slouží k organizování, sledování a managementu práce. V tomto případě umožní všem příslušným pracovníkům přehled o nadcházejících změnách a bude i nadále využívána při fungování firmy v rámci realizace projektů. Díky tomuto nástroji jsme mohli jednoduše rozdělit změny do konkrétních kategorií (které jsou téměř shodné s kapitolami této práce), přiřadit jim popis, pod-úkoly, zodpovědné zaměstnance a termín realizace. Takto mohli všichni zaměstnanci sledovat postup a všechny informace o plánovaných změnách a zbytečně nevznikaly mylné představy ani prodlevy mezi jednotlivými úkoly. Pokud se implementace některé ze změn zpozdila, bylo to na nástěnce ihned viditelné a ostatní úkoly se tomu mohly přizpůsobit.



Obrázek 21 - Ukázka části nástěnky v aplikaci Asana (Zdroj: autor)

Důležité bylo identifikovat problémy pomocí SWOT analýzy a posléze je rozložit na dílčí části, ke kterým je nalezeno řešení a jsou stanoveny priority jejich vyhotovení. Po vypracování SWOT analýzy se sestavily oblasti, do kterých jsou změny rozděleny, a zaměstnanci byli vždy nejprve seznámeni s důvody pro jednotlivé plánované změny. Poté byly tyto změny postupně implementovány do každodenního chodu firmy.

V důsledku změny dokumentačního systému bylo nalezeno velké množství dokumentů, které byly považovány za ztracené. Zároveň byly některé chybějící dokumenty nalezeny v úschově u konkrétních zaměstnanců, a byly přesunuty na centrální cloudové úložiště. Pokud bylo nalezeno několik verzí stejného dokumentu, bylo posouzeno jejich stáří a rozdílly, a ve spolupráci se zainteresovanými zaměstnanci byly sloučeny do jediné verze. Již v tomto kroku byli také pracovníci seznámeni s nově vybranými aplikacemi a jejich používáním.

Při modelování firemních procesů došlo k ujasnění pořadí některých úkonů, po tvorbě diagramu procesu tvorby strategie navíc ihned došlo i k jeho optimalizaci, čímž bylo okamžitě eliminováno i zjištěné slabé místo.

Byla vymodelována změna organizační struktury, od které se následně odvíjelo přerozdělení týmů, které jsou nyní logicky strukturalizovány podle své funkce, a posléze řazení na konkrétní projekty. Jelikož se tímto krokem změnila i náležitosti hierarchie a komunikace s ostatními odděleními, byla vypracována komunikační matice, která popisuje jednotlivé záležitosti a projekty a kdo je za ně zodpovědný a je potřeba se na něj v případě dotazu či problému obrátit. Pokud chce například zaměstnanec diskutovat nějakou záležitost týkající se programové části nějakého projektu, najde v této matici (tabulce) kontakt na zaměstnance, který je za tuto část daného projektu zodpovědný.

V rámci zavedení pilířů firemní kultury, seznamu hodnot a etického kodexu došlo k ujasnění pravidel pro práci s kolegy i komunikace s veřejností. Tento krok zajistil nižší

počet konfliktů, jelikož se mnohé problémy nyní daly vyřešit odkázáním se na tyto dokumenty.

Všichni zaměstnanci museli zkontrolovat informační potřebu týkající se jejich role. V případě, že některé z objektivních požadavků nespĺňovali, byli instruováni k doplnění nezbytných znalostí.

V tomto kroku již byly všechny změny úspěšně zavedeny a mohlo se přistoupit k jejich vyhodnocení.

## 5 Vyhodnocení změn

Zavedení některých změn do chodu společnosti se neobešlo bez potíží. Největší překážkou se ukázal být právě řešený nízký stupeň managementu a nedostatek vnitřních pravidel. Ze začátku často docházelo ke komunikačním šumům, zejména mezi vedením a zaměstnanci, jejich část zprvu neviděla důvod k některým konkrétním změnám. To se záhy vyřešilo implementací aplikace Asana, kde byly změny sepsány a odůvodněny pro všechny zaměstnance. Po zavedení všech změn již s nimi všichni pracovníci bezvýhradně souhlasili.

Zásadní zlepšení bylo pozorovatelné zejména v interní komunikaci společnosti, výskyt konfliktů se omezil na minimum díky jasně stanoveným rolím, zodpovědnostem, pravidlům a hierarchii. Zaměstnanci se cítí být s nynějším fungováním spokojenější a více rozumí cílům a procesům probíhajícím ve firmě. Díky tomu byla odstraněna jedna z identifikovaných slabých stránek a snížena možnost hrozby odchodu stěžejních zaměstnanců, jelikož se nyní cítí ve společnosti mnohem spokojeněji. Zvýšil se i počet pracovníků účastnících se team-buildingových akcí (z průměrných 40 % na 85 %).

