

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

**Projektové řízení ve zvolené společnosti působící
v sektoru bankovníctví**

Daria Neshkumay

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daria Neshkumay

Ekonomika a management

Název práce

Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru bankovníctví

Název anglicky

Project management in a selected company operating in the banking sector

Cíle práce

Cílem práce je na základě komparace projektového prostředí společnosti působící v v sektoru bankovníctví s mezinárodním standardem projektového řízení představit návrhy na zlepšení vedení projektů.

Díličmi cíli práce jsou:

- 1) Analýza projektového prostředí ve zvolené společnosti,
- 2) Komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení,
- 3) Návrh na zlepšení vedení projektů ve společnosti,
- 4) Odhad dopadu implementace představených návrhů na společnost.

Metodika

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku projektového řízení ve vybrané společnosti. Práce se soustředí zejména na zhodnocení využívání základních principů a metod projektového řízení ve vybrané společnosti.

Teoretická část práce je založena zejména na studiu odborných českých i zahraničních literárních pramenů. V praktické části práce je pak provedena analýza projektového prostředí zvolené společnosti pomocí dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti a je zpracována i SWOT analýza projektového prostředí společnosti. Dále je provedena komparace projektového prostředí s mezinárodním standardem projektového řízení, čímž dojde i k identifikaci slabých míst vedení projektů a oblastí vhodných pro představení návrhů na zlepšení vedení projektů. U každého představeného návrhu zlepšení vedení projektů je odhadnut dopad jeho implementace na společnost pomocí vícekritériálního hodnocení.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 str.

Klíčová slova

mezinárodní standard projektového řízení, projekt, projektové řízení, životní cyklus projektu

Doporučené zdroje informací

DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. *Projektový management v praxi : naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – HÁJEK, M. – CINGL, O. – KRÁTKÝ, J. – HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektový management : komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

MÁCHAL, P. – ONDROUCHOVÁ, M. – PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení : pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Rydval, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru bankovníctví“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janu Rydvalovi, Ph.D., který je vedoucí této bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady a poznámky, které přispěly k vypracování této bakalářské práce.

Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru bankovníctví

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku projektového řízení ve vybrané společnosti. Práce se soustředí zejména na zhodnocení využívání základních principů a metod projektového řízení ve vybrané bankovní společnosti. S rozvojem informačních technologií bylo mnoho společností zřejmé, že pomocí různých automatizovaných informačních systémů je možné zvýšit ziskovost podniku. Především to bylo důležité pro české banky, protože se snaží zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu s využitím specializovaných softwarových systémů, orientovaných na bankovní činnosti. Dnes svět prochází globální krizí, válkami a dalšími změnami, takže se zdá být obtížné předvídat další vývoj událostí. Hlavním cílem práce je navrhnout zlepšení procesů řízení projektů v bankovním systému prostřednictvím analýzy jednotlivých procesů řízení projektů a následné identifikaci problémů. Pro dosažení tohoto cíle byly použity informace od samotných zaměstnanců za pomoci polostrukturovaných rozhovorů a s využitím interních materiálů dané společnosti. Byly odhaleny slabé stránky řízení projektů v dané společnosti, které lze odstranit především standardizací metodiky projektového řízení implementací mezinárodního standardu projektového řízení PRINCE2. Dále byla navržena tvorba efektivnější komunikační strategie, centralizace informací a dokumentace prostřednictvím Microsoft Teams.

Klíčová slova: bankovníctví, informační systém řízení, informační technologie, mezinárodní standard projektového řízení, projektové řízení, projekt, SWOT analýza, životní cyklus projektu.

Project management in a selected company operating in the banking sector

Abstract

The bachelor thesis is focused on the issue of project management in a selected company. The work focuses mainly on the evaluation of the use of basic principles and methods of project management in the selected banking company. With the development of information technology, many companies have become clear that with the help of various automated information systems it is possible to increase the profitability of the enterprise. First of all, this was important for Czech banks, as they are trying to increase their competitiveness on the market using specialized software systems oriented to banking activities. Today, the world is going through a global crisis, wars and other changes, so it seems difficult to predict the further development of events. The main goal of the thesis is to propose the improvement of project management processes in the banking system through the analysis of individual project management processes and the subsequent identification of problems. To achieve this goal, information from the employees themselves was used with the help of semi-structured interviews and with the use of internal materials of the given company. The weaknesses of project management in the given company were revealed, which can be eliminated primarily by standardizing the project management methodology by implementing the PRINCE2 international project management standard. Furthermore, the creation of a more effective communication strategy, centralization of information and documentation through Microsoft Teams was proposed.

Keywords: banking, information management system, information technology, international standard of project management, project, project life cycle, project management, SWOT analysis.

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika.....	10
3 Teoretická východiska	12
3.1 Projekt	12
3.1.1 Definice projektu.....	13
3.1.2 Projektový „trojimperativ“	14
3.1.3 Životní cyklus projektu	16
3.2 Projektové řízení.....	19
3.3 Projektové role	22
3.4 Plánování projektů.....	24
3.4.1 Časový plán projektů	24
3.4.2 Plánování zdrojů	25
3.4.3 Plánování nákladů	26
3.5 Standardy projektového řízení.....	26
3.5.1 IPMA.....	27
3.5.2 PMI.....	28
3.5.3 PRINCE2	29
4 Analýza a zhodnocení projektového řízení ve vybrané společnosti.....	36
4.1 Analýza projektového řízení ve vybrané bankovní společnosti.....	36
4.1.1 Projektové řízení	36
4.1.2 Řízení projektů AS WAS ve fázi RFQ	37
4.1.3 Řízení projektů AS IS ve fázi RFQ.....	38
4.1.4 Řízení projektů po fázi RFQ	40
4.2 Závěry z analýzy současného stavu projektového řízení ve společnosti – SWOT analýza.....	42
5 Zhodnocení a doporučení	45
5.1 Komunikace a výměna informací.....	45
5.2 Procesy a standardizace.....	47
5.3 Efektivita projektového core týmu	49
5.4 Zhodnocení navrhovaných řešení.....	51
6 Závěr.....	54
7 Seznam použitých zdrojů.....	55
8 Seznam obrázků	58

1 Úvod

V úvodu této bakalářské práce je zapotřebí zdůvodnit, proč bylo zvoleno téma „*Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru bankovníctví*“. V moderních ekonomických podmínkách se fenomén uplatňování metod řízení projektů díky svým racionálním přínosům týkal prakticky všech odvětví lidské činnosti. Čím je projekt modernější a jedinečnější, tím více času je vynaloženo na jeho realizaci. Systematizace a kompetentní přístup patří mezi dvě oblasti pro řešení těchto úkolů.

Hlavní úkoly projektového manažera zahrnují provádění plnohodnotného vedení projektu, spojující roli mezi zástupcem a zákazníkem, plnou kontrolu finančního doprovodu projektu na cestě k jeho realizaci. Na řízení projektu se podílí odborník, mající příslušnou kvalifikaci a tomu odpovídající odborné znalosti a dovednosti.

V dnešní době musí společnosti čelit neustále se měnícímu trhu a prostředí, tedy podmínkám v dnešním informačně a technologicky založeném světě. V některých případech je stále možné používat tradiční metody a formy řízení projektů, avšak doba si vyžádala rozvoj a vznik nových ať už postupů řízení, nebo nástrojů využívaných pro úspěšné koordinování a vedení projektů. Součástí řízení projektů je i vznik standardů a metodologie, které jsou přizpůsobeny dynamičnosti trhu. Za řízení projektů neodpovídá pouze samotná společnost, ale je nutné sestavit projektový tým, který je zodpovědný za průběh, rozhodování a koordinaci konkrétních projektů s cílem naplnit všechny určené parametry v předem stanoveném časovém rozhraní, požadované kvality. Totéž se týká oboru bankovníctví, kdy je v praktické části věnována pozornost tomu, jak je nastaveno projektové řízení v jedné z bankovních společností, jaké jsou nedostatky stavu v projektovém řízení a jak by bylo možno tuto oblast lépe upravit a zefektivnit.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě komparace projektového prostředí společnosti působící v sektoru bankovníctví s mezinárodním standardem projektového řízení představit návrhy na zlepšení vedení projektů.

K dosažení tohoto cíle je nutné udělat analýzu projektového prostředí ve zvolené společnosti. Provést vyhodnocení, jak to v současnosti v dané společnosti z hlediska projektového řízení funguje, kde lze najít pozitiva, kde naopak nedostatky, jaké neúspěchy to společnosti přináší, a na to následně reagovat příslušnými návrhy na zlepšení.

Po důkladné analýze je nutné komparovat projektové prostředí společnosti s mezinárodním standardem projektového řízení, navrhnout implementaci mezinárodního standardu PRINCE2, neboť jak ukážou výsledky v praktické části práce, v současnosti má společnost v oblasti projektového řízení problémy s nastavenou standardizací a jednotlivými pracovními postupy, což by zavedení standardu PRINCE2 společnosti výrazně pomohlo.

Po praktické části práce je nutné předložit návrhy na zlepšení vedení projektů ve společnosti. Návrhy povedou v budoucnu ke zlepšení úrovně a současného stavu projektového řízení.

Odhad dopadu implementace představených návrhů na společnost pomůže zhodnotit navrhované úpravy v oblasti projektového řízení, jak se projeví na řízení projektů v nejmenované bankovní společnosti.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku projektového řízení ve vybrané bankovní společnosti. Práce se soustředí zejména na zhodnocení využívání základních principů a metod projektového řízení ve vybrané společnosti. Tato společnost si přála zůstat v anonymitě, proto je o ní hovořeno pouze jako o bankovní společnosti. Má mezinárodní přesah. Byla vybrána jedna konkrétní pobočka působící v České republice, poskytující bankovní služby jak běžným občanům, tak korporátním subjektům.

Teoretická část práce je založena zejména na studiu odborných českých i zahraničních literárních pramenů. Tyto získané poznatky potom dále slouží k analýze a popisu projektového řízení ve vybrané společnosti. Jsou zde uvedeny takové pojmy, jako je projekt,

projektové řízení, jednotlivé fáze projektového řízení, přičemž jsou také představeny tři významné mezinárodní standardy, z nichž jedním je PRINCE2.

V praktické části práce je pak provedena analýza projektového prostředí zvolené společnosti pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti a jsou vyhodnocena jak pozitiva, tak negativa současně nastaveného systému projektového řízení v dané bankovní společnosti.

Dále je provedena komparace projektového prostředí s mezinárodním standardem projektového řízení **PRINCE2**, čímž dojde i k identifikaci slabých míst vedení projektů a oblastí vhodných pro představení návrhů na zlepšení vedení projektů. U každého představeného návrhu zlepšení vedení projektů je odhadnut dopad jeho implementace na společnost.

Nejdůležitější na celém kvalitativním výzkumu bylo především komunikovat s vybranou bankovní společností, kdy potřebné údaje byly získány od samotné společnosti a též z rozhovorů s celkem 3 zaměstnanci, zejména se členy projektového týmu. Bylo vyhodnoceno, jak jsou projekty řízeny, v čem projektové řízení této společnosti spočívá, na což plynule navázalo zjištění příslušných nedostatků. Tyto návrhy byly pro splnění cíle práce zcela stěžejní. Bylo navíc možno se opírat o zpracované teoretické poznatky ve třetí kapitole práce. Součástí praktické části práce je také identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ve vztahu k projektovému řízení v dané společnosti formou SWOT analýzy.

3 Teoretická východiska

Teoretická část je založena na přehledu různých akademických zdrojů o projektovém řízení, které obsahují vysvětlení základních pojmů, například co je to projekt jako takový. Poté následuje životní cyklus projektu, na který navazují vysvětlující grafy. Každá fáze životního cyklu projektu je pro lepší pochopení popsána zvlášť.

Další část vypovídá o samotném projektovém řízení jako profesním oboru a poprvé jsou zde zmíněny různé metody a standardy projektového řízení a také projektové role. Důležité pro projekt je jeho plánování, které by mělo odpovědět na tři hlavní otázky: Co? Kdy? Jak? Za kolik? Pro zodpovězení těchto otázek se plánování dělí na tři procesy: plán času, zdrojů a nákladů. Tyto tři procesy jsou také stručně popsány v každé dílčí části.

Nakonec se používá termín "standard projektového řízení", který vede k různým typům standardů. V současné době se ve světě nejvíce používají standardy IPMA, PMI a PRINCE2, které jsou popsány v dalším kroku. Poslední z nich, PRINCE2, je vysvětlen podrobněji, protože v praktické části práce je aplikace tohoto standardu na zkoumanou bankovní organizaci. Jsou zde také ilustrovány příklady využití tohoto standardu v praxi.

3.1 Projekt

Každý projekt obsahuje řadu specifických činností, které ho odlišují od běžných procesních aktivit. Ve své podstatě projekt představuje sled jednotlivých úkonů, které musí být naplněny, aby se dosáhlo požadovaného výsledku. Projekt si můžeme představit jako řízení procesu změny od jednoho stavu k druhému. Projekty je možné dnes řídit mnoha způsoby, a to buď na základně vlastní intuice a selského rozumu, nebo prostřednictvím již získaných vědomostí a znalostí spojených s realizací obdobných projektů v minulosti.¹

Hlavním cílem projektu je tedy poskytnout službu nebo produkt, který je novým produktem na trhu, a díky tomu je každý projekt specifický a jedinečný. Projekty bývají často porovnávány s běžnými operativními činnostmi v podniku, které na rozdíl od projektových činností jsou charakteristické svou periodicitou, nejsou časově omezené a generují stále stejné produkty a služby. Jak bylo výše uvedeno pro projekt je charakteristické, že je vždy něčím originální. V závěru lze konstatovat, že cílem operativních

¹ HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektové řízení*. Martin Koláček – E-knihy jedou, 2016. s. 17, 24.

činností je zabezpečit každodenní chod společnosti, oproti tomu účelem projektu je dosáhnout stanovených cílů.²

Projekt však nelze jen vnímat jako používání specifických technik a metod i přes skutečnost, že tyto základy by měl znát každý projektový manažer, ale projekt a projektové řízení vyžaduje především určitý druh myšlení a filozofii, což bývá v současné době častým zdrojem nepochopení.³

3.1.1 Definice projektu

Dnes neexistuje jednotná definice projektu, mnozí autoři ve svých publikacích užívají různé definice, nicméně zpravidla základní charakteristiky jsou obdobné. V současné literatuře lze najít mnoho definic projektu. Samotnou charakteristiku projektu lze nalézt i v dílčích projektových metodikách projektového řízení.

Jednou z definic projektu, jak je uvádí Kantor a Marek, je, že za projekt lze označit jako jedinečnou soustavu činností, jež jsou jasně definovány a konečné. Ve své podstatě se jedná o pokus řízení a implementaci změn v podniku. Jednotlivé činnosti vyžadují systematický přístup, spolupráci napříč různými profesemi, která využívá úsilí a kapacity, schopnosti a dovednosti všech účastníků projektu. Dále často bývá projekt strukturován tak, aby byla zajištěna závislost mezi jednotlivými činnostmi.⁴

Řízením projektů se dnes zabývá **tzv. projektové řízení**, jehož cílem je formovat procesy a vedení práce týmu k dosažení stanovených cílů projektu.

Kuncová ve své publikaci uvádí: „*Metodický standard organizace Project Management Institut (PMI),) uvádí, že „projekt je dočasné úsilí podstoupené k vytvoření jedinečného produktu, služby či výsledku.“*⁵

Jako nejkompexnější definici projektu lze považovat definici dle H. Kerznera, který projekt vymezuje jako jakoukoliv soustavu aktivit a úkolů, které mají jasně definované cíle

² WATT, A. *Project management*. 2nd ed. Victoria, B.C.: BCcampus, 2014, s. 23-24.

³ DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 17.

⁴ MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2009, s. 57-58.

⁵ KUNCOVÁ, M., NOVOTNÝ, J., STOLÍN, R. a kol. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. Praha: Ekopress, 2016, s. 15.

a pevně daný začátek a konec, finanční omezení a stanovené přesně potřebné zdroje, které mají podobu jak lidských zdrojů, tak nelidských zdrojů.⁶

3.1.2 Projektový „trojimperativ“

Každý projekt by měl být definován alespoň prostřednictvím 3 základních charakteristik (kvalitou, časem a náklady). **Projektový „trojimperativ“** je ve své podstatě jednoduchá prezentace stěžejních prvků, které jsou klíčové pro úspěšné plánování projektů. **Projektový „trojimperativ“** bývá označován jako magický trojúhelník, který používají manažeři především k analýze následků v případě realizace vybraného projektu. Jak uvádí Doležal ve své publikaci *Projektový management podle IPMA*: „V souvislosti s projekty vždy řešíme tři zásadní pojmy: **výsledky, čas a zdroje**. *Trojimperativ projektového řízení se zabývá práce optimálním vyvážením těchto tří požadavků*“.⁷

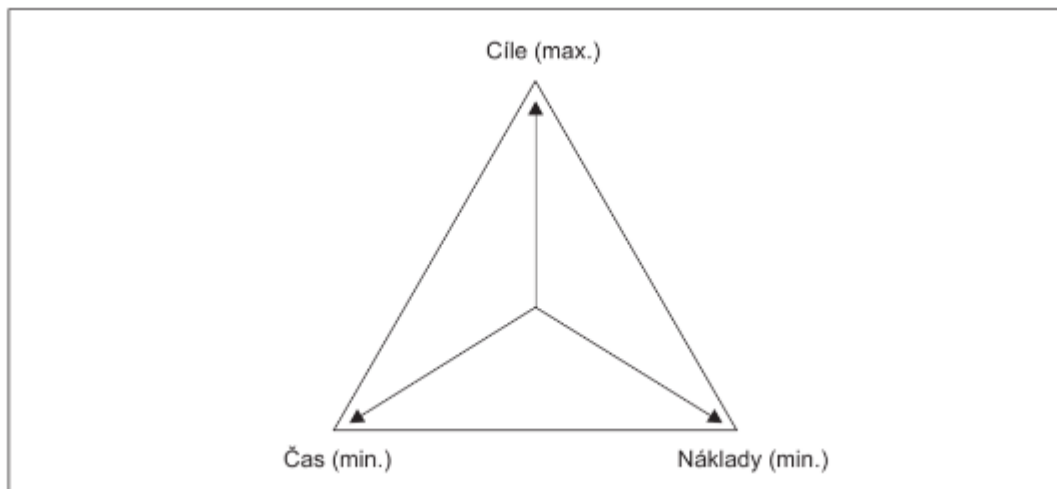
Čas je v projektu významný z pohledu dodržení termínu a předání výsledných výstupů a výsledků klientovi. Čas a souslednost jednotlivých činností včetně definování překážek dokončení projektu bývá zpravidla definován již v první fázi projektu. Náklady je také potřebné specifikovat již v prvotní fázi a je nutné důkladně promyslet omezení ze strany zadavatele a znát jaké náklady vzniknou v souvislosti s projektem. V případě omezených zdrojů může dojít ke komplikacím a snížením kvality celého projektu. Kvalita tedy vychází nejen z časového ale zároveň i nákladového hlediska. Všechny tyto atributy musí tedy být naplněny společně a žádný by neměl být vynechán.⁸ Schematicky je projektový trojimperativ znázorněn na Obrázku 1.

⁶ Tamtéž, s. 15.

⁷ DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 66.

⁸ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 262.

Obrázek 1 Projektový trojimperativ



Zdroj⁹

Dokončení projektů závisí na řadě faktorů, a proto je nezbytné dodržovat provázanost těchto tří veličin. Jestliže dojde ke změně jednoho faktorů a druhý má zůstat beze změny, je nutné změnit odpovídajícím způsobem třetí.¹⁰

Úspěšná realizace projektu se odvíjí od chápání priorit a pochopení směru, kterým se má projekt vyvíjet. Dále pro řízení projektů je podstatné znát s kterou proměnnou a jak můžeme pracovat. Řešení přináší kompromis projektového trojimperativu. Považuje se za prostředek k určení jasných priorit, na co by se měl projekt zaměřit. Jeho výhody lze specifikovat následovně: „*Zaměření pozornosti na klíčové priority a aktivity, nalezení nejlepšího způsobu, jak úspěšně projekt realizovat.*“¹¹

Základy projektového managementu často uvádějí, že aby bylo cílů projektu dosaženo obecně, platí, že tento dynamický proces musí být v rovnováze, tedy jak bylo výše uvedeno, dané limity musí být udržovány v **čase, na základě dostupných zdrojů a prostřednictvím pevně stanovenými náklady**. Ovšem pro úspěšné zvládnutí celého projektu musí být projekt koordinován působením monitorovacích mechanismů, které průběžně vyhodnocují stav stanovených limitů. V reálném prostředí projektů působí také nepředvídatelné události,

⁹ DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 66.

¹⁰ Tamtéž, s. 173.

¹¹ ŠIMŮNEK, D. Kompromis projektového trojúhelníku. *David Šimůnek* [online]. 2019. [cit. 2022-08-28].

kteře ohrožují významně průběh projektů. Na základě této skutečnosti by projektové plány měly být připraveny na působení rizikových faktorů.¹²

3.1.3 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu se zpravidla řídí stejným životním cyklem bez ohledu, jakou metodiku nebo formu řízení projektu používáme. Životní cyklus projektu vedou projektoví manažeři společně s týmem od zahájení až po ukončení. Životní cyklus projektu poskytuje předvídatelnost a poskytuje projektovému manažerovi způsob, jak řešit úkoly v různých fázích. Životní cyklus projektu je ve své podstatě cyklus projektového řízení obsahující různé fáze, které zároveň vyžadují rozdílný způsob přístup řízení.

Jak uvádí Svozilová: „Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejich názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“¹³ Rozdělení projektu do jednotlivých fází má přispět také ke kontrole řízení rizik projektu a usnadnění orientaci členům projektu.

Korecký definuje životní cyklus projektu následovně: „Přirozeným rámcem pro zkoumání a vazeb a procesů pro oblast projektového managementu je **životní cyklus projektu**. Velmi důležitý je strukturovaný pohled na Project Life cyklus (PLC). PLC bývá uváděn jako prostředek k definování začátku a konce projektu a k definování jednotlivých fází.“¹⁴

Projekt management institut (PMI) uvádí, že Životní cyklus projektu (PLC) je souborem obecně následných fází, které vycházejí z potřeb organizace a mohou mít jiná specifika a formy. Různé metodiky uvádějí různé dělení a různý počet fází, zpravidla čtyři až pět fází životního cyklu projektu. Počet dílčích fází projektu bývá obecně podřízen také druhu projektu a jeho rozsahu.¹⁵ Schematicky je životní cyklus projektu znázorněn na následujícím Obrázku 2.

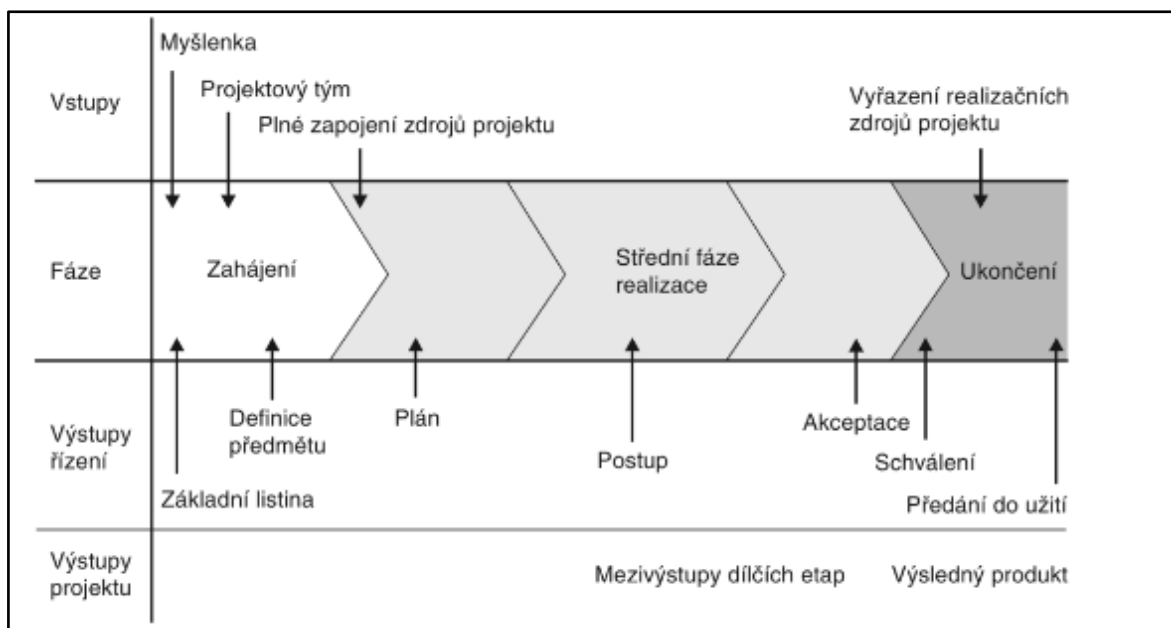
¹² SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 17.

¹³ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 44.

¹⁴ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 61.

¹⁵ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge*. 6th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017..

Obrázek 2 Životní cyklus projektu



Zdroj¹⁶

Svozilová zobecňuje životní cyklus projektu do následujícího modelu na základě Clelanda a Kinga:

- **Konceptuální návrh** – v této fázi se formulují obecně požadavky, vyhodnocují přínosy a dílčí dopady projektu. V této fázi také probíhá plánování průběhu realizace projektu včetně sestavení časového harmonogramu. Konceptuální návrh ve své podstatě odkazuje na činnosti, které se probíhají před zahájením projektu.¹⁷
- **Fáze přípravy** – v prvním kroku je důležité zjistit, zdali daný projekt bude prosperovat a jestli skutečně ho lze uskutečnit. Vhodnými dokumenty, které umožní kvalifikovaně rozhodnout, je projektový záměr a studie proveditelnosti. Projektový záměr řeší otázky: **Které osoby budou zainteresované a zdali vůbec pokračovat?** Projektový záměr by měl být i vhodně komunikován, aby bylo možné zakomponovat připomínky a nové náměty.¹⁸ Koncepce představuje zhodnocení prvotního řešení projektu. Zde by měly být provedeny také analýzy, které dokáží specifikovat rizika, časovou a finanční náročnost. Tato etapa je důležitá pro pochopení zadavatele a detailní rozpracování a přehlednosti hraje klíčovou roli pro finální spokojenost

¹⁶ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 38.

¹⁷ Tamtéž, s. 38.

¹⁸ DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J., CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 72.

zákazníka.¹⁹ **Studie proveditelnosti** řeší nejen ekonomická a technická rizika, ale zabývá se i marketingovou analýzou a analýzou konkurenčního prostředí. Při zpracování studie se zpravidla vychází z finančních plánů a dalších dokumentů jako jsou technické plány, projektová dokumentace atd. Studie proveditelnosti logicky navazuje na koncepci projektu. Záměrem je posoudit i různé alternativy proveditelnosti. Cílem je tedy zjistit nejen zdali je projekt životaschopný, ale vybrat nejlepší variantu.²⁰

- **Definice projektu** – tato etapa navazuje na předchozí fázi a jedná se o zpřesnění informací, podrobné rozpracování záměrů a cílů, koordinace činností a příprava metodik projektu. Dále v definice projektu zahrnuje sestavení týmu projektu na základě vyhodnocení znalostí a dovedností. Identifikace potřeb a zdrojů. Jedná se o sled detailních aktivit a úkolů k realizaci projektu.²¹
- **Produkční fáze** – jedná se již o fázi v které se projekt realizuje. Produkt či služba se v této etapě testuje. Činnosti probíhají na základě časového plánu a dochází ke kontrole kvality, testování postupů a výstupů. Obvykle tato fáze zahrnuje i uvedení produktu na trh a jeho testování u daného segmentu zákazníků. **Produkční fázi** je možné definovat jako řízení, kontrolu a řešení nedostatků.²²
- **Fáze ukončení projektu** – Závěr projektu by měl obsahovat popis naplněných a uskutečněných cílů. Tato fáze zahrnuje několik variant řešení. Může dojít buď k přijetí produktu, či zamítnutí produktu. V návaznosti na komplexní zhodnocení by měly být provedeny analýzy. Pokud vyplyne, že cíle nebyly naplněny mělo by dojít k ukončení projektu. Předání výstupů projektu a ukončení projektu probíhá prostřednictvím předání příslušné dokumentace zadavateli, kde by měly být popsány konečné výsledky a mělo by dojít i k finančnímu vyrovnání s dodavateli, dále by mělo být v projektové dokumentaci zaznamenáno, že došlo i ukončení všech činností a projekt je ukončen.²³ Jak již bylo výše uvedeno, ukončení projektu představuje uzavření veškerých činností probíhající v rámci projektu a stanovení vhodných doporučení na základě skutečnosti. Dále se doporučuje, aby konkrétní projekt byl

¹⁹ ADÁMEK, P. *Projektový management*. Karviná: Slezská univerzita, 2017, s. 59.

²⁰ Studie proveditelnosti. Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. ©2022. [cit. 2022-08-23].

²¹ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 38.

²² Tamtéž, s. 38.

²³ DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 173.

hodnocen i nezávislou třetí stranou, a to především z nezaujatého pohledu z hlediska přínosů.²⁴ K ukončení může dojít tehdy kdy bylo dosaženo požadovaných výstupů. Někdy však toto ukončení může mít podobu i mimořádného ukončení. K takové skutečnost dochází z důvodu nesplnění požadovaných atributů projektu. S tímto ukončením musí souhlasit zadavatel projektu.²⁵ Důvodů pro mimořádné ukončení může být několik, mohou nastat neočekávané, mimořádné situace, špatné řízení projektu, Vhodným nástrojem, který se zabývá těmito okolnostmi a důvody je tzv. krizové řízení, které přináší vhodná řešení pro zvládnutí tohoto stavu. Závěrem této kapitoly lze **Produkční fázi** definovat jako řízení, kontrolu a řešení nedostatků.²⁶

- Závěrečnými dvěma etapami je tzv. **operační období a vyřazení projektu**. **Operační období** je obdobím, kdy probíhají integrující procesy do stávajícího systému v podniku. Integrace projektu probíhá na všech organizačních stupních podniku. Dochází vyhodnocení ekonomických plánů a navrhuje a nové konceptuální plánování navazujících projektů.
- **Vyřazení projektu** určuje převedení předmětu projektu a zdrojů na jiné projekty na základě zpracovaných závěrů a výsledků. Smyslem je efektivně alokovat veškeré předměty projektu, aby projekt mohl být životaschopný. Klíčové při uzavření je získat požadované výstupy a hodnocení, aby společnost dokázala posoudit veškerá hlediska a dokázala naplánovat následující změny a úpravy pro dokončení projektu. Zpětná vazba je jedním z nejdůležitějších závěrečných postupů, která umožní udržet vizi s plánem.²⁷

3.2 Projektové řízení

Vznik projektového řízení jako profesního oboru je poměrně mladý, první zmínky o projektovém řízení, jakou součástí managementu se objevily po druhé světové válce. Samostatných definic pojmu „projektové řízení“ existuje několik. Jak uvádí Hrazdilová Bočková: „Projektové řízení je ve své podstatě integrační úsilí, akce nebo selhání v jedné oblasti tedy obvykle ovlivňují jiné oblasti. Změna rozsahu prací tak např. téměř vždy

²⁴ DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 64.

²⁵ DOLEŽAL, J., MÁČHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 173.

²⁶ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 38.

²⁷ Tamtéž, s. 38.

*ovlivňuje náklady projektu, přitom však může nebo nemusí ovlivnit morálku týmu nebo kvalitu produktu.*²⁸

Projekt Management Institute světoznámé zájmové sdružení profesionálního sdružení projektových manažerů popisuje projektové řízení takto: „*Projektové řízení je využití specifických znalostí, dovedností, nástrojů a technik k tomu, aby lidem přineslo něco hodnotného.*“²⁹ Aby bylo tohoto dosaženo používají dnes projektový manažeři mnoho různých nástrojů a postupů, aby dokázali zorganizovat tým odborníků, který splní profesionální a odborné požadavky. Dále projektový profesionálové využívá řady technik, aby motivovali členy týmů k maximálnímu výkonu.³⁰

Aby mohl být konkrétní projekt životaschopný je potřebné připravit investiční rozhodování a plánování. Fotr ve své knize Investiční rozhodování a plánování definuje finanční plánování takto: „*Investiční rozhodování patří mezi nejvýznamnější aktivity ve firmě. Jeho smyslem je rozhodovat o přijetí či zamítnutí jednotlivých investičních projektů. Investiční rozhodování je především o strategickém rozhodování, které by mělo vycházet z firemní vize a podporovat ji.*“³¹ Strategické cíle vycházejí primárně z dosažení požadovaného zisku, který umožní firmě přežít v dynamickém a konkurenčním prostředí. Na základě této skutečnosti je finanční plánování zásadní.

Často využívané metodiky a standardy pro projektové řízení jsou tyto: PMBOK (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2 (Projects in Controlled Environments), IPMA (International Project Management Association). Výběr dané metodiky je závislý na několika faktorech. Zpravidla je rozhodující typ podniku, v kterém projekt probíhá, a především by se měla hodnotit kultura, velikost a způsob řízení. Dalšími atributy, které je třeba zohlednit je specifikace samotného projektu a zkušenosti projektového manažera. Ve vztahu k řízení projektu se využívají normy ISO, které poskytují doporučení pro řízení kvality projektu. Konkrétně normy ISO 10006 Systémy managementu jakosti a ISO 21500 Management projektu umožňují certifikovat daný projekt.³²

²⁸ HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektové řízení*. Martin Koláček – E-knihy jedou, 2016. s. 17.

²⁹ What is Project Management? *PMI.org* [online]. ©2022. [cit. 2022-08-23].

³⁰ What is Project Management? *PMI.org* [online]. ©2022. [cit. 2022-08-23].

³¹ FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 16.

³² HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektové řízení*. Martin Koláček – E-knihy jedou, 2016. s. 33-35.

Základním standardem je IMPA Competence Baseline (ICB) z kterého vycházejí Národní standardy kompetencí projektového řízení, které jsou využívány také v České republice. Certifikační autorita posuzuje jednotlivé elementy kompetencí v kontextu rozvoje profesní dovedností a zkušeností takto: **technické kompetence, behaviorální kompetence, kontextové kompetence.**³³

Hrazdilová Bočková³⁴ ve své publikaci rozšiřuje rozsah kompetencí ke zvládnutí projektu o následující dovednosti:

Dodržení posloupnosti projektu:

- Zpracování studie proveditelnosti daného projektu a zhodnocení jednotlivých variant. Podrobnější studie a analýza na základě studie proveditelnosti.
- Na základě předchozího kroku vypracovat nejvhodnější varianty projektu, obvykle bývají dvě varianty (pesimistická, optimistická).
- Kompletní smluvní zajištění projektu.
- Předpilotní fáze a realizace projektu.
- Spuštění projektu v reálném prostředí.³⁵

Dalšími dovednostmi, jichž je zapotřebí je stanovení kritérií projektu, průběžné plánování termínu a monitoring jednotlivých činností projektu, dodržování norem a legislativních předpisů pro konkrétní projekt, plánování zdrojů a způsobů financování, definování činností.³⁶

Podle Adámka se s projektovým řízením pojí řada výhod. Uvádí např. skutečnost, že ke každé aktivitě projektu je přiřazena odpovědnost, což má za následek zmenšení nutnosti zadavatele projektu dohlížet na takový projekt. Díky tomu, že jsou specifikovány požadavky na projekt, lze přesně jeho cíle definovat, stanovit podmínky časového a finančního charakteru ovlivňující celkovou realizaci projektu. Navíc právě díky této specifikaci se zefektivňují vynaložené finanční prostředky na projekt. Díky tomu, že jsou do plánování projektu zapojeni všichni členové projektového týmu, posiluje se spoluúčast v procesu řízení

³³ MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 18-19.

³⁴ HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektové řízení*. Martin Koláček – E-knihy jedou, 2016. s. 16-17.

³⁵ Tamtéž, s. 16-17.

³⁶ Tamtéž, s. 16-17.

kvality. Za výhodu se považuje i vzájemné propojení jednotlivých útvarů, díky čemuž může projekt čerpat a využít různé informace.³⁷

3.3 Projektové role

Jedním z principů projektového řízení říká, že projekt musí mít jasně stanovené role určené odpovědnosti. Klíčové osoby, které se podílí na projektu jsou:

Sponzor projektu (vlastní projekt a zpravidla a podporuje manažera projektu a spravuje výbor projektu). Zpravidla bývá sponzor projektu osoba ve vedení společnosti. Pro sponzora projektu je typické, že se jedná o osobu s dostatečnou autoritou a s rozhodovacími pravomocemi a na základě této skutečnosti bývá zodpovědný i za výsledky projektu. **Vlastník produktu** (definuje produkt a je hlavním dodavatelem) je také hlavní autoritou a zpravidla bývá tato role kombinována se sponzorem projektu. Hlavní dodavatel má funkci přímého (liniového) řízení či dodatečného kompetenčního ovlivňování pracovníků. V případě, že se jedná o dodavatelský projekt, může zde také figurovat **zástupce dodavatele**, který disponuje oprávněním jednání o smlouvě.³⁸

Projektový manažer (je podřízen sponzorovi projektu a plánuje projekt dle kritérií sponzora). Projektový manažer je zodpovědný za řízení celého projektu a je kompetentní v oblastech plánování, organizování a v kontrolních činnostech.

Vedoucí týmu (řídí lidi, kteří vytvářejí projekt a je podřízen projektovému manažerovi). Vedoucí týmu je zodpovědný za řízení lidí a jejich motivaci a především je jeho role naplňování cílů projektu prostřednictvím lidí. **Administrátor projektu** (je podporou pro vedoucího týmu a projektovému manažerovi).³⁹

Součástí projektu je také **koncový uživatel** výstupu, který může být za předpokladu dodávky určití výrobní technologie, např. do středně velké firmy, v řídicím výboru zastoupen jinou osobou (**zástupce uživatele**). Tím může být např. výrobní ředitel firmy, obchodní ředitel dodavatelské firmy či generální ředitel zákazníka.⁴⁰ Níže na Obrázku 3 je znázorněna organizační struktura projektu.

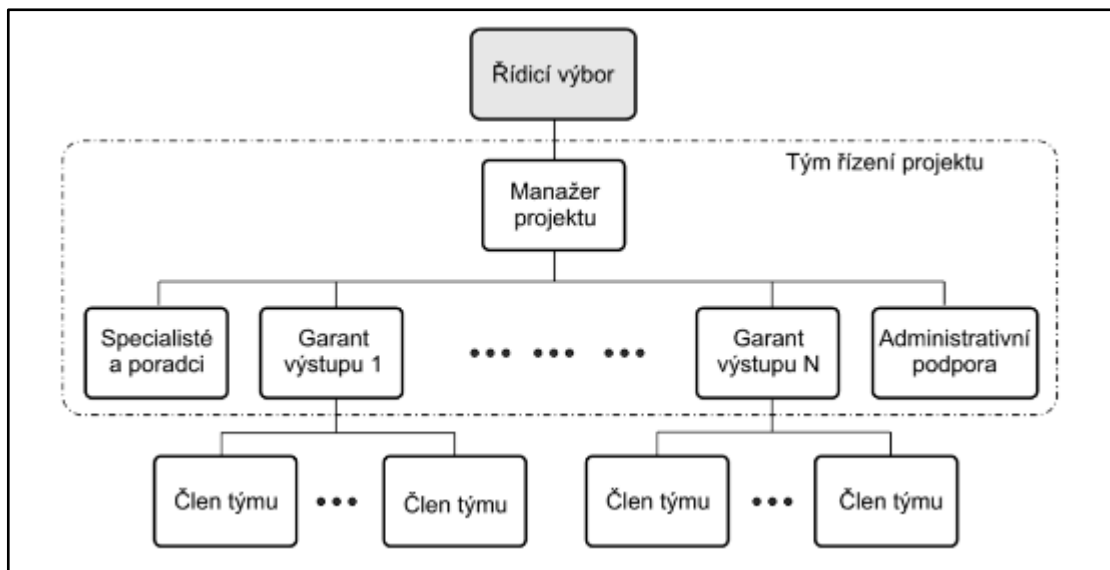
³⁷ ADÁMEK, P. *Projektový management*. Karviná: Slezská univerzita, 2017, s. 19.

³⁸ DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2023, s. 89.

³⁹ ONDEK, Š. Role a odpovědnosti na projektu. *Caflou.cz* [online]. ©2022. [cit. 2022-08-28].

⁴⁰ DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 123.

Obrázek 3 Organizační struktura projektu



Zdroj⁴¹

Projektové role úzce souvisí s řízením lidských zdrojů. Největší roli sehrává v tomto případě projektový manažer, jež musí organizovat a řídit lidské zdroje projektu. Klíčovým předpokladem je vytvoření propracované organizační struktury projektu včetně vymezení kompetencí a odpovědnosti. Dle Národních standardů kompetencí projektového řízení v rámci řízení lidských zdrojů projektu uvádí pojmy: **Týmová práce** a **Personální management**.⁴² Rozdíl mezi těmito pojmy spočívají v kompetencích, zatímco **Týmová práce** zahrnuje samotné vedení a řízení lidí. **Personální management** se zabývá plánováním zaměstnanců, jejich výběrem a školením.⁴³

Hlavní jevy, jež spolu se znalostmi projektového managementu vytváří projektové prostředí jsou i tzv. **organizační závazky**. **Organizační závazek** obsahuje nejen řízení projektu a lidí, ale i podporu organizační struktury projektu, vytváření různých variant organizační struktury, stanovení principů pozitivní spolupráce a vytváření takového prostředí, kde funguje efektivní komunikace.⁴⁴

IPMA vymezuje procesní kroky řízení lidských zdrojů takto:

- Identifikace požadavků na lidské zdroje a jejich výběr.

⁴¹ DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2023, s. 91.

⁴² MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 57-58.

⁴³ Tamtéž, s. 57-58.

⁴⁴ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 18.

- Přiřazení úkolů jednotlivým členům týmů a posouzení cílů jež mají zaměstnanci dosáhnout.
- Řízení motivace a hodnocení výkonnosti, jež je pravidelně vyhodnocován a upravován.
- Pravidelná komunikace s vedením týmů.⁴⁵

Dle IPMA je podstatné pochopit funkci týmu a adaptovat řídicí schopnosti v kontextu týmové spolupráce. V týmu zpravidla převládá demokratický styl řízení a hlavními rysy týmové spolupráce je, že řeší neobvyklé a náročné úkoly a převládá zde neformální přátelské prostředí s nestálou organizační strukturou.⁴⁶

3.4 Plánování projektů

Projektové plánování lze specifikovat jako proces, který řeší, jak projekt dokončit v určitém časovém horizontu a často s jasně definovanými fázemi a jasně strukturovanými a danými zdroji. Mohou existovat v rámci jednoho projektu i podpůrné plány, které mohou charakterizovat marketingové aktivity, organizační strukturu projektu, plánování technologií apod. Plánování projektů nastává po vstupní fázi a po vytvoření strategie projektu. Z těchto fází by měl mít podnik k dispozici relevantní informace a údaje, které je potřeba naplánovat. Plánování projektu by nám mělo odpovědět na otázky: **CO? JAK? KDY? ZA KOLIK?** Plánování projektu by mělo také obsahovat tyto posloupné činnosti: **Plánování harmonogramu projektu, plánování zdrojů, plánování nákladů, časové plánování v období nejistoty.**

3.4.1 Časový plán projektů

Na základě podrobného rozpisu prací by měl být vytvořen časový plán a harmonogram dílčích aktivit. Nejpodstatnější informace, které by měl časový plán projektu obsahovat jsou:

- důležité termíny projektů,
- přehled prací, které by měly na sebe v navazovat a vycházet z logické struktury, včetně grafické či jiné ztvárnění podstatné milníky úkolů,

⁴⁵ MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 18-19.

⁴⁶ Tamtéž, s. 19.

- údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých úkolů.⁴⁷

Pro sestavení časového plánu je dnes doporučováno mít vypracované WBS (work breakdown structure) mapy pro řízení projektů a veškeré činnosti označeny časovou náročností a dobou délky trvání. Přidat vazby mezi těmito činnostmi umožňuje Ganttův diagram, ve kterém jsou přehledně znázorněny vazby mezi jednotlivými činnostmi a dále zobrazuje časovou souslednost všech aktivit v projektu.⁴⁸

„Při plánování časového harmonogramu můžete využít metodu kritické cesty. Jejím cílem je stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty, což je sled vzájemně závislých činností s nejmenší časovou rezervou. Umožňuje časovou koordinaci dílčích, vzájemně na sebe navazujících činností v projektu“⁴⁹

Časový rozvrh projektu zpravidla umožňuje stanovit kritické cesty projektu a umožňuje monitorovat posloupnost prací. V rámci tvorby časového rozvrhu se doporučuje přistupovat k plánování časového rozvrhu realisticky. Je nutné odhad vytvořit s realistickými termíny. Časový rozvrh by měl výhradně vycházet z potřeb zákazníka a tomu přizpůsobit tempo prací. Podstatné je také rozumět očekáváním klientů. Plánování by mělo být natolik důkladné, aby zaručilo dodržení požadovaných termínů.⁵⁰

3.4.2 Plánování zdrojů

Plánování projektu zahrnuje i otázku zdrojů. Je nutné si uvědomit, že zdroje podniku jsou omezené a jednotlivé zdroje podniku jsou podmíněné nějakou hranicí. Zdroje představují prostředky, jež jsou nepostradatelné k dokončení projektu. Správný plán by měl přesně zmapovat současné zdroje v podniku a vytvořit plán potřebných zdrojů. Tento plán by měl korespondovat s rozpočtem a finančním plánem.⁵¹ Každý projekt vyžaduje nejen materiální zdroje, ale zároveň i lidské zdroje.

⁴⁷ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 359-360.

⁴⁸ SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010, s. 54.

⁴⁹ SIKOROVÁ, M. Naučte se plánovat harmonogram projektu. *Projektově.CZ* [online]. 2019. [cit. 2022-08-22].

⁵⁰ BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 37-38.

⁵¹ Resource Planning. *ProjectManager* [online]. ©2022 [cit. 2022-08-23].

3.4.3 Plánování nákladů

Řízení nákladů projektů se zabývá především stanovením nákladů na jednotlivé zdroje, přípravou finančního plánu a následného monitoringu nákladů a dodržováním plánu nákladů se skutečností. Řízení nákladů lze shrnout do třech fází: **odhad nákladů, stanovení rozpočtu a řízení nákladů.**

K odhadu nákladů lze dnes přistoupit na základě dvou přístupů. První přístup se nazývá **Kalkulace životního cyklu (Life Cost Cycling)** a řídí se kalkulací nákladů na základě životního cyklu projektu. Tento postup se řídí komplexními náklady za celý životní cyklus. Obsahuje tedy náklady na **pořízení, provoz projektu a na likvidaci.**⁵²

Druhý přístup se nazývá metoda **Hodnotového inženýrství (Value Engineering)** a jejím přínosem je zejména zlepšení či zkrácení časového plánu, nákladů, zdrojů a kvality. Slouží tedy především v optimální úpravě nákladů. K tomuto účelu využívá postupy a techniky finanční analýzy. Typickými nástroji je doba návratnosti projektu, analýza diskontovaných peněžních toků apod.⁵³

3.5 Standardy projektového řízení

Všechny klasické standardy projektového řízení se zaměřují primárně na detailní specifikace struktury plánování, metody se však od sebe liší. Vzhledem k tomu, že každý model ovlivní poměrně podstatně výsledek projektové práce, měli by projektový manažeři při výběru metody, kterou využijí být opatrní. Nakonec je rozhodnutí podstatným faktorem úspěchu.

Dříve než se v této kapitole budeme zabývat konkrétní podobou nejznámějších standardů, které jsou schváleny uznávanou autoritou. Je vhodné specifikovat pojem **standard**. Světová organizace PMI (Project Management Institute), která se zabývá projektovým řízením charakterizuje tento pojem: „*Norma či standard je dokument vytvořený konsensem a schválený uznávaným orgánem, který stanoví běžné a opakovaně použitelná pravidla, směrnice nebo charakteristiky pro činnosti nebo směřující k dosažení konkrétních výsledků řízení projektů.*“⁵⁴

⁵² ADÁMEK, P. *Projektový management*. Karviná: Slezská univerzita, 2017, s. 58.

⁵³ Tamtéž, s. 58-59.

⁵⁴ About Standards. PMI.org [online]. ©2022. [cit. 2022-08-25].

V současné době je v České republice nepřehledné množství nabídek v oblasti vzdělávání při zavádění projektového řízení, světově nejrozšířenějšími jsou **IPMA, PMI a PRINCE2**.⁵⁵

3.5.1 IPMA

Vize **IPMA** je podporovat komplexní kompetence napříč celou společností, aby vzniklo co možná nejlepší prostředí, v kterém budou projekty úspěšné. IPMA jež představuje celosvětový standard definoval kompetence v kategorii projektového a programového managementu.⁵⁶

IPMA neboli „International Projekt Management Association“ je organizace jež se zabývá standardy, podle kterých by se měl řídit projekt. IPMA je zaměřen čistě na rozvíjení projektových kompetencí a rozvíjí vztahy s okolím (s vládou, dodavateli, nevládními organizacemi) apod.⁵⁷

Slovo kompetence, jehož původ je latinský, znamená schopnost či předpoklad něco vykonávat či řešit konkrétní situaci, činnosti. Standardy IPMA rozdělují kompetence do několika úrovní:

Technické kompetence: jsou elementárními základy kompetencí dle IPMA a obsahují základní předpoklady pro realizaci projektů. Dle těchto standardů dnes existuje 20 základních kompetencí.⁵⁸

Behaviorální kompetence: popisují elementy kompetencí na základě osobnostních předpokladů. Především charakterizují postoje a názory osob a popisují především schopnosti projektového manažera, jehož se zabývá vedením lidí a jejich motivací.⁵⁹

Kontextové kompetence: tyto kompetence se vztahují ke schopnostem s řízením projektu. Jedná se o komplexnější souhrn kompetencí, kde se hodnotí schopnosti z legislativy, řízení lidí, projektovou orientaci apod.⁶⁰

⁵⁵ MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 15-16.

⁵⁶ IPMA Standards. IPMA [online]. ©2022. [cit. 2022-08-25].

⁵⁷ MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 7.

⁵⁸ Tamtéž, s. 18.

⁵⁹ Tamtéž, s. 18.

⁶⁰ MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 18.

Kompetence různých úrovní jsou znázorněny na obrázku níže.

Obrázek 4 Kompetence projektového manažera

TECHNICKÉ KOMPETENCE	TECHNICAL COMPETENCES
Úspěšnost řízení projektu	Project management success
Zainteresované strany	Interested parties
Požadavky a cíle projektu	Project requirements and objectives
Rizika a příležitosti	Risk and opportunity
Kvalita	Quality
Organizace projektu	Project organisation
Týmová práce	Teamwork
Řešení problémů	Problem resolution
Struktury v projektu	Project structures
Rozsah a dodávané výstupy projektu	Scope and deliverables
Čas a fáze projektu	Time and project phases
Zdroje	Resources
Náklady a financování	Cost and finance
Obstarávání a smluvní vztahy	Procurement and contract
Změny	Changes
Kontrola, řízení a podávání zpráv	Control and reports
Informace a dokumentace	Information and documentation
Komunikace	Communication
Zahájení	Start-up
Ukončení	Close-out
BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE	BEHAVIOURAL COMPETENCES
Vůdčovství	Leadership
Zainteresovanost a motivace	Engagement and motivation
Sebekontrola	Self-control
Asertivita	Assertiveness
Uvolnění	Relaxation
Otevřenost	Openness
Kreativita	Creativity
Orientace na výsledky	Results orientation
Výkonnost	Efficiency
Diskuze	Consultation
Vyjednávání	Negotiation
Konflikty a krize	Conflict and crisis
Spolehlivost	Reliability
Porozumění hodnotám	Values appreciation
Etika	Ethics
KONTEXTOVÉ KOMPETENCE	CONTEXTUAL COMPETENCES
Orientace na projekt	Project orientation
Orientace na program	Programme orientation
Orientace na portfolio	Portfolio orientation
Realizace projektu, programu a portfolia	Project, programme and portfolio implementation (PPP implementation)
Trvalá organizace	Permanent organisation
Byznys	Business
Systémy, produkty, technologie	Systems, products and technology
Personální management	Personnel management
Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	Health, security, safety and environment
Finance	Finance
Právo	Legal

Zdroj⁶¹

3.5.2 PMI

PMI je metodika pocházející z USA. **PMI** je organizace Project Management Institute, která se zabývá tvorbou standardů a certifikací projektového řízení. Tyto standardy se zabývají procesním řízením a představuje čtyři okruhy: projekt, program, portfolio a organizační řízení.⁶²

⁶¹ Tamtéž, s. 19-20

⁶² Foundational Standards. *PMI.org* [online]. ©2022. [cit. 2022-08-23].

V současné verzi je tzv. standard **5 PMI** kde je definováno pět skupin procesů. Je definováno 5 rodin procesů a jejich vzájemné vazby. Těchto pět skupin procesů má jasně definovány vstupy, výstupy a dále jsou přesně stanoveny jednotlivé úkony, úkoly a činnosti, metody a techniky.⁶³ Těchto pět procesů jsou: **Zahájení, Plánování, Realizace, Kontrola a Uzavření.**

Metodika **PMBOK**, která je rozšířená spíše v USA, je přijímána především komerčními subjekty a nabízí obecný rámec pro řízení projektů. V důsledku toho zahrnuje především základní principy, protože upřednostňuje potřebu individuálního přístupu. Mezi hlavní rysy této metodiky patří:

- Vlastnictví Institutem projektového řízení (PMI).
- Poskytnutí uceleného přehledu o projektovém řízení, který lze přizpůsobit různým profesním oblastem (např. IT, stavebnictví, bankovníctví atd.).
- Definice projektového řízení jako souboru souběžných, vzájemně provázaných procesů s omezenou dobou trvání, určených k dosažení cílů projektu v rámci přidělených zdrojů⁶⁴.

PMBOK je v porovnání s ostatními standardy a metodikami nejstarším a nezastřešujícím rámcem. Jeho rozsah se snaží obsáhnout všechny aspekty projektového řízení. PMBOK zahrnuje devět základních znalostních oblastí a představuje základní strukturu pro řízení projektů. PMBOK klade důraz na organizace, které poskytují své nabídky prostřednictvím projektů, a slouží jako základní kámen pro jejich provozní metodiky. PMI nabízí rozsáhlý certifikační program přizpůsobený odborníkům na různých úrovních zkušeností, který podporuje jejich kariérní postup⁶⁵.

3.5.3 PRINCE2

PRINCE2 je procesní metodou pro efektivní řízení projektů. Tento standard využívá vláda Spojeného království a je široce rozšířený a uznávaný na půdě Spojeného království,

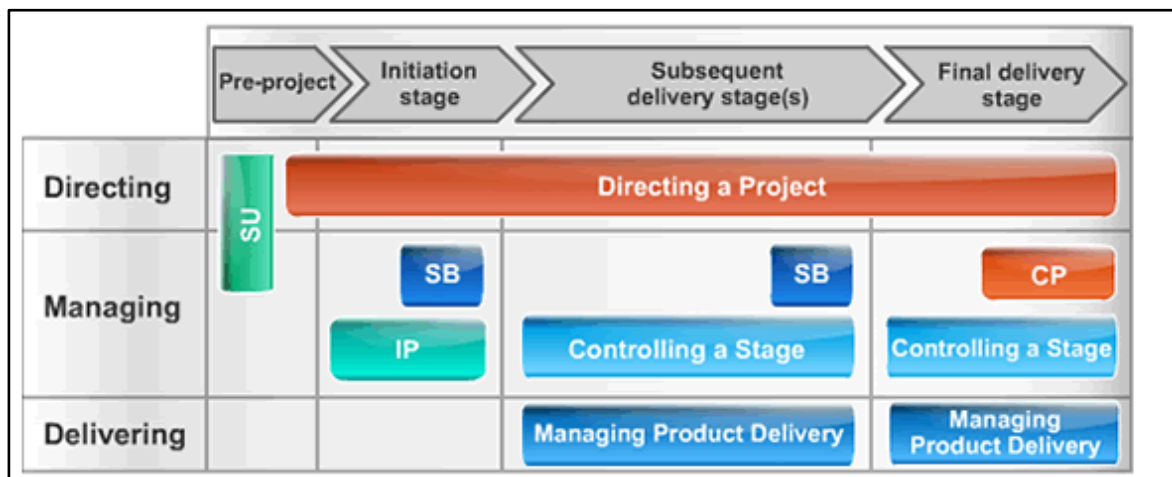
⁶³ DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 31-32.

⁶⁴ Projektové řízení. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

⁶⁵ ADÁMEK P. *Projektový management*. 2017. [cit. 2024-03-14].

ovšem i s přesahem na mezinárodní úrovni. PRINCE strukturuje procesy do jednotlivých kroků.⁶⁶ Na Obrázku 4 je znázorněn procesní model standardu PRINCE2.

Obrázek 5 Procesní model standardu PRINCE2



Zdroj⁶⁷

Jedná se tedy o metodiku procesního charakteru, která vznikla v roce 1989 jako standard pro informační systém státní správy. Původní metodiku PRINCE zpracovala společnost CCTA (Central Computing and Telecommunications Agency) a navázala na metodiku PROMPTII. Tato původní podoba metodiky PRINCE byla vytvořena pro eliminaci a předcházení negativních jevů v průběhu projektů. V roce 1992 byla představena metoda PRINCE2 navazovala na přechodí verzi z roku 1989, avšak byla strukturována více obecněji, aby mohla zahrnout všechny typy projektů.⁶⁸ Mezi základní prvky metody PRINCE2 se řadí:

Sedm hlavních principů: definování role a odpovědnosti v celém projektu, a to například jasně stanovené odpovědnosti a klade důraz na zodpovězení důvodu realizace projektu z obchodního hlediska.⁶⁹

Těchto 7 principů PRINCE2 lze rozvést následovně. Prvním principem je „**průběžné zdůvodnění projektu**“. Tím je myšleno jednoznačné stanovení smyslu daného projektu, zdůvodnění, proč je navrhován (business care). Projekt nemající žádný smysl by se neměl vůbec uskutečnit. V případě, že projekt ztratí svůj smysl v průběhu svého životního cyklu,

⁶⁶ PRINCE2 Methodology. *PRINCE2.com* [online]. ©2022. [cit. 2022-08-25].

⁶⁷ PRINCE2 Processes. *PRINCE2.com* [online]. ©2023. [cit. 2023-03-05].

⁶⁸ DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 33.

⁶⁹ Tamtéž, s. 33-34.

se má přehodnotit a formulovat jinak, aby opět bylo dospěno určitého smyslu. V opačném případě by měl být předčasně ukončen. Druhý princip je označen jako „**učte se ze zkušeností**“. Tím se chápe využívání zkušeností z řízení předcházejících projektů. Např. v minulosti byl řízen projekt u jiného zákazníka, řízení projektu přineslo určité výsledky i limity, které se musely odstranit, a tyto zkušenosti může projektový tým využít i nyní, aby se těmto slabým stránkám předešlo. Třetím principem je **definování role a odpovědnosti**. Každý člen projektového týmu musí mít jasně vymezenou odpovědnost, co má dělat na daném projektu, co řídí, co schvaluje, kdo má na starosti testování, změny v projektu apod. Čtvrtým principem je **řízení pomocí etap**. Každý projekt se vyvíjí v určitých fázích. Projekt je plánován pouze rámcově. Vždy je detailně naplánována výhradně jenom nejbližší fáze, a to pouze do těch podrobností, jak to projektový tým potřebuje s ohledem na řízení daného projektu. Před ukončením projektu by měl projektový manažer vyhodnotit celý projekt, vždy se musí projekt podrobit schválení ze strany projektového výboru. Projekt se řídí dle schváleného plánu. Pátý princip je nazván jako „**Dohlížejte na projekt na základě výjimek**“. Tento princip funguje tak, že shora dolů jsou stanoveny cílové hodnoty, kterými je zhodnocována výkonnost daného projektu. Jedná se o čas, rozsah, náklady, kvalitu, riziko a přínosy. Současně je také shora dolů stanovena, v jakých hodnotách se lze od těchto metrik odchýlit, aby bylo možno projekt nadále realizovat. Na každé úrovni managementu je stanoveno, co je konkrétně řízeno a jak, a tak se jednotliví členové týmu podílí na projektu podle svých schopností a kvalifikace. Proto lze také rychle a operativně řešit situace, kdy se vyskytne nějaký problém. Šestým principem je zaměření se na produkty, což znamená, že se každý projekt zaměřuje na dodání produktu v určitém rozsahu a kvalitě, musí to být vždy včas, zároveň je dodržen rozpočet projektu a jsou efektivně řízena rizika projektu. Posledním, sedmým **principem standardu PRINCE2 je jeho přizpůsobení se danému projektu**. Metodika standardu by se vždy měla přizpůsobit potřebám projektu, s ohledem na daný projekt, přičemž se vždy dodržuje těchto 7 principů⁷⁰.

Již ze samotné definice projektu je zřejmé, že každý projekt je originální. Z tohoto důvodu je nutné přizpůsobit také metodiku PRINCE2 reálným podmínkám konkrétního projektu, což je také náplní výše uvedeného sedmého principu. Smyslem by mělo být jednotlivá kritéria upravit tak, aby byla co nejvíce efektivní.

⁷⁰ ONDEK, Š. PRINCE2: principy, témata, procesy (2. díl). *SystemOnLine: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. 2014. [cit. 2023-03-14].

V metodice PRINCE2 je také definováno 7 témat, jejichž prostřednictvím je řízena konkrétní oblast daného projektu odpovídající i na určitou klíčovou otázku. Prvním tématem je tzv. **business case**, což je zdůvodnění smyslu daného projektu. Otázkou je v tomto případě, proč má být vůbec projekt realizován, v čemž lze vidět jeho smysl. Druhým tématem **definování odpovědnosti** za jednotlivé úkoly projektu, což má na starosti samotná organizace. Je tedy na ní, jakým způsobem projektový tým uspořádá, jaké role komu připadnou, jaká práva a povinnosti budou jednotliví členové projektového týmu mít. Třetím tématem je **kvalita**, kdy jsou kladeny otázky, jakým způsobem má být projekt řízen, aby byl zpracován kvalitní produkt splňující určitý cíl. Jak docílit toho, aby zákazník získal kvalitní produkt, a zda je skutečně dodávaný produkt kvalitní. Čtvrtým tématem jsou **plány**, díky nimž si lze zodpovědět otázku, jak projekt realizovat, kdo jej má mít na starosti, s jakými náklady a za jaký časový rozsah. Otázkou je také, jak mají být plány vytvořeny a co by mělo být jejich součástí. Pátým tématem je **riziko**, neboť je běžné, že do projektu může proniknout nejistota, tudíž by mělo být zodpovězeno, co dělat v určitých situacích, když se vyskytne nějaká nenadálá událost. Šestým tématem je **změna**. Projektový tým se musí snažit řídit projekt tak, aby bylo dosaženo určité změny, a je také vysoce pravděpodobné, že i sám projekt bude muset být změněn oproti původnímu plánu, neboť se mohou vyskytnout nějaké výjimky či nenadále situace, které si toto vyžaduje. Je tedy nutné si položit otázku, jak efektivně tyto změny řídit, aby tím nebyl ohrožen celý projekt. Posledním, sedmým tématem je postup čili progres, jehož prostřednictvím je možné zodpovědět otázku, kde se organizace nachází, kam směřuje a jak má pokračovat⁷¹.

Důležité je také zmínit dobré příklady PRINCE2 v praxi a historické perspektivě, aby se potvrdil výše uvedený teoretický základ.

Prvním příkladem je Maasvlakte 2, významný inženýrský projekt realizovaný v Nizozemsku. Maasvlakte 2, byl dokončen o rok dříve, než bylo plánováno, a to díky zavedení metodiky PRINCE2. Maasvlakte, který se nachází v rozsáhlém rotterdamském přístavu, největším v Evropě, řešil naléhavý problém omezeného prostoru při rostoucím obratu nákladu. Tento ambiciózní projekt zahrnoval výstavbu umělého ostrova o rozloze 2 000 hektarů za 2 miliardy eur. V roce 2013 si nizozemští provozovatelé přístavů oddechli, protože věděli, že budoucí rozšiřování lze odložit. V průběhu devíti let tvůrci projektu

⁷¹ ONDEK, Š. PRINCE2: principy, témata, procesy (2. díl). *SystemOnLine: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. 2014. [cit. 2023-03-14].

Prince2 neustále zdokonalovali metodiku a z triumfální realizace projektu "Maasvlakte 2" čerpali cenné zkušenosti.

Obrázek 6 Zóna Maasvlakte 2 rotterdamského přístavu



Zdroj⁷²

V roce 2008 se společnost Transpower, novozélandský národní energetický operátor, rozhodla vyvinout program zaměřený na simulaci trendů spotřeby energie s cílem předpovědět budoucí růst. Za tímto účelem upravila metodiku PRINCE2 a nahradila projektový výbor týmy projektových poradců. Do roku 2010 byl software plně vyvinut, což představuje pozoruhodný případ v rámci PRINCE2, kdy byly zásady a procesy zdokonaleny prostřednictvím úspěšné realizace IT projektu.

⁷²WORKSECTION. *Worksection.com* [online]. ©2024. [cit. 2017-04-17]

Obrázek 7 Elektrárna Transpower



Zdroj⁷³

V oblasti informačních technologií se objevuje další triumf v rámci Prince2. Chuck Shawcross se v roce 2008 ujal vedení kanadského ministerstva životního prostředí a přinesl s sebou více než deset let zkušeností bývalého důstojníka NATO a zdatné uplatňování principů PRINCE2 v podnikovém prostředí. Shawcross byl pověřen dohledem nad vládní agenturou, která se může pochlubit 6 000 zaměstnanci a rozpočtem 500 milionů dolarů, a stál před obrovskou výzvou: ministerstvo se potýkalo s vývojem nezbytného softwaru kvůli překračování nákladů, nejednotným metodikám řízení projektů a roztržitěné struktuře týmů. Společnost Shawcross rychle napravila tento nepořádek zavedením jednotného standardu pro řízení projektů – PRINCE2. Nařídil 110 zaměstnancům ministerstva, aby prošli komplexním školením v této metodice, přičemž 70 osob nakonec získalo certifikát PRINCE2. Kromě toho bylo zřízeno specializované oddělení, které poskytovalo průběžnou podporu nově pověřeným projektovým manažerům. Následně se rozptýlily přetrvávající problémy v oblasti IT, protože manažerské týmy dovedně rozdělily odpovědnosti, dodržovaly rozpočtová omezení a plnily termíny projektů. Výsledná softwarová řešení nejenže zefektivnila administrativní procesy pro státní zaměstnance, ale také zlepšila image ministerstva, které se v očích veřejnosti jeví jako moderní a efektivní subjekt⁷⁴.

⁷³ WORKSECTION. *Worksection.com* [online]. ©2024. [cit. 2017-04-17]

⁷⁴ WORKSECTION. *Worksection.com* [online]. ©2024. [cit. 2017-04-17]

Na základě předchozí kapitoly je zřejmé, že jednotlivé standardy jsou velice odlišné. Kdybychom se snažili vyhodnotit klady a zápory jednotlivých metodik zajisté velkou komplikací by byl obrovský prostor, který tyto metodiky pokrývají. Standardy projektového řízení jsou jistě obsáhlou metodikou, které pokrývají nejen matematické a technické problémy, ale pokrývají i sociální problematiku.

4 Analýza a zhodnocení projektového řízení ve vybrané společnosti

Oproti předcházející kapitole, kdy byly prezentovány teoretické poznatky opřené o odborné literární zdroje, tato kapitola již prezentuje zjištěné informace z prostředí vybrané bankovní společnosti týkající se jejího projektového řízení. Je zapotřebí vyhodnotit, jakým způsobem je projektové řízení v této společnosti v současné době nastaveno, jaké rozdíly jsou oproti vybranému mezinárodnímu projektovému standardu PRINCE2 a jak to po této stránce v dané společnosti funguje tak, aby bylo možno odhalit, v jaké části projektového řízení se nacházejí případné nedostatky. Na ty bude reagováno návrhem inovací, jež budou součástí následující páté kapitoly.

Zvolená společnost působí v oboru bankovníctví, jedná se o mezinárodní společnost, která působí ve více zemích světa, v České republice má několik poboček. Jedná se spíše o menší společnost, která se zaměřuje především na menší projekty z tohoto sektoru.

4.1 Analýza projektového řízení ve vybrané bankovní společnosti

Vybraná bankovní společnost, jak vyplynulo z druhé kapitoly, je mezinárodní společností, ve které je nastaven složitý systém vztahů mezi jednotlivými pobočkami, které přímo spolupracují s jednotlivými pobočkami v rámci celé finanční skupiny. Tyto vazby umožňují tok aktuálních informací mezi pobočkami a zúčastněnými stranami nezbytný pro efektivně plánování, rozhodování a monitorování jednotlivých projektů. Otázky položené zaměstnancům této organizace a souhrn jejich odpovědí a přehled rozhovorů je uveden v příloze 1-2.

4.1.1 Projektové řízení

V každé společnosti mají zavedeny postupy a standardy v oblasti projektového řízení, které slouží k usnadnění, přehledu a kontrole stavu minulého, současného a definují cíl – tedy stavu budoucího. Mezi získáním konkrétní zakázky či větších zákazníků a jejím ukončením však figuruje množství postupů, operací a zdrojů, které je zapotřebí řídit a koordinovat tak, aby byl zajištěn plynulý chod realizace projektu ve směru rozvoje strategických změn ve stanoveném časovém rozhraní v požadované kvalitě. Za průběh a řízení projektů odpovídá projektový manažer, který plní jednotlivé milníky s pomocí tzv. core týmu.

Core tým, jeho význam a představitelé

Core tým je tvořen klíčovými zaměstnanci, zejména managementem, kteří jsou zodpovědní za plnění úkolů přidělených projektovým manažerem při dodržování požadovaných parametrů, prostřednictvím řízení zdrojů, kontrolováním používání zavedených postupů a plněním dílčích úkolů v rámci jednotlivých oddělení ve stanoveném časovém horizontu. Core tým je tvořen tak, aby se v něm nacházeli zástupci z každého oddělení, kteří se pracovní náplní podílí na zajištění rozvoje strategických změn, na zajištění jednotlivých bankovních služeb, a to jak pro korporátní subjekty, tak klienty z řad fyzických osob (běžní občané). Jeho představitelé jsou:

- manažer finančního řízení,
- manažer interního auditu,
- manažer vkladu a řízení změn,
- manažer obchodní divize,
- manažer řízení rizik,
- manažer oddělení správy klientských účtů,
- manažer oddělení marketingu a komunikace,
- v čele core týmu stojí projektový manažer, který zajišťuje a prezentuje vstupní informace o nových projektech, sestavuje, řídí a kontroluje projektový plán, zajišťuje technickou dokumentaci, komunikaci se zúčastněnými stranami, rámec plánování kvality kontrolu dodržení časového harmonogramu, vyhodnocování aktuálního stavu a provádí rozhodnutí na základě informací svého core týmu.

Součástí core týmu je také ředitel dané pobočky banky, který provádí podpůrné činnosti, zajišťuje tok informací, monitoruje vývoj a usměrňuje rozhodnutí.

4.1.2 Řízení projektů AS WAS ve fázi RFQ

V září roku 2020, tedy na začátku sledovaného období AS WAS (tedy jaké bylo), řízení projektů nemělo jasně definovanou posloupnost, chyběla struktura, jasné přiřazení odpovědností či možnost efektivního sledování plnění požadavků potřebných ke splnění požadavků klientů.

Systém tehdejšího projektového řízení ve fázi RFQ (Request for quotation, tedy ucházení se o projekt) vykazoval dle rozhovorů se členy projektového týmu chaotičnost a

chyběla struktura či přehlednost. Interpretace projektového řízení v tomto bodě je následující. Veškerá komunikace probíhala prostřednictvím e-mailu. Zadání projektů přicházelo od BDM (Business developer management), který představuje spojovací článek mezi zákazníky a samotnou korporací, získávají požadavky od zákazníků a poskytují zpětnou vazbu. BDM tým odeslal zadání projektu, o který se chtěl ucházet, kalkulačnímu týmu, který zhotovil rozpočet na konkrétní projekt a následně byly tyto informace sdílené pro core tým, který má za úkol ověřit podnikovou způsobilost provedení zadaného projektu. Po validaci se daná pobočka zařadila mezi uchazeče o projekt. Zde je ještě zapotřebí zmínit korporátní programový tým, který spravuje a rozhoduje o všech projektech, které jsou pod záštitou celé finanční skupiny, pod kterou bankovní společnost spadá. Jejich úkolem je řídit programovou strategii mezi veškerými pobočkami banky, aktivně komunikovat se členy BDM, představit nové produkty, zabývat se designem nástrojů k uděleným zakázkám, iniciovat transfer stávajících projektů – tedy má vliv na strategické změny. Vyhodnocuje také efektivnost nákladů, provádí monitoring efektivnosti, jejichž výsledky a zhodnocení uvádí v closure report – závěrečné zprávě.

Korporátní programový tým je nadřazen všem core týmům jednotlivých poboček bank, monitoruje průběh plnění projektů a poskytuje pomoc a podporu při řešení vzniklých problémů a komplikací. Hlavní kontakt v jedné konkrétní pobočce banky pro Korporátní programový tým je projektový manažer. Výše popsaný model byl však pro tento systém neefektivní vzhledem k tomu, že chyběla jasně definovaná struktura, přidělené úkoly či možnost jednoduché kontroly nad provedenými úkony. Informace z BDM se jednou dostaly k některým členům core týmu, k jiným však ne, v jiných případech tomu zase bylo naopak. Informace se ztrácely a instrukce se nedostaly k osobě zodpovědné za jejich splnění. Tento celý systém lze označit za velmi chaotický a nepřesný. Tok informací nevedl skrze všechny zainteresované subjekty, a tím vytvářel nevhodné podmínky pro plánování, monitoring a celkové řízení projektů.

Dílčí závěr: Na začátku sledovaného období projektové řízení nemělo jasně definovanou strukturu, komunikace byla neefektivní a chyběly prvky pro řízení, koordinaci či kontrolu plnění jednotlivých projektů.

4.1.3 Řízení projektů AS IS ve fázi RFQ

I když projektové řízení AS WAS nebylo standardizováno, management se za léta praxe naučil, jaké vstupy a výstupy je nutné provést, aby společnost mohla převzít nové

projekty a koordinovat je s ohledem na stanovený čas, kvalitu a cenu. V managementu však nastaly personálně změny, konkrétně tehdejší manažer finančního řízení se stal projektovým manažerem, tento byl nahrazen zaměstnancem z řady pobočky banky, zaměstnanec z oddělení obchodu nahradil tehdejšího manažera finančního řízení a ke změně v managementu došlo i v oddělení řízení rizik, avšak v tomto případě šlo o nahrazení z externího prostředí. Se změnou managementu přišla společnost i o patřičné know-how, které si bývalí manažeři odnesli s sebou, a to mělo přímý dopad na oblast řízení projektů a zavedení nového způsobu tohoto řízení se stalo nezbytností. V současnosti (tedy AS IS) model ve fázi RFQ nahradil výše zmiňovaný AS WAS model.

Mezi BDM, korporátním programovým týmem a kalkulačním týmem proběhne komunikace o vybraných projektech, kdy si tyto tři subjekty mezi sebou vymění všechny relevantní informace a při zhodnocení ekonomických, produktových, strategických a jiných parametrů rozhodnou, zda je daný projekt pro společnost vhodný a zda se má jím podrobněji zabývat, aby mohla uskutečňovat strategické změny. Po stanovení rozpočtu na daný projekt posílá kalkulační tým automatickou zprávu všem členům core týmu, přičemž BDM musí reagovat do 10 dnů.

Core tým, vzhledem k poměrně krátké reakční lhůtě BDM, má pro validaci pouze 3 dny. Pokud ani po třech dnech nepadne rozhodnutí, automaticky všichni členové týmu obdrží zprávu o urgenci zaslání validační zprávy a apeluje se na vyšší stupeň řízení, aby se angažovaly do řešení vzniklé situace – tedy nastane-li tento jev, tak je automaticky eskalován. Komunikace mezi členy core týmu ohledně projektového řízení probíhá na pravidelně jednajících řídicích výborech pobočky banky. Automatická zpráva obsahuje podmínky pro validaci, deadline a tlačítka ke schválení či zamítnutí způsobilosti provedení projektu. Způsobilost provedení projektu se odvíjí od schopnosti splnění časového rozhraní, dosažení požadované kvality, zajištění všech požadovaných úkonů apod.

Každý z členů má na starost ověřit dosažení požadovaných podmínek prostřednictvím spolupráce s vlastním týmem a kooperace v rámci core týmu. Tato kritéria mají svůj logický a pevně stanovený sled (Flow), pomocí něhož se kontroluje skrz milníky dosažení výsledků ve stanovených oblastech v reálném čase. Flow pobočky banky je vytvořen v souboru Excel, který je umístěn na Sharepointu, kde k němu mají přístup ostatní zaměstnanci společnosti, ale možnost přepisovat mají pouze členové core týmu, kteří tak zaznamenávají splnění úkolů, vidí konečné termíny daných úkolů či potenciální rizika při ověřování způsobilosti.

Způsobnost jednotlivých parametrů ověřují členové core týmu podle přidělených úkolů v rámci flow. Validace je tedy podmíněná vyhodnocení způsobilosti jednotlivými členy core týmu v každé zainteresované oblasti. Validace zpráva se odešle v momentě, kdy ředitel banky nebo projektový manažer odklikne tlačítko ke schválení či zamítnutí. Zamítnutí i schválení vždy musí být zdůvodněno či okomentováno, jinak se zpráva neodešle. Součástí validační zprávy také musí být příloha o validaci kalkulace.

Dílčí závěr: Při porovnání AS WAS a AS IS lze jednoznačně vidět, že na rozdíl od AS WAS, v AS IS komunikace mezi subjekty probíhá většinou v externím prostředí pobočky banky, a tím se odstraňuje nedostupnost informací a zefektivní se komunikace mezi jednotlivými zúčastněnými stranami. V AS IS je vidět vznik struktury, procesů, flow – tedy se vytvořil standard pracovních postupů, který zajišťuje, že se definovanými body přejde vždy a stejně. Definovali se vlastníci úkolů, tedy se zadali povinnosti konkrétním osobám, které měli zajistit výstup dané operace. Od mailové komunikace, kterou se řídily projekty na začátku sledovaného období, se banka přesunula na Sharepoint, pomocí flow začala společnost používat standardizovaný proces pro řízení projektů – RFQ workflow standard.

4.1.4 Řízení projektů po fázi RFQ

Pokud bylo rozhodnuto o realizaci daného projektu v bance, např. řízení elektronického bankovníctví pro korporátní klienty, je třeba uskutečnit množství činností a využít různé zdroje pro zahájení tohoto projektu tak, aby jej mohli užívat samotní klienti. Za účelem efektivnější koordinace využívá společnost diagram, který jasně ukazuje logický sled činností nezbytné k provedení za účelem úspěšné realizace projektu. Tyto činnosti jsou ohraničeny třemi milníky, které slouží jak orientační a kontrolní body a po jejich dosažení společnost zhodnotí situaci, vyhodnotí průběh strategické změny a snaží se odhalit potenciální rizika, ke kterým je nutno provést preventivní opatření. Úloha projektového řízení je ukončena po dosažení milníku č. 3, tedy po poté, co je nový produkt nabízen klientům, např. korporátním.

Každý milník představuje klíčovou pozici v realizaci projektů a pomáhá při koordinaci a kontrole provedených činností v procesu řízení projektů. Milník č. 1-3 je tvořen souborem otázek, díky kterým společnost získá přehled o aktuálním stavu a díky semaforovému vyhodnocování jednotlivých otázek dokáže určit, zda vše probíhá podle plánu, nebo je nutné provést opatření, která zajistí naplnění požadavků daného projektu.

Semaforové hodnocení funguje na následujícím principu. Pokud je daná položka vyhodnocena zelenou barvou – znamená to, že vše jde podle plánu a společnost se nemusí danou problematikou zabývat. Žlutá barva napovídá o odchylce, problému a daná položka vyžaduje zvýšenou pozornost, aby neohrozila realizaci celého projektu. Položka, která nenaplnila kritéria a postavila celý projekt do pozice, kdy požadavky nebudou splněny, je označena červenou barvou.

Kromě stanovených otázek v každém milníku (které jsou specifické pro každý konkrétní projekt banky), všechny milníky zahrnují také vlastníka, tedy osobu odpovědnou za zkoumanou oblast.

Při porovnání řízení projektů na začátku sledovaného období (AS WAS) a současného stavu (AS IS) bylo zjištěno, že výše popsany postup byl rovněž využíván v obou sledovaných obdobích. Změna nastala v exekuci a změně přístupu řízení. Zatímco v období AS WAS se informace vyměňovaly prostřednictvím e-mailu, pouze mezi subjekty, jichž se dané téma týkalo nebo výměna informací probíhala při náhodném setkání na chodbě či při obědě, v období AS IS se lze setkat s pravidelnými poradami, při kterých se hodnotí vybraná klíčová kritéria milníků pomocí excelového souboru s využitím semaforového značení. Tento soubor zahrnuje kritické body a jejich termíny splnění, názvy projektů, osoby odpovědné za zmíněná kritéria a jiné relevantní informace. Tento soubor je umístěn na Sharepointu, který přináší množství výhod a nástrojů pro správu. Řízení projektů má své postupy, strukturu, agendu. Nový projekt se zahájí s kick off schůzí moderovanou korporátním programovým týmem, jehož záměrem je seznámit core tým s produktovými specifikacemi, cíli projektu, množstvím klientů apod.

Součástí kick of schůze je také risk analýza, kdy se snaží společnost odhalit případná rizika ze zkušeností z předchozích projektů nebo podle skutečností týkajících se přímo řešeného projektu.

Dílčí závěr: I když obsahem postupů při řízení projektů se sledovaná období AS WAS a AS IS neliší, progres nastal ve způsobu řízení nových projektů. Zavedly se pravidelné schůze s jasnou agendou, používané soubory se přemístily na Sharepoint, kde umožňují uživatelům využití různých funkcionalit bez nutnosti IT podpory, v procesu řízení projektů se aktivně využívá sledování a vedou se záznamy přístupné všem zainteresovaným zaměstnancům, což zajišťuje dobrou dostupnost a přenos informací shromážděných na jednom místě . Na druhou stranu je evidována analýza rizik během koordinace projektů,

která se provádí pouze při zařazení nových projektů a také evaluaci nebo ekonomickou či technickou interpretaci projektů po jejich ukončení.

4.2 Závěry z analýzy současného stavu projektového řízení ve společnosti – SWOT analýza

Na základě informací a poznatků poukazující na reálný stav v dané bankovní společnosti lze stanovit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby projektového řízení, přičemž zejména na slabé stránky a hrozby v rámci vytvořené SWOT analýzy lze adekvátně reagovat příslušnými návrhy na zlepšení. Hlavní body jsou shrnuty v tabulce níže (Tabulka 1).

Silné stránky

Ačkoliv na začátku sledovaného období projektové řízení v dané společnosti nemělo jasně definovanou strukturu, komunikace byla neefektivní a chyběly prvky pro řízení, koordinaci či kontrolu plnění jednotlivých projektů, toto se v průběhu sledovaného období změnilo, což lze považovat za silnou stránku. Při porovnání AS WAS a AS IS je zřetelné, že na rozdíl od AS WAS, v AS IS komunikace mezi subjekty probíhá většinou v externím prostředí banky, a tím se odstraňuje nedostupnost informací a zefektivní se komunikace mezi jednotlivými zúčastněnými stranami. V AS IS je také vidět vznik struktury, procesů, flow – tedy vytvořil se standard pracovních postupů, který zajišťuje, že se definovanými body přejde vždy a stejně. Definovali se vlastníci úkolů, tedy se zadaly povinnosti konkrétním osobám, které měly zajistit výstup dané operace. Od mailové komunikace, kterou se řídily projekty na začátku sledovaného období, se přesunula na Sharepoint, pomocí flow začala používat standardizovaný proces pro řízení projektů – RFQ workflow standard. I když obsahem postupů při řízení projektů se sledovaná období AS WAS a AS IS neliší, progres nastal ve způsobu řízení nových projektů. Zavedly se pravidelné schůze s jasnou agendou, používané soubory se přemístily na Sharepoint.

Společnost během sledovaného období přešla různými změnami v oblasti projektového řízení. Tyto měly pozitivní vliv na koordinaci a transparentci projektů, jakož i na samotný projektový tým. Avšak i přes tyto změny je stále možné pozorovat oblasti, ve kterých by bylo vhodné uskutečnit změny či zavést nové prostředky, nástroje k dosažení optimálního stavu pro řízení projektů.

Slabé stránky

Nadále v projektovém řízení společnosti absentuje analýza rizik během koordinace projektů, která se provádí pouze při zařazení nových projektů a také evaluace nebo ekonomická interpretace projektů po jejich ukončení. Slabou stránkou je také nadále problém s komunikací nebo dostupností informací v dané společnosti stále přetrvává. Velké množství informací je odkomunikováno prostřednictvím e-mailů, což má za důsledek dlouhé dohledávání těchto informací, ba dokonce prohlédnutí. Musí se brát v úvahu, že každý z členů projektového týmu řeší e-mailovou komunikací svou každodenní operativu v rámci své pozice ve společnosti, ať už interně se svým týmem nebo se zúčastněnými stranami. V tak obrovském množství e-mailů se náročněji dohledávají právě ty, co jsou relevantní pro řízení projektů. Projektový tým má sice k dispozici informace, které se většinou nachází na Sharepointu, avšak členové si musí pamatovat kde kterou informaci najít. Manažeři jsou často přetížení množstvím úkolů, za které jsou zodpovědní a že lidská paměť je omezená, nemohou v ní držet všechny informace a konkrétní data ke všem projektům.

Příležitosti

Příležitost lze vidět především v implementaci standardizace pracovních postupů, což pomůže zaměstnancům uvědomovat si přesné rozhraní jejich odpovědností a poskytuje jim návod, jak dosáhnout vždy požadovaného výsledku. Takové dokumenty usnadní i zaučení nových zaměstnanců či zastupitelnost kolegů. Příležitosti lze též vidět v uplatnění metodiky standardu PRINCE2 jako nedílné součásti řízení projektů v dané společnosti.

Hrozby

Pracovní zátěž zaměstnanců má vliv i na dobu trvání realizace jejich povinností, to vede ke zpoždění splnění klíčových úkolů, co může ohrozit celý projekt, který se dostane do časového skluzu, a to má přímý vliv na rozpočet či požadovanou kvalitu. Klíčovou roli úspěšného řízení projektů také hrají správně nastavené procesy a jejich dodržování. Chybná či neúplná nastavení procesů, vedou k neshodám mezi odděleními, což nemá za následek pouze oslabení dobrých vztahů na pracovišti, ale i zpoždění splnění úkolů kvůli objasňování a usměrňování. Hrozbou je taktéž absence dokumentace, která by jasně definovala vztahy mezi produkty v rámci produktového flow. Ve společnosti se tato situace řeší intuitivně – tedy může se lišit případ od případu a nemá stoprocentní vypovídací hodnotu.

Tabulka 1 SWOT Analýza současného stavu projektového řízení

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivní komunikace mezi jednotlivými stranami projektu • Nový standard pracovních postupů • Rozdělení úkolů • Obnovení mailové komunikace • Obnovení Know-how • Řízení nových projektu • Předání staré informace pomocí aplikace Sharepoint 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostupnost informace • Špatná koordinace projektu na začátku • Dohledávání informace • Neefektivní operativnost • Špatně vztahy mezi členů týmu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Standardizace pracovních postupů • Zodpovědnost zaměstnanců za osobní část práce • Vytvoření speciálních návodů na dosažení výsledků v práci • Lepší výsledky práce • Řízení firmy podle metody PRINCE2 	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhé očekávání na dobře výsledky • Ohrožení celého projektu • Neefektivní kvalita projektu • Nesprávně nastavené procesy • Neshody mezi odděleními • Chybné dokumenty

5 Zhodnocení a doporučení

Pomocí provedené analýzy se podařilo identifikovat faktory, které mají ať už přímo, nebo nepřímo negativní vliv na řízení projektů ve vybrané společnosti. V této kapitole bude věnována pozornost zmíněným faktorům a bude navrženo, co by mohla společnost a projektový manažer do budoucna zohlednit nebo implementovat, aby se předcházelo přetížení projektového core týmu, vzniku chyb a úniku informací a aby plánování či koordinování projektů bylo jednodušší a přehlednější. Jednotlivé návrhy budou zhodnoceny, tedy interpretovány předpokládané přínosy, ale i náklady pro společnost. Z výsledků analýzy lze též zformulovat hlavní oblasti pro zlepšení při řízení projektů. Ke každé budou uvedeny možnosti eliminování nebo zmírnění negativních dopadů.

5.1 Komunikace a výměna informací

Problém: Únik informací, špatná interpretace informací a jejich decentralizace

Příčina: Výměna informací o projektech probíhá standardně prostřednictvím e-mailů, telefonických rozhovorů nebo ústně. Problém v e-mailové komunikaci vzniká nakumulovaným množstvím e-mailů, tyto jsou buď zjišťovací – kdy se po informacích pátrá, ověřovány jsou ty, které existují, nebo oznamovací – kdy jsou ostatním zainteresovaným členům podávány informace o průběhu či splnění úkolů, nebo se oznamuje změna, problém. Snadno se stane, že údaje ve zprávě nejsou správné či aktuální, po jejich přečtení se na ně zapomene a „ztratí se“, nesprávně se pochopí, co má odesílatel na mysli, nebo při komunikaci, která zahrnuje více lidí, není jednoznačné, kdo má reagovat. Zpravidla se neřeší komplexní případy, většinou je komunikační vlákno zaměřeno pouze na jednu problematiku. Chybí sumarizace a doplnění oznámených údajů do většího celku, ne vždy jsou informovány všechny zainteresované osoby. To má za následek neustálé dohledávání a ověřování informací či opakované sdělování té jisté informace. I když informace o projektech jsou dostupné, nacházejí se na různých platformách a většinou nejsou izolovány od zbývajících interní dokumentace. Proto je často potřebná asistence při hledání či interpretaci těchto dokumentů. Málokdy se informace týkají pouze jedné osoby nebo oddělení, která je odpovědná za jejich pořízení a sdílení těchto informací jednotlivě a opakování je časově velmi náročné.

Návrh: Tvorba komunikační strategie

Popis tvorby návrhu: Vytvoření komunikační strategie povede k jasnému definování vztahů a potřeb mezi zúčastněnými stranami, určí obsah komunikace, formu a média, osoby odpovědné za poskytnutí vstupních informací, jakož i odpovědnost za jejich následné zpracování. Výstupem komunikačních událostí by vždy měl být report nesoucí všechny relevantní informace, které byly prodiskutovány, jakož i základní parametry projektu, které by mohly být uvedeny například v hlavičce. Je třeba určit zodpovědnou osobu za tvorbu reportu, která jej zpřístupní všem zainteresovaným osobám. Za vytvoření komunikační strategie by měl být odpovědný projektový manažer.

Projektový manažer může používat různé metody komunikace, ale pro tento případ a tuto organizaci je relevantní připravovat pravidelné schůzky se zaměstnanci. Ty rozhodně mohou vést k lepší komunikaci a spolupráci. V dnešní době je možné takové schůzky pořádat přes internet v programech, jako je Microsoft Teams, projektový manažer může také schůzku zaznamenávat pro lidi, kteří se nemohli zúčastnit. Výhodou videokonference je také to, že lidé mají mezi sebou větší spojení než při audio hovoru, ale není to tak složité jako offline schůzka v kanceláři a je to pohodlnější, protože díky Microsoft Teams může být na jednom sezení mnoho zaměstnanců.

Tato setkání mohou být východiskem pro řešení všech problémů projektového řízení, které byly zjištěny při strukturálních rozhovorech se zaměstnanci zkoumané organizace, jako je minimalizace nedorozumění a nedostatku praktických informací pro nové pracovníky (Přílohy 1-2). Více o Microsoft Teams v další kapitole. Nakonec lze tyto konference rozdělit na různé úrovně – například na hlavní, kterou povedou projektoví manažeři a která bude pravidelná, ale ne tak často – například jednou měsíčně, a na druhou, která se bude týkat pouze jednoho týmu nebo oddělení. Cílem těchto setkání může být například vytvoření strategie výuky a pomoci novým pracovníkům.

Návrh: Centralizace informací a dokumentace prostřednictvím Microsoft Teams

Popis tvorby návrhu: Platforma Microsoft Teams nese v sobě velký potenciál pro efektivně řízení projektů. Společnost touto platformou již disponuje a zaměstnanci jej používají většinou za účelem realizaci online schůzí či jako rychlejší formu komunikace prostřednictvím chatu. Platforma však přináší množství funkcionalit, které jsou vhodné pro řízení projektů. Projektový manažer může v platformě vytvořit tým, který bude tvořen členy projektového core týmu. Členové týmu mají možnost sdílet mezi sebou informace, vkládat

soubory a projektovou dokumentaci, nastavit výchozí dokument, který se bude vždy zobrazovat jako první – zde by bylo vhodné použít dokument, který je momentálně využíván ke kontrole a řízení projektů. Board umožňuje uživatelům řídit své úkoly a odpovědnosti, ale také je zde vidět, na čem momentálně ostatní členové pracují, které ze zadaných úkolů již splnili a které mají teprve v plánu dělat. Tato funkce také umožňuje členům dávat si úkoly mezi sebou – možnost vybrat více „vlastníků“ jednotlivých úkolů. Zakladatel týmu má pravomoc rozhodnout o tom, který člen může, do jaké míry manipulovat se soubory a informacemi, které obsahuje. Členové týmu jsou o každé provedené změně informováni prostřednictvím upozornění, které se snadno dají spravovat a každý uživatel si je může nastavit podle osobní potřeby. Na provedené změny či aktivity lze reagovat přímo prostřednictvím komentářů. Největší výhodou je seskupení všech relevantních informací a zúčastněných stran na jedno místo. Používání platformy je velmi intuitivní a neliší se velmi od platform, jakou je například Facebook. Přidané soubory lze rozdělit pro lepší přehlednost do složek podle podobnosti obsahu, jako například rozpočet, projektová dokumentace, návrh produktu pro korporátní klienty aj. Aby tým mohl program efektivně používat v co nejkratším čase, je doporučováno absolvovat školení, které by mohl provést pracovník IT, který s programem Microsoft Teams v rámci spolupráce s jinými pobočkami aktivně pracuje a zná možnosti, které platforma přináší. Pokud by tato varianta nebyla možná z kapacitních či jiných důvodů, k dispozici je bezplatné videoškolení v angličtině s českým popisem o všech možnostech platformou nabízených, tedy každý si může rychle nastudovat právě tu oblast, která ho zajímá.

Zavedením platformy Microsoft Teams se očekává zrychlení doby trvání dohledání potřebných informací, přehlednost a lepší koordinace projektů, centralizace všech informací a potřebných uživatelských funkcí, jako jsou dokumenty, úkoly, komunikace, kalendář a přehled o provedených a neprovedených úkolech v rámci týmu.

5.2 Procesy a standardizace

Problém: Nejednotná dokumentace, špatná zastupitelnost, ztráta know-how

Příčina: Společnost čelila množství změn z personálního hlediska. Tyto změny vedly k dílčí ztrátě informací o pracovních postupech, pravidlech či důležitosti a návaznosti některých kroků. Ve společnosti chybí zpracování postupů do písemné či elektronické formy, tedy nemá k dispozici standardy, které by sjednotily pracovní výstupy, posloužily by

jako školící materiál pro nové zaměstnance či pomohly zaměstnancům na jednotlivých oddělení, aby se zastoupili v případě nepřítomnosti svého kolegy. Řízení projektů je komplexní proces, který k tomu, aby dosáhl primárního cíle, potřebuje provést množství podprocesů a také nejelementárnější výstup má přímý vliv na chod celého projektu. Pokud si pracovník při těchto úkolech musí klást otázky: Jak to mám udělat? Který údaj použít? Podle čeho vím, že to dělám správně?, zpravidla to směřuje k dohledávání a ověřování informací, přičemž je třeba zapojit více lidí a tedy zaměstnanec ztratí nejen svůj čas, který mohl být efektivně využit na jinou pracovní činnost, ale i čas jiných pracovníků, od kterých získává potřebné informace. Tento postup je repetitivní a z hlediska času a výkonu velmi neefektivní. Hrozí častější vznik chyb a nedorozumění, které plynou z intuitivního provádění činností, z nedostatku informací či chybných instrukcí.

Návrh: Vytvoření standardů a pracovních postupů, aplikace mezinárodního standardu projektového řízení PRINCE2

Popis návrhu: Postupy a standardy by v tomto případě bylo možno využít z již existující metodiky mezinárodního standardu PRINCE2, který je často využíván v řadě společností v oboru bankovníctví. Navíc bude díky tomu možné pravidelně kontrolovat správnost postupů, aktualizovat je, v případě zjištění odchylek provést nápravná opatření. Při opakovaně vyskytující se chybě, by měla být svolána schůze za účelem identifikace problematické oblasti a následně navrhnout procesní řešení, jejichž dodržováním se předejde vzniku dalších chyb. Při aktualizaci standardu by měla jít informace o změně na všechny zainteresované zaměstnance s odkazem na místo výskytu tohoto dokumentu. Schůzka se tedy může konat v kanceláři nebo prostřednictvím Microsoft Teams na vyšší úrovni celé organizace s vedoucím projektovým managementem, ale důležitější je řešit problém odpovědností v malých týmech, kde je často potřeba shrnout projektové role týmu a případně provést změny v rolích a odpovědnostech jednotlivých zaměstnanců, což je implementace třetího principu PRINCE2. Na druhé straně může být hlavní setkání různých projektových skupin způsobem, jak shrnout všechny fungující projekty a staré projekty, aby se vyhnuly všem limitům a špatným výsledkům z minulosti. Přesné vymezení odpovědností a včasné změny mohou minimalizovat situace, kdy je v týmu jeden člověk, který je zodpovědný za celý segment IT a trápí se z množství práce, jako tomu bylo v případě pracovníka IT ve zkoumané společnosti (Příloha 2).

Jak bylo ukázáno v kapitole o PRINCE2 na případu Chucka Shawcrosse, je dobré, aby byl projekt standardizovaný a strukturovaný. Díky PRINCE2 je možné, aby zaměstnanci organizace tuto metodu plně znali a byli certifikováni. Nebo je minimem pomoci naučit tento standard projektové manažery, asistenty manažerů a vedoucí týmů, kteří by měli rozumět celému plánování projektu a všem jeho tématům a principům v praxi. Přibližná cena kurzů pro jednu osobu je uvedena na obrázku 8.

To je jeden ze způsobů, jak vyřešit problém s nedostatkem dokumentů nebo průvodců pro nové zaměstnance, který zmínila asistentka manažera. Když se člověk přihlásí na vyšší pozici, kde může mít na starosti některé lidi nebo mít větší vliv na samotný projekt, bude třeba, aby prošel certifikačním kurzem pro PRINCE2, který mu pomůže pochopit celý systém plánování projektů ve firmě. Tyto teoretické poznámky lze promíchat praktickou aplikací a použít jako návod pro nové zaměstnance například prostřednictvím jeho videokonferencí nebo právě různých složek v Microsoft Teams (více o Microsoft Teams v příslušných návrzích).

5.3 Efektivita projektového core týmu

Problém: Přetížení členů týmu

Příčina: Většina členů projektového core týmu se nachází na pozicích manažerů jednotlivých oddělení. Liniová organizační struktura společnosti disponuje právě jedním manažerem na oddělení. To znamená, že tito manažeři jsou zodpovědní za chod celého svého oddělení, mají několik podřízených, na které sice delegují práci, ale je nutné, aby si ověřovali správnost informací či provedení přidělených úkolů, koordinovali a rozhodovali, zda vstoupili a řešili situace, které již nebylo možné na nižších úrovních zvládnout. Pozice manažera vyžaduje nejen velkou zodpovědnost, ale je i velmi časově náročná. Velkou část pracovního dne zaberou schůze ať už v rámci oddělení, se zaměstnanci ostatních poboček či s jinými zainteresovanými stranami. Každé oddělení se musí prokazovat měřitelnými výsledky, tedy dosahovat a splňovat definovaného cíle. Jejich sledováním, analyzováním, hodnocením a prezentováním management stráví množství času vytvářením různých reportů, simulací, přepisováním a dohledáváním dat, kalkulacemi apod. Ve společnosti není neobvyklé, když zaměstnanci na manažerských pozicích pracují dlouho do noci, během víkendů či jiných dnů osobního volna. Při takové pracovní zátěži je náročné věnovat se plnohodnotně projektům a projektovému řízení. Nastávají chyby z nepozornosti, řešení

problémů může být nerozvážené nebo málo nápadité, vzniká časový skluz, je náročné uvažovat několik kroků předem a držet v hlavě hodně údajů. Toto může následně vést k finančním ztrátám, nesplnění zadání projektu, psychické zátěži zaměstnanců a ztrátě důvěryhodnosti a spolehlivosti.

Návrh: Řídit projekty prostřednictvím Microsoft Project

Popis návrhu: Velmi efektivní program na řízení projektů je Microsoft Project. Je navrženo využít tento program i na vybrané pobočce bankovní společnosti. Využije se k řízení projektů a svým uživatelům nabízí hned několik užitečných funkcí, např. plánování. Nastaví se priority, tedy upřednostní úkoly projektu, eliminovat překvapení a umožnit jednotlivému týmu zaměřit se nejprve na řešení nejdůležitějších věcí. Součástí plánování je také Ganttův diagram, který umožňuje lepší vizualizaci návaznosti úkolů a kontrolu splnění úkolů. Práce bude organizovanější, živější a vizuálnější. Pomáhá také při alokaci týmů a správě zdrojů. Microsoft Project nabízí projektovým manažerům velkou flexibilitu, pokud jde o správu zdrojů a dostupnost projektu. Zdroje na projekt mohou být peněžní (např. přidělený rozpočet), zúčastněné osoby (členové týmu), konferenční a pracovní místnosti, suroviny a mnohem více. V zásadě platí, že když se pracuje s mnoha různými projektovými plány, lze je všechny zkombinovat do jednoho hlavního plánu. To se ukazuje jako mimořádně prospěšné pro projektové manažery, zejména pokud manipulují s více projekty najednou. Doporučeno je ze začátku řídit pomocí Microsoft Project nejprve méně komplexní projekty, aby se tým naučil používat tento program a seznámil se se všemi funkcemi. I když je práce s programem poměrně intuitivní, doporučeno je absolvování odborného školení projektového manažera. Ceny licencí se pohybují vzhledem k požadavkům uživatelů.

Program je sice trochu složitější, ale má mnoho užitečných funkcí, například možnost vytvořit Ganttův diagram, který zachycuje důležité informace o projektu, jako je rozsah, úkoly, závislosti, časová náročnost jednotlivých úkolů, a dokonce i zdroje. Tento diagram pomáhá zadávat úkoly jednomu projektovému týmu nebo více týmům a stanovit definované množství zdrojů a času, což je samozřejmě jedna z nejdůležitějších věcí při řízení projektů, protože tento diagram a zejména program pomáhá uspořádat všechny procesy plánování (čas, zdroje a náklady) na jedné kartě nebo v jednom diagramu.

Poslední věc, kterou Microsoft Project spojuje s PRINCE2, je, že zahrnuje časovou osu, která ukazuje projekt od začátku do konce se všemi kroky a zdroji použitými v každém kroku, což je 4. princip PRINCE2.

Návrh: Přijmout zaměstnance na systémová řešení v oblasti IT

Popis návrhu: Vzhledem k tomu, že společnost disponuje pouze jedním pracovníkem v oblasti IT, není možné z kapacitního hlediska, aby dělal podporu všem zaměstnancům včetně manažerů, a usnadňoval jim tak každodenní práci. Vybrané pobočce bankovní společnosti chybí zaměstnanec, který by vytvářel a spravoval databáze, rutinní práce by mohly nahradit programy vytvořené v softwaru Microsoft Excel (tzv. makra), které by vytvořil atd. Vyšší stupeň automatizace a digitalizace by nejen urychlil práci managementu, případně ostatním zaměstnancům, ale také by se předcházelo vzniku chyb, protože člověk je omylný a mnohdy si něčeho nevšimne, špatně popíše, nesprávně vypočítá a podobně. I když zaměstnanci na manažerských pozicích mají ať už základní nebo pokročilé dovednosti v oblasti informačních technologií, přece jen to není jejich doménou a snahou o provádění a koordinaci své práce prostřednictvím vývoje různých simulací či tvorbou tabulek vyplývají množství času a energie a výsledek častokrát není podle je představ nebo provedení, a tedy i výsledek mohl být efektivnější. Naopak zaměstnanec s praxí v tomto odvětví by měl dokázat dosáhnout lepších výsledků za kratší dobu. Na vliv krize zapříčiněné virem COVID-19 společnosti reagují a udržují si pevnou pozici na trhu prostřednictvím digitalizace a tato investice pomůže společnosti dále se rozvíjet. Operativa, která zabrala celý den může trvat dvě minuty, nebo čas a náklady spojené s řešením a opravou vzniklých chyb budou minimalizovány, po odstranění lidského faktoru, který byl kauzální pro tyto odchylky. Společnost by také zajistila lepší zastupitelnost v případě absencí současného zaměstnance IT, a tím dosáhla i nižšího tlaku vyvíjeného na zaměstnance a též jejich vyšší spokojenosti. Management by byl zbaven břemene a mohl se plně věnovat činnostem, kde je nutné kritické myšlení a kreativní přístup, jakým je řízení projektů. Pro provádění výše popsaných funkcí odpovídá pracovní pozice, jako je například Business Intelligence Specialist s průměrnou měsíční mzdou pohybujícím se ve výši cca od 40 do 80 tis. Kč nebo IT / Technical Support Specialist s průměrnou měsíční mzdou pohybující se nad 30 000 Kč.

5.4 Zhodnocení navrhovaných řešení

V rámci analýzy projektového řízení ve vybrané bankovní společnosti bylo sice zjištěno více pozitiva, ale též nedostatky, které mají přímý či nepřímý vliv na řízení projektů. Samotná struktura řízení je momentálně na dobré úrovni a společnost monitoruje plnění a dodržování stanovených kritérií s periodicitou, klade důraz na dodržení termínů, používá

stejné kontrolní body, čímž zajišťuje sjednocení zadání, a tím snazší naplnění zadání a orientaci členů projektového core týmu.

Avšak sledováním bylo zjištěno, že společnost má několik úzkých míst a tyto zabraňují optimalizaci řízení projektů. Tato úzká místa byla rozdělena do tří kategorií a ke každým byl navržen soubor řešení, který by odstranil tyto nedostatky a přispěl k efektivitě řízení projektů. Implementací návrhů v oblasti komunikace a výměny informací se očekává jednodušší manipulace s daty a informacemi, lepší přehlednost, archivace, a tedy dohledatelnost relevantních údajů prostřednictvím zavedení komunikační matice nebo strategie, tato by udávala pravidla komunikace, které by jasně definovaly odpovědnosti adresáta a odesílatele, obsah a strukturu diskutované problematiky, ale určovala by i použité médium a pravidelnost výměny informací ke konkrétní problematice.

Tvorbou pracovních postupů, standardů a procesů a zejména implementací mezinárodního standardu PRINCE2 se předpokládá zkrácení potřebného času na vykonávání úkolů, zejména při často opakujících se až rutinních úkonech. Pokud bude existovat dokumentace, podle které se zaměstnanci budou moci řídit, vznikne méně chyb, nevznikne pocit nejistoty a možnost výběru mezi správnou a nesprávnou možností, což povede ke snížení nákladů vynaložených na opravu těchto chyb a jejich případných následků. Vytvořená dokumentace dle uvedené metodiky projektového řízení bude velmi užitečná i pro nové zaměstnance, kteří se budou moci orientovat podle návodu, ale zabrání se i ztrátě know-how při personálních výměnách a zastupitelnost kolegů bude jednodušší.

Řízení projektů je časově náročné, protože komplexita problematiky vyžaduje spoustu dat, znalostí, zkušeností, kalkulací apod. Proto mu každý z členů věnuje signifikantní pozornost vedle zbývajících úkolů a odpovědností. Platforma Microsoft Project umožňuje uživatelům, díky jejím funkcím.

Uvedené návrhy jsou také spojeny s určitými finančními náklady. Především jde o zajištění IT podpory, v navržení implementace standardu PRINCE2, MS Project, což celkově činí náklady řádově mezi 70-150 tis. Kč, odhadem. Nejde jenom o náklady na samotnou implementaci určité IT podpory, ale také o náklady spojené se zaškolením zaměstnance a zakoupením licence u MS Project. Navíc k němu nebude mít přístup jenom projektový manažer, ale také další členové projektového týmu. Navíc náklady na zakoupení licence jsou pouze jednorázové (jde o jednorázové výdaje), opakované, měsíční náklady se budou pojit se zajištěním pracovního místa.

V oblasti informačních technologií se jednotlivci podílejí na různých činnostech, jako je vývoj nových IT řešení, přechod na aktualizované verze IT systémů, modernizace IT infrastruktury nebo restrukturalizace činnosti IT oddělení. Nezastupitelnou roli při dohledu nad těmito úkoly hraje projektové řízení. Je však znepokojující, že více než polovina IT projektů se nevyvíjí podle očekávání; často překračují termíny, překračují rozpočty a přinášejí nejisté výsledky. To vede k plýtvání zdroji, prodlužování doby odezvy na potřeby zákazníků, snižování jejich spokojenosti a poškozování pověsti v oblasti IT.

Co se týče cen PRINCE2, níže je uvedena tabulka, která zobrazuje variabilní kurzy pro kvalifikaci PRINCE2. Samozřejmě není nutné, aby každý zaměstnanec ve firmě měl plnou kvalifikaci. Tyto kurzy jsou určeny spíše pro manažery nebo vedoucí pozice ve firmě. Jak vidíme, průměrná cena za kvalifikaci se pohybuje kolem 1000 liber a společnost musí mít nejméně 10 manažerů s touto kvalifikací PRINCE2. Existuje také možnost ušetřit nějaké peníze výběrem levnějších kurzů v závislosti na potřebách společnosti.

Obrázek 8 Porovnání nákladů na kurzy PRINCE2

Course	PRINCE2.COM cost (from)	Knowledge Train cost (using coupon – includes exam resit)
PRINCE2 Foundation & Practitioner (virtual classroom)	£1,728	£1,078.80
PRINCE2 Foundation (virtual classroom)	£898	£688.80
PRINCE2 Practitioner (virtual classroom)	£864	£688.80
PRINCE2 Foundation & Practitioner (online elearning)	£1,554	£928.80
PRINCE2 Foundation (online elearning)	£834	£508.80
PRINCE2 Practitioner (online elearning)	£828	£508.80

Zdroj⁷⁵

⁷⁵ Worried about your PRINCE2 cost?.*Prince2-online.co.uk*[online]. ©2024. [cit. 2024-02-23]

6 Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala problematice projektového řízení a jeho nastavení v konkrétní společnosti, která podniká v oboru bankovníctví. Vzhledem k tomu, že si tato společnost nepřála být dále specifikována a jmenována, není uvedena její bližší charakteristika. Jde však o mezinárodní společnost, která však v prostředí České republiky nemá dosud implementovaný mezinárodní standard projektového řízení.

Nejprve však bylo důležité zabývat se daným tématem z teoretického hlediska. Následně se přešlo plynule k praktické části, kde byl sledován a analyzován vývoj projektového řízení ve vybrané společnosti. Zjištěné nedostatky byly zformulovány a byl vytvořen soubor řešení, které je vhodné aplikovat za účelem pozitivní změny v projektovém řízení. Většina těchto změn nenese s sebou žádné přímé zvýšení nákladů pro společnost, avšak vyžaduje čas a energii na jejich implementaci. Nejvyšší položku představuje přijetí nového zaměstnance, avšak tato investice by měla uplatnění v rámci celé společnosti, a ne pouze v oblasti řízení projektů.

Úkolem teoretické části bakalářské práce bylo vymezení některých pojmů, jako je např. projektové řízení, projekt, fáze projektu a jeho životní cyklus či úspěch projektu apod. Na základě analýzy byly zformulovány nedostatky do tří hlavních kategorií. Problémy byly popsány z kauzálního hlediska, ale také byl navržen soubor řešení, od kterých se očekává částečné nebo úplné řešení pro identifikované problémy, resp. jejich příčin. Důležitým návrhem je také standardizace metodiky projektového řízení implementací mezinárodního standardu projektového řízení PRINCE2, který byl též popsán v teoretické části práce.

Jednotlivé návrhy byly zhodnoceny z hlediska přínosu pro společnost. K těmto se řadí např. tvorba komunikační strategie, centralizace informací a dokumentace prostřednictvím Microsoft Teams, vytvoření standardů a pracovních postupů, aplikace mezinárodního standardu projektového řízení PRINCE2 či přijetí zaměstnance na systémová řešení v oblasti IT. Tímto byl naplněn cíl bakalářské práce, kterým bylo vyhodnotit poznatky z analýzy vybrané bankovní společnosti a navrhnout zavedení nových způsobů koordinace projektů, resp. implementace nástrojů pro zefektivnění projektového řízení. Závěrečná kapitola poskytuje ucelený pohled na přínos implementace navržených řešení v oblasti projektového managementu.

7 Seznam použitých zdrojů

- About Standards. *PMI.org* [online]. ©2022. [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about>.
- ADÁMEK, P. *Projektový management*. Karviná: Slezská univerzita, 2017. 240 s. ISBN 978-80-7510-272-0.
- BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2023. 426 s. ISBN 978-80-271-3619-3.
- DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J., CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing, 2013. 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- Foundational Standards. *PMI.org* [online]. ©2022. [cit. 2022-08-23]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational>.
- HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektové řízení*. Martin Koláček – E-knihy jedou, 2016. 470 s. ISBN 978-80-7512-431-9.
- IPMA Standards. *IPMA* [online]. ©2022. [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: <https://www.ipma.world/projects/standard/>.
- KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011. 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KUNCOVÁ, M., NOVOTNÝ, J., STOLÍN, R. a kol. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. Praha: Ekopress, 2016. 219 s. ISBN 978-80-87865-26-2.

- MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada Publishing, 2015. 138 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.
- ONDEK, Š. PRINCE2: principy, témata, procesy (2. díl). *SystemOnLine: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. 2014. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/prince2-principy-temata-procesy-2.-dil-1.htm>.
- ONDEK, Š. Role a odpovědnosti na projektu. *Caflou.cz* [online]. ©2022. [cit. 2022-08-28]. Dostupné z: <https://www.caflou.cz/role-a-odpovednosti-na-projektu>.
- PRINCE2 Methodology. *PRINCE2.com* [online]. ©2022. [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: <https://www.prince2.com/eur/prince2-methodology>.
- PRINCE2 Processes. *PRINCE2.com* [online]. ©2023. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.prince2.com/eur/prince2-processes>.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge*. 6th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017. ISBN 978-1-62825-184-5.
- Resource Planning. *ProjectManager* [online]. ©2022 [cit. 2022-08-23]. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/guides/resource-management>.
- SIKOROVÁ, M. Naučte se plánovat harmonogram projektu. *Projektově.CZ* [online]. 2019. [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <https://www.projektove.cz/blog/naucte-se-planovat-harmonogram-projektu>.
- SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010. 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- Studie proveditelnosti. *Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. ©2022. [cit. 2022-08-23]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-municipality/Online-akademie-pro-starosty/Strategicky-rozvoj-obce/Studie-proveditelnosti>.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 421 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

- ŠIMŮNEK, D. Kompromis projektového trojúhelníku. *David Šimůnek* [online]. 2019. [cit. 2022-08-28]. Dostupné z: <https://www.davidsimunek.com/post/kompromis-projektoveho-trojuhelniku>.
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- WATT, A. *Project management*. 2nd ed. Victoria, B.C.: BCcampus, 2014. 220 p. ISBN 978-1-77420-013-1.
- What is Project Management? *PMI.org* [online]. ©2022. [cit. 2022-08-23]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>.

8 Seznam obrázků

Obrázek 1	Projektový trojimperativ	15
Obrázek 2	Životní cyklus projektu	17
Obrázek 3	Organizační struktura projektu.....	23
Obrázek 4	Kompetence projektového manažera	28
Obrázek 5	Procesní model standardu PRINCE2	30
Obrázek 6	Zóna Maasvlakte 2 rotterdamského přístavu.....	33
Obrázek 7	Elektrárna Transpower	34
Obrázek 8	Porovnání nákladů na kurzy PRINCE2	53

9 Seznam tabulek

Tabulka 1	SWOT Analýza současného stavu projektového řízení.....	44
-----------	--	----

10 Seznam příloh

10.1 Otázky z rozhovoru

Vedoucí oddělení marketingu a komunikace

1. Jaké jsou vaše úspěšné projekty, které vaše společnost dělala?
2. Kolik lidí je zahrnuto do činnosti jednoho projektu?

Asistentka manažera

3. Jak hodnotíte svou práci v této firmě?
4. S kolika zaměstnanci jste spojeni, pokud jde o vážný projekt?
5. Proč jste si vybrala právě tuto firmu?
6. Měla jste v úvodní fázi tréninku na dané pozici nějaké neúspěchy?
7. Jak hodnotíte práci vás a vašich kolegů na tomto projektu?
8. Jak se vidíte rok po získání pozice, kterou potřebujete?

Zaměstnanec z IT oddělení

9. Jaké konstrukční metody používáte v praxi?
10. Co můžete poradit novým zaměstnancům?
11. Jaké programy vyvíjíte nebo používáte pro úspěšné vedení projektu?
12. Co děláte v krizových situacích?

10.2 Shrnutí z odpovědí zaměstnanců zkoumané organizace

Vedoucí oddělení marketingu a komunikace poskytl běžné informace o organizaci, dílčí informace o zaměstnancích, projektech společnosti, poté byl rozhovor předán jeho podřízeným, kteří si na tento rozhovor vyhradili více času. Jedna z nich, která zde pracovala tři měsíce a je asistentkou manažera, uvedla, že pro ni bylo těžké převzít nové povinnosti asistentky manažera, protože chyběl studijní nebo pomocný materiál, ze kterého by se mohla učit. Řekla, že jí chybí nějaký elektronický systém nebo kurzy, které by vám v začátcích pomohly.

Důležitým detailem je, že rozhovor s manažerem byl veden osobně, ale asistentka manažera byla z důvodu dopravních problémů kontaktována e-mailem a telefonicky. Poslední oslovený zaměstnanec byl z IT podpory, což je v této společnosti pouze jeden člověk z IT oddělení. Po mnoha pokusech se s ním spojit kvůli zaneprázdněnosti nakonec došlo k telefonickému rozhovoru, během kterého aktivně řekl, že je nedostatek zaměstnanců IT a možná to je důvod, proč má společnost tyto dříve zmíněné problémy. Přál by si také, aby společnost měla vlastní službu, jako je Microsoft Teams nebo Moodle, která by pomohla systematizovat různá data, například pomocné materiály pro nové zaměstnance.

Na základě odpovědí na otázky můžeme dospět k závěru, že lidé vědí, co v dané firmě dělají. Při rozhovorech, chovali se klidně, bez stresu, otevřeně vyjadřovali své emoce. Vedoucí oddělení se o své zaměstnance velmi stará. Velkou podporu od něj dostávají zaměstnanci, když to potřebují. Vedoucí oddělení je velmi náročný na své podřízené.

Nová zaměstnankyně si své práce velmi váží. Je velmi aktivní, inteligentní, umí odpovědět na položené otázky. V praxi dosahovala neuvěřitelných výšin.

Zaměstnanec, který pracuje více než tři roky, v poměrně náročné oblasti IT, má velmi jasnou pozici. Jsou na něj navázány prakticky všechny současné projekty, za které je zodpovědný. Někteří zaměstnanci si stěžují na jeho činnost, což komplikuje celkový proces práce. Budou přijati a vyškoleni noví zaměstnanci, kteří usnadní jeho práci a práci společnosti obecně.