Se změnou organizační struktury se kromě komunikace zlepšilo i přerozdělení povinností zaměstnanců, kteří dříve vykonávali více pozic zároveň, jelikož bylo těžké vyškolit v dané činnosti někoho jiného. To se zároveň spolu se zavedením informačních potřeb na zaměstnance změnilo, a tak například HR oddělení již nyní může fungovat samostatněji a přijímat zaměstnance dle pokynů a svého uvážení. Byly díky tomu navíc nově stanoveny pravomoci a odpovědnosti každé pozice.

Přechod na řízenou dokumentaci vytvořil přehledné a bezpečnější prostředí, kde se nyní příslušné dokumenty dostanou k určeným zaměstnancům, ale již k nikomu dalšímu. Tím se nejen zlepšila informovanost potřebných, ale zároveň snížilo zahlcení a zbytečné časové zatížení ostatních zaměstnanců informacemi, které ke své práci nepotřebovali, ale pro jistotu je při obdržení nastudovali pro případ, že by se jich týkaly. Došlo navíc ke sloučení mnoha nepotřebných verzí a tvorby unifikovaného systému, v kterém lze mnohem jednodušeji vyhledávat informace. Díky zavedení systému schvalování dokumentů se navíc do produkce nedostane žádný dokument, který by plně neodpovídal specifikacím.

Díky specifikaci procesů a jejich řízení i v důsledku dalších změn managementu (např. zavedení aplikace Asana) došlo k zrychlení vykonávaných činností, což mělo za následek zrychlení práce na všech probíhajících projektech, u některých se jednalo až o 60 % zlepšení oproti původnímu stavu (měřeno rozdíly časů normálně vykonávaných činností – např. naprogramování konkrétních komponent, tvorba grafických modelů aj.). V návaznosti na procesy byl také zaveden management rizik. Díky němu dochází nyní v pravidelných intervalech ke kontrole a opětovnému zhodnocení stávajících rizik, na základě čehož jsou postupně zaváděna protiopatření. Tím se snižuje i jejich možný dosah v případě projevení, čímž se firma stala připravenější na možné budoucí hrozby.

Společnosti bylo doporučeno se do budoucna zaměřit i na další problematické oblasti, a zároveň nepřestávat v kontrole a zlepšování současných řešení. V průběhu následujících měsíců by se jistě měly optimalizovat další procesy, jejichž efektivita se ukáže až s časem. Další oblastí pro zdokonalení je zejména odhadování časových možností, které činí stále v mnohých projektech problémy. V neposlední řadě bude nutné se do budoucna soustředit také na efektivnější plánování rozpočtů. Firma Sever Game Studio s.r.o. by však nyní na případný příchod těchto změn měla být díky současným protiopatřením dobře připravená.



## 6 Závěr

Cílem této práce bylo po provedení analýzy navrhnout protiopatření pro optimalizaci managementu a tyto změny následně implementovat a vyhodnotit. V teoretické části jsou zpracovány základní principy, metodiky a nástroje používané ve zkoumaných oblastech.

V praktické části jsou tyto znalosti aplikovány na optimalizaci managementu firmy Sever Game Studio s.r.o., který je nejprve zanalyzován za použití analýzy SWOT. Na základě výsledků jsou využity poznatky z metodiky COBIT 5 a postupně jsou ve všech oblastech aplikovány. Nad rámec stanovených cílů byly vymodelovány i informační potřeby pro jednotlivé role ve společnosti, které se ukázaly být také významným přínosem pro přerozdělení kompetencí zaměstnanců. Zavedením těchto změn bylo dosaženo téměř kompletní eliminace a snížení výskytu slabých stránek a hrozeb nalezených v původní analýze.

Hlavním přínosem této práce je zmapování problematických oblastí v managementu firmy Sever Game Studio s.r.o. a nalezení možností jejich řešení. V následujících měsících byly tytéž poznatky využity v optimalizaci managementu dalších dvou firem, u obou s podobným úspěchem a přínosem pro jejich fungování. Tyto informace tak mohou být stěžejní pro management menších a středně velkých podniků zabývajících se softwarovou tvorbou. Všechny cíle této práce byly bezvýhradně splněny.

## Seznam použitých zdrojů

COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. ISACA, 2012. ISBN 978-1-60420-237-3.

ČESKO. Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. In: Sbírka zákonů. 30. 4. 2004.

ČSN ISO 31000, 2019. Management rizik – Směrnice. Praha: Český normalizační institut.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-5457-4.

GOODALL, Adam. Chuchel is fun. So what's up with the blackface? [online]. 2018. Dostupné z: <https://thespinoff.co.nz/games/04-04-2018/chuchel-is-fun-so-whats-up-with-the-blackface/>

HAMMER, Michael a James CHAMPY. Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-73-x.

HŘEBÍČEK, Jiří a Matěj ŠTEFANÍK. Systémy integrovaného managementu [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2008. Dostupné z: <https://is.muni.cz/el/1433/jaro2013/PA088/um/HrebicekSIM.pdf>

CHRISIS, Mary Beth, Mike KONRAD a Sandy SHRUM. CMMI for development: guidelines for process integration and product improvement. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley, c2011. ISBN 978-0321711502.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŘÍHOVÁ, Zora, Rozšíření přístupu k modelování firemních procesů [online]. Dostupné z: <http://cssi.cz/cssi/rozsireni-pristupu-k-modelovani-firemnich-procesu>

ŘÍHOVÁ, Zora. Informační zabezpečení a organizační změny. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-535-2.

ŘÍHOVÁ, Zora. Prezentace Řízení projektů a jejich ekonomika [online]. 2017. Dostupné z: <https://elearning.jcu.cz/course/view.php?id=1606>

ŘÍHOVÁ, Zora. Prezentace Řízení projektů a jejich ekonomika [online]. 2017. Dostupné z: <https://elearning.jcu.cz/course/view.php?id=1608>

ŘÍHOVÁ, Zora. Úvod do IT Governance. V Praze: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2018. ISBN 978-80-245-2272-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

SRP, Jan. Chuchel mění barvu z černé na oranžovou, připomínal karikaturu černocho [online]. 2018. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/hry/novinky/chuchel-meni-barvu-na-oranzovou-hry.A181221\\_084622\\_bw-novinky\\_srp](https://www.idnes.cz/hry/novinky/chuchel-meni-barvu-na-oranzovou-hry.A181221_084622_bw-novinky_srp)

SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Znázornění skupin předpokladů pro EGIT (Zdroj: ISACA, 2012) .....	2
Obrázek 2 - Znázornění funkčního přístupu (Zdroj: Hřebíček, Štefaník, 2008) .....	3
Obrázek 3 - Znázornění procesního přístupu (Zdroj: Hřebíček, Štefaník, 2008).....	4
Obrázek 4 - Popis prvků používaných v EPC diagramu (Zdroj: Říhová, 2017).....	6
Obrázek 5 - Příklad možného zápisu RACI matice (Říhová, 2017) .....	7
Obrázek 6 - SWOT analýza – ukázka tabulky vytvořené v aplikaci Canva (Zdroj: autor).....	8
Obrázek 7 - Příklad liniové organizační struktury (Zdroj: autor).....	9
Obrázek 8 - Příklad maticové organizační struktury (Zdroj: autor) .....	10
Obrázek 9 - Příklad strmé organizační struktury (Zdroj: autor).....	10
Obrázek 10 - Příklad ploché organizační struktury (Zdroj: autor) .....	10
Obrázek 11 - Vzor tabulky pro informační potřebu (Zdroj: Říhová, 2017).....	13
Obrázek 12 - Pravděpodobnost výskytu rizik podle procentuálního výskytu (Zdroj: Smejkal, Rais, 2010).....	15
Obrázek 13 - Součtová matice rizik (Zdroj: Smejkal, Rais, 2010).....	15
Obrázek 14 – Procesní mapa – klíčový výrobní proces společnosti Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: autor) .....	28
Obrázek 15 - Řídící proces společnosti Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: autor) .....	28
Obrázek 16 - EPC diagram původního procesu Strategie s vyznačeným slabým místem (Zdroj: autor) .....	30
Obrázek 17 – EPC diagram optimalizovaného procesu Strategie (Zdroj: autor) .....	32
Obrázek 18 - Současná struktura firmy Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: autor) .....	36
Obrázek 19 - Návrh nové struktury firmy Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: autor) .....	37

Obrázek 20 - Příklad vymodelované informační potřeby pro roli programátora ve firmě Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: autor) ..... 42

Obrázek 21 - Ukázka části nástěnky v aplikaci Asana (Zdroj: autor) ..... 45

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Znázornění SWOT analýzy (Zdroj: autor) ..... 18

Tabulka 2 - Rozdělení procesů v organizaci Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: vlastní) ..... 27

Tabulka 3 - RACI matice řídicího procesu společnosti Sever Game Studio s.r.o. (Zdroj: autor) ..... 33

Tabulka 4 - Seznam a hodnocení rizik ve společnosti Sever Game Studio s.r.o. .... 34

## Seznam zkratek a pojmů

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CEO – Chief Engineering Officer (generální ředitel)

CFO – Chief Financial Officer (finanční ředitel)

CIO – Chief Information Officer (ředitel IT)

CMMI – Capability Maturity Model Integration

COBIT – Control Objectives for Information and Related Technologies

COO – Chief Operating Officer (provozní ředitel)

EGIT – Enterprise Governance of IT

HR – Human Resources (lidské zdroje)

IT – Information Technology (informační technologie)

ITIL – Information Technology Infrastructure Library

JČU – Jihočeská univerzita

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby)