

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



## MARKETING

**NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS**

Specifika řízení projektu v IT společnosti

**TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)**

10 / 2015

**JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA**

Daniela Hondlíková

**JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D.

**PROHLÁŠENÍ STUDENTA**

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28.8.2015 Netolice

**PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce paní Ing. Jaroslavě Tománkové, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi velice ochotně poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Komparace a vyhodnocení současného stavu projektového řízení a vybraných procesů u společnosti 'XY' oproti teoretickým poznatkům získaných na základě rešerše z odborné literatury. Identifikace a rozbor stávajících nedostatků a předností společnosti 'XY' a návržení případného vylepšení procesu projektového řízení na základě vlastního doporučení.

### 2. Výzkumné metody:

Rešerše na základě sekundárních zdrojů čerpané z odborné literatury s použitím podnikových materiálů a publikací jako primárních zdrojů získaných u společnosti 'XY'.

Komparace na základě zjištěných teoretických poznatků a informací oproti současné podnikové praxi společnosti 'XY'.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě teoretických poznatků lze konstatovat, že společnost 'XY' v zásadě splňuje základní cíle trojimperativu, ale stále existuje prostor ve zlepšení dosavadních výsledků. ITSM procesy jsou převážně dodržovány až na pár výjimek především v oblasti řízení problémů a správě obchodních smluv. Projektové standardy, které společnost 'XY' aplikuje do své praxe, jsou mezinárodní metody PMI, PRINCE2 a SCRUM. Tyto standardy jsou také převážně dodržovány, ale přesto jsou zde určité nedostatky, které je potřeba sledovat a pokusit se o jejich nápravu. Mezi hlavní nedostatky patří především nejasná definice určitých projektových rolí a jejich zodpovědností, nízké zastoupení PMO, strategického, produktového a návrhového řízení. Dále nízká kontrola kvality, mnoho výjimek v rámci projektového řízení, nedostačující ponaučení se z chyb a chybějící projektová dokumentace. Naopak mezi přednostmi společnosti 'XY' lze zařadit projektová školení a používané projektové nástroje, strukturované projektové řízení na základě platných mezinárodních standardů a projektová spolupráce mezi jednotlivými týmy.

### 4. Závěry a doporučení:

Projektové řízení v rámci společnosti 'XY' dodržuje mezinárodní standardy, převážně plní požadované cíle trojimperativu a většina projektů je řádně ukončena. Přesto zde stále zůstává určitý prostor pro možné vylepšení současného stavu v rámci řízení projektů. Případná doporučení ke stávajícím nedostatkům jsou především posílení funkce PMO, vyšší kontrola kvality, snížení stavu výjimek, schopnost poučení se z předešlých chyb, vytváření projektové dokumentace, správná definice projektových rolí, zastoupení a posílení funkce potřebných týmů. Společnost 'XY' zaujímá kladný postoj v případě řešení stávajících nedostatků a snaží se danou situaci zlepšit.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, projektové řízení, projektový tým, metody projektového řízení, cyklus a fáze projektu.

## SUMMARY

### 1. Main objective:

Comparison and evaluation of the current state of project management and selection processes of the company 'XY' compared with the theoretical knowledge acquired on the basis of professional literature research and literature publications. Identification and analysis of existing strengths and weaknesses at the company 'XY' and designing process improvement of the project management.

### 2. Research methods:

Searches based on secondary sources drawn from the professional literature using corporate materials and publications as primary sources obtained from the company 'XY'.

Comparison based on established theoretical knowledge and information compared with current business practice for companies 'XY'.

### 3. Result of research:

Based on the theoretical knowledge can be stated that the company 'XY' in principle meets the basic three-dimensional objectives, but there is still area to improve current results. ITSM processes are mainly complied with a few exceptions especially in the area of problem and service level management. Project Standards, which the company 'XY' applies to their practice, are the international methods such as PMI, PRINCE2 and Scrum. These standards are also mainly complied, but still there are certain deficiencies that need to be monitor and corrected. The main deficiencies are particularly vague definitions of certain project roles and responsibilities, low representation of PMO, strategy, product and proposal management. Furthermore, poor quality controls, many exceptions within project management, inadequate lessons learned and lack of project documentation. On the other hand, the advantages of the company 'XY' are within various project trainings and application design tools, structured project management under the applicable international standards and project cooperation between the teams.

### 4. Conclusions and recommendation:

Project management within the company 'XY' complies with international standards, mainly meet the required targets of three-dimensional objectives and most projects are properly terminated. Yet there is still some area for possible improvements of the current situation in the context of project management. Recommendations to the existing deficiencies are especially strengthening the functions of the PMO, higher quality control, reduction of exceptions, the ability to learn from previous mistakes, creation of project documentation, correct definition of project roles, missions and strengthen the functions of necessary teams. The company 'XY' takes a positive stance, when addressing existing deficiencies and is trying to improve this situation.

## KEYWORDS

Project, project management, project team, methods of project management, project's cycle and phases.

## JEL CLASSIFICATION

H43 – Publicly Provided Goods - Project evaluation

O22 – Development Planning and Policy - Project Analysis

M 15 – Business Administration - IT management

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Daniela Pavlišová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	MAR 04
Název BP:	Specifika řízení projektů v IT společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Základní pojmy projektového řízení</li><li>2.2 Životní cyklus projektu</li><li>2.3 Procesy projektového managementu</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Řízení projektů v IT společnosti 'XY'</li><li>3.2 Zhodnocení vybraných procesů projektového řízení ve společnosti 'XY'</li><li>3.3 Doporučení pro řízení projektů ve společnost 'XY'</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• SCHWALBE, K. <i>Řízení projektů v IT Kompletní průvodce</i>. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2882-4.</li><li>• BARKER S. <i>Projektový management pro praxi</i>. Praha: Grada publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.</li><li>• SVOZILOVÁ A. <i>Zlepšování podnikových procesů</i>. Praha: Grada publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.</li><li>• SVOZILOVÁ A. <i>Projektový management</i>. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1.7.2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 15.7.2015</li><li>• Zpracování výsledků do 15.8.2015</li><li>• Finální verze do 1. 9. 2015</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 30.5.2015

## Obsah

1 Úvod a cíl práce .....	1
2 Teoreticko-metodologická část .....	2
2.1 Základní pojmy projektového řízení .....	2
2.1.1 Projekt a projektové řízení – definice .....	2
2.1.2 Trojimperativ .....	4
2.1.3 Atributy a cíl projektu .....	4
2.1.4 Standardy projektového řízení .....	5
2.2 Životní cyklus projektu .....	5
2.2.1 Předprojektová fáze .....	6
2.2.2 Projektová fáze .....	6
2.2.3 Poprojektová fáze .....	7
2.3 Procesy a nástroje projektového managementu .....	7
2.3.1 Metody projektového řízení .....	7
2.3.2 Projektové organizační struktury .....	10
2.3.3 Projektové metodiky .....	11
2.3.4 ITSM procesy (ITIL) .....	14
2.3.5 Komunikace a řízení zdrojů .....	16
2.4 Metodika práce .....	17
3 Praktická část .....	18
3.1 Řízení projektů v IT společnosti ‘XY’ .....	18
3.1.1 Představení společnosti ‘XY’ a typy projektů .....	18
3.1.2 Životní cyklus projektu společnosti ‘XY’ .....	20
3.1.3 Projektový tým společnosti ‘XY’ a kompetence jednotlivých rolí .....	23
3.1.4 Projektová dokumentace společnosti ‘XY’ .....	24
3.1.5 Softwarová podpora projektů společnosti ‘XY’: .....	26
3.1.6 Projektové školení ve společnosti ‘XY’: .....	28
3.2 Zhodnocení vybraných procesů projektového řízení společnosti ‘XY’ .....	29
3.2.1 Plnění trojimperativu u společnosti ‘XY’ .....	29
3.2.2 Zhodnocení ITSM (ITIL) procesů společnosti ‘XY’ .....	30
3.2.3 Zhodnocení PRINCE2 a SCRUM metodiky společnosti ‘XY’ .....	32
3.2.4 Zhodnocení komunikace a řízení zdrojů společnosti ‘XY’ .....	33
3.2.5 Projektové přednosti a nedostatky společnosti ‘XY’ .....	35
3.3 Doporučení pro řízení projektů ve společnosti ‘XY’ .....	36
4 Závěr .....	39

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00

Praha 5

## Seznam použitých zkratk

APM.....	Association for Project Management
CO2.....	Oxid uhličitý
HW.....	Hardware
ICB.....	IPMA Competence Baselines
IPMA.....	International Project Management Association
IT.....	Informační technologie
ITIL.....	InformationTechnology Infrastructure Library
ITS.....	Information technology services
ITSM.....	IT Service Management
OGC.....	Office of Government Commerce
OLA.....	Operational level agreement
PMI.....	Project Management Institute
PMO.....	Project Management Office
RfC.....	Request for Change
SLA.....	Service level agreement
SLR.....	Service level requirement
SOW.....	Statement of work
PRINCE2.....	Projects in Controlled Environments 2nd edition
SW.....	Software
USA.....	United States of America
WBS.....	Work Breakdown Structure
‘XY’.....	Nejmenovaná společnost

## Seznam obrázků

Obrázek 1. Trojimperativ.....	4
Obrázek 2. Atributy projektu.....	4
Obrázek 3. SMART cíl.....	5
Obrázek 4. Životní cyklus projektu.....	6
Obrázek 5. Projektové organizační struktury.....	10
Obrázek 6. Základní struktura PRINCE2:.....	11
Obrázek 7. Komplexnost Agile Srum metody:.....	13
Obrázek 8. Agile Srum náhled:.....	14
Obrázek 9. Hlavní oblasti ITSM.....	15
Obrázek 10. Hlavní kategorie projektů:.....	19
Obrázek 11. Životní cyklus projektu společnosti ‘XY’:.....	20
Obrázek 12. Tradiční projektový proces ve společnosti ‘XY’:.....	22
Obrázek 13. MS SharePoint 2013:.....	26
Obrázek 14. ServiceNow – Service Management Suit:.....	27
Obrázek 15. MS Lync:.....	27
Obrázek 16. Úrovně školení projektových manažerů u společnosti ‘XY’:.....	28

## Seznam tabulek

Tabulka 1. Plnění trojimperativu u společnosti ‘XY’:.....	29
Tabulka 2. Interní a externí školení u společnosti ‘XY’:.....	35

## Seznam grafů

Graf 1. Projekty dokončené a nedokončené za rok 2014:.....	29
--	----

## 1 Úvod a cíl práce

Tématem mé bakalářské práce je popis specifík v řízení projektů u nejmenované IT společnosti, která se zabývá podporou aplikací pro přepravní logistiku na mezinárodní úrovni.

Cílem této práce je komparace a vyhodnocení současného stavu projektového řízení a vybraných procesů u společnosti 'XY' oproti teoretickým poznatkům, identifikace a rozbor stávajících nedostatků nebo naopak předností a navržení možného zlepšení procesu projektového řízení společnosti 'XY'.

Vzhledem k rozsáhlému působení této společnosti, která má své zastoupení po celém světě a pro velikost této organizace je nezbytné, aby její IT podpora a rozvoj splňovala řadu kritérií, mezi které patří především stabilita, rychlost, dynamičnost a celková konkurenceschopnost vůči novým službám, technologiím a cenovému očekávání. V rámci této snahy o udržení si stabilní a konkurenceschopné pozice na světovém trhu je důležité správné plánování a koordinace vnitřních i vnějších aktivit společnosti.

V dnešní době globální ekonomiky, která prochází neustálým vývojem především v rozvoji na světových trzích a v oblasti podnikání, se pojem projektové řízení a management stává nezbytnou součástí veškerého plánování a související koordinace daných aktivit. Pojem "projektové řízení" se začal v odborné literatuře objevovat v 70. letech 20. století. Ve vyspělých zahraničních ekonomikách je projektové řízení již dlouhodobě zavedeným nástrojem a v současné době se začíná stále více využívat jeho principů také u nás a stává se také zde nezbytným nástrojem pro budoucí realizaci samotných projektů. Přesto řada českých společností, které běžně používají pojem projektové řízení s nabídkou pozic projektového manažera, neumí v důsledku projektové nástroje a techniky efektivně a správně využívat.

Problematika projektového řízení je velice obsáhlá a existuje celá řada oblastí a profesí, kde je projektový management zapotřebí jako například ve stavebním a strojním průmyslu, cestovním ruchu nebo v již zmiňovaných informačních technologiích a mnoha jiných. Přesto, že se řeší řada podobných projektů ze stejné oblasti, každý projekt sám o sobě je velice specifický a svým způsobem jedinečný. To je dáno prostředím, ve kterém se projekt realizuje, danými podmínkami, lidmi, kteří na projektu spolupracují, možnými riziky a jinými okolnostmi. Je tedy patrné, že tento obor nabízí pestrou škálu různých variací a i zkušený projektový manažer má možnost přicházet do styku stále s novými podněty a na jejich základě se zdokonalit a získat nové zkušenosti. Zda bude projekt ve svém výsledku úspěšný či nikoliv záleží na správné definici požadovaného cíle, na způsobu jeho dosažení a správné motivaci a vedení lidí, kteří se na projektu podílejí.

Klíčem k dosažení stanovených cílů a hladkého průběhu celého projektu je jeho správné počáteční naplánování. Sestavení projektového plánu je tedy nezbytnou součástí projektového řízení a plán by měl zahrnovat veškeré potřebné zdroje jako například určení rozpočtu a časové osy, potřebný materiál a zařízení, tým lidí, kteří budou na daném projektu pracovat, stanovení projektové komunikace a dokumentace, zahrnutí možných rizik a problémů, které se mohou vyskytnout v průběhu projektu a řadu jiných aspektů, které se musí předem definovat.



Tato práce je rozdělena na dvě části a těmi jsou část teoreticko-metodologická a část praktická. V teoreticko-metodologické části jsou popsány základní pojmy projektového řízení zpracované na základě rešerše z odborné literatury. Je zde popsán životní cyklus projektu a jeho jednotlivé fáze. Následující kapitola dále představuje procesy a metody projektového managementu spolu s ITSM procesy, které jsou používány především v rámci IT prostředí. Teoretická část je zakončena kapitolou, která popisuje metodický postup obsažený v této práci. Praktická část se zabývá představením konkrétní, avšak vzhledem ke stanoveným vnitřním předpisům nejmenované společnosti 'XY' z prostředí IT a následným šetřením jejího současného stavu projektového řízení a typy projektů. Dále jsou zde představeny hlavní projektové metodiky a nástroje používané v rámci společnosti 'XY'. Na základě šetření a jeho výsledků budou navržena závěrečná doporučení, která by mohla zlepšit situaci v rámci řízení projektů u společnosti 'XY'.

## 2 Teoreticko-metodologická část

### 2.1 Základní pojmy projektového řízení

Úvodní kapitola představí definici pro projekt a projektové řízení jako klíčové téma této práce. Další kapitola je určena k přiblížení projektového trojimperativu, který je jedním z hlavních principů projektového řízení. Následně jsou popsány hlavní atributy projektu a projektové cíle a závěrem této kapitoly jsou uvedeny standardy projektového řízení a jeho hlavní pilíře.

#### 2.1.1 Projekt a projektové řízení – definice

Pojem projekt nabízí řadu definic, které popisují základní principy tohoto výrazu.

Rosenau (2000, s. 5), definuje projekt jako nespočet organizovaných činností, které jsou ohraničeny počátečními a koncovými body a které mají za úkol dosáhnout vytyčených cílů dle předem připraveného časového rozvrhu a rozpočtu nákladů. Dále Rosenau uvádí (2000, s. 5), „*Projekty mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace*“.

Dle Dolanského (1996, s. 14) pojem projekt vychází z anglosaského pojetí slova project, které označuje proces plánování a řízení rozsáhlých operací a jako jeho hlavní charakteristiky uvádí:

- Projekt je “něco, co má začátek a konec”.
- Projekt je snaha o dosažení změny, při které je prováděna řada činností vedoucích k vytvoření produktu nebo k vyvinutí a zavedení určité technologie. Cílového stavu nebo výsledného produktu musí být dosaženo během limitovaného času, v rámci omezených zdrojů a nákladů a při dosažení požadovaných kvalitativních parametrů.
- Projekt není periodicky se opakující práce, jako každodenní rutinní práce.
- Projekt je pracovní proces směřující k dosažení stanovených cílů. Během tohoto procesu prochází projekt mnoha etapami a fázemi. Tak, jak se tyto etapy mění, mění se i úkoly, organizace a zdroje, které se na projektu podílejí.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00

Praha 5

Schwalbe (2010, s. 49) charakterizuje projekt jako časově omezenou snahu vytvořit jedinečný produkt, službu či výsledek. Informační projekt zahrnuje použití hardwaru, softwaru anebo sítí. Projekty jsou jedinečné, časově omezené, vytvářené postupně krok za krokem. Vyžadují zdroje, mají sponzora a jejich nedílnou součástí je nejistota.

Pod pojmem projektové řízení chápeme aplikaci schopností, znalostí a zkušeností, které vedou ke splnění potřebných požadavků na projekt. Dnes existuje celá řada odlišných vysvětlení charakterizujících projektové řízení, ale shodují se v názoru, že jde o snahu v krátkém čase využít potřebných zdrojů k dosažení předem vytyčených cílů.

Definici projektového řízení popisuje Doležal et al. (2012, s. 420) jako „*plánování, organizování, monitorování, řízení a předkládání zpráv o všech aspektech projektu a motivace všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu.*“ Projektové řízení zahrnuje samotné řízení jednotlivých projektů, vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínů a disponibilních zdrojů.

Podle Chvalovského (2005, s. 21), je projektové řízení chápáno jako „*formální proces identifikace, koordinace a průběžného nasazení lidských a jiných zdrojů s cílem dosažení projektových cílů podle časového rozvrhu, při dodržení stanovených nákladů a kvalitativních požadavků.*“

Kratší definici poskytl Applegarth Poster (2006, s. 35), kde uvádí „*Projektové řízení je řízením cesty od jednoho stavu k druhému.*“

Projektové řízení přináší také své výhody a nevýhody, které podrobně popsala ve své práci Alena Svozilová (2006, s. 21):

## **Výhody:**

- Ke všem aktivitám, které jsou součástí projektu, je přiřazena odpovědnost bez ohledu na případné změny realizačního personálu.
- Je jasně definován časový a nákladový rámec realizace.
- Realizační zdroje projektu jsou přiděleny na dobu trvání projektu a poté jsou uvolněny pro jiné projekty nebo spotřebovány, což umožňuje větší flexibilitu a efektivitu ve využívání těchto zdrojů.
- Systémový přístup k řízení projektu generuje celou řadu informací s výhodou použitelných pro realizaci dalších projektů.
- Principy řízení přispívají k získání souhlasu o naplnění nebo překročení plánovaného cíle projektu.
- Jsou vytvořeny podmínky pro sledování skutečného průběhu oproti plánu, v průběhu realizace je možno definovat odchylky oproti plánu a efektivně směřovat korektivní akce.
- Systém rozdělení odpovědností na řízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení bez nutnosti nadměrného dohledu ze strany zákazníka/sponzora projektu.

## **Nevýhody:**

- Plánování a oceňování v předstihu před vlastní realizací.
- Organizační změny ve společnosti, které nastávají v průběhu projektu.
- Rizika projektu a obtížně předvídatelné vnější vlivy.

- Specifické požadavky zákazníka projektu, často se objevující až v průběhu realizace.
- Změny v technologii.
- Komplexní rozsah projektů a zařazení projektu do hierarchie projektů, které jsou součástí komplexního programu.

## 2.1.2 Trojimperativ

Projektový trojimperativ neboli trojrozměrný cíl projektu by měl splňovat následující tři parametry, kterými jsou podle Rosenaua (2007, s. 5) čas, náklady a kvalita. Kvalita se může podle Svozilové (2006, s. 23) nahradit také dostupností možných zdrojů. Jak by měl takový trojimperativ podle Svozilové vypadat ukazuje obrázek 1.

Obrázek 1. Trojimperativ



Zdroj: A. Svozilová, (2006, s. 23).

Všechny tyto jednotlivé parametry jsou na sobě závislé, a tudíž změna jednoho z těchto parametrů bude mít vždy vliv na ty ostatní.

## 2.1.3 Atributy a cíl projektu

Projekt jako takový s sebou nese určitá specifika, na která se musí projektový manažer a jeho tým připravit a brát je v úvahu. Tyto hlavní atributy, které jsou pro projekt charakteristické, jsou zobrazeny na obrázku 2.

Obrázek 2. Atributy projektu



Zdroj: vlastní zpracování dle Štefánka et al. (2011, s. 12) a Dolanský, Měkota a Němec, (1996, s. 15).

Cílem úspěšného projektu by mělo být dle Lacka (B. Lacko, 2001) jeho dosažení v určitém čase, při dodržení stanoveného rozpočtu a v požadované kvalitě.

Cíl projektu by měl být stanoven s využitím techniky SMART (Svozilová, 2006, s.79):

Obrázek 3. SMART cíl



Zdroj: vlastní zpracování dle A. Svozilová (2006, s. 79).

## 2.1.4 Standardy projektového řízení

V dnešní době existují organizace, které se věnují problematice projektového řízení a vydávají své vlastní standardy. Mezi ty nejvýznamnější patří tyto:

### ➤ **International Project Management Association (IPMA)**

- IPMA spadá do neziskových organizací a vydává své standardy pod názvem IPMA Competence Baselines (ICB). Česká verze pro označení tohoto standardu je Czech National Competence Baseline (CzNCB). Její standard je tzv. kompetenční a vyskytuje se v oblasti technické, kontextové a behaviorální. Svě metody a procesy pouze doporučuje, ale jinak ponechává možnost přizpůsobení se konkrétním podmínkám. (Doležal et al., 2012, s. 26; Štefánek et al., 2011, s. 248; Pitaš, 2008, s. 12).

### ➤ **Project Management Institute (PMI®)**

- PMI je rovněž nezisková organizace a zároveň patří mezi největší organizace na světě. Je pro ni charakteristická, stejně jako u IPMA, certifikace PM. Jejím standardem je Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), který definuje 5 procesních skupin a 9 znalostních oblastí. (Doležal et al., 2012, s. 27; Štefánek et al., 2011, s. 250; Klusoň, 2010; Project Management Institut, 2000, s. 8)

### ➤ **PRINCE2 - Office of Government Commerce (OGC) / APM Group**

- OGC je nezávislou kancelář britského ministerstva financí, správu této organizace však zastřešuje APM Group. Projects in a Controlled Environment neboli PRINCE2 je nejrozšířenějším standardem v Evropě, který stanovuje PM procesy, role a odpovědnosti. Je to standard o 7 principech, definuje 7 procesů a popisuje 7 témat. Tyto principy zaručují, že je projekt v kontrolovaném prostředí. Dle PRINCE2 byl vytvořen systém certifikace. (OGC, 2009, s. 3; Doležal et al. 2012, s. 25; Štefánek et al., 2011, s. 254; Klusoň, 2010). Tato metodika bude podrobněji popsána v kapitole 2.3.3. v závislosti na využití této metody ve společnosti 'XY'.

## 2.2 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je ohraničen svým začátkem a koncem, kde se člení z manažerského hlediska, jak popisuje Doležal et al. (2012, s. 169), na fázi předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Toto členění znázorňuje také obrázek 4., který ve své práci uvádí Štefánek et al. (2011, s. 16).

Obrázek 4. Životní cyklus projektu



Zdroj: R. Štefánek et al., (2011, s. 16).

## 2.2.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze slouží zejména k prozkoumání proveditelnosti daného projektu a k jeho plánování za pomoci dvou důležitých studií jak uvádí Doležal et al. (2012, s. 170), kterými jsou:

### 1. Studie příležitosti (Opportunity Study)

- Zhodnocení zdali se bude daný projekt vůbec realizovat či bude tento projekt zamítnut.
- Používané metody: SWOT analýza, SLEPT analýza, Metoda logického rámce, Porterova analýza, Asociativní mapy, Strom cílů, Strom problémů.

### 2. Studie proveditelnosti (Feasibility Study)

- Posouzení zdali je projekt realizovatelný, výběr nejvhodnějších variant, identifikace případných rizik, efektivnost z finančního hlediska, popis projektového záměru daného projektu.
- Používané metody: Analýza nákladů a přínosů, vícekritériální rozhodovací analýza, Investiční studie.

Jak autor dále uvádí, pokud není projekt natolik rozsáhlý a složitý, postačí vytvoření předprojektové úvahy, která zahrnuje kombinaci již zmiňovaných dvou studií.

## 2.2.2 Projektová fáze

Projektová fáze podrobněji specifikuje projektový plán a upřesňuje jeho význam, vytyčené cíle, použitelné finanční a personální zdroje a řadu dalších náležitostí, které je potřeba předem naplánovat a zaznamenat. Doležal et al. (2012, s. 172), dělí tuto fázi na následující části:

### 1. Zahájení projektu (start-up)

- upřesnit cíle, účel a náplň projektu, personální obsazení, kompetence. Tyto informace mohou být součástí tzv. zakládací listiny projektu.

## 2. Plánování

- vytvořen projektový tým s konkrétním zadáním, vytvoření plánu projektu tzv. baseline a jeho schválení.

## 3. Vlastní realizace (fyzická realizace projektu)

- zahájení vhodné doprovodit tzv. kick-off meetingem všech zainteresovaných stran, kde dochází ke zrekapitulování plánu řízení projektu a jeho harmonogramem. Především zde dochází k oznámení o zahájení fyzické realizace projektu. Důležité je sledování projektu během jeho realizace a porovnávání s původním projektovým plánem. V případě zjištěných odchylek provádět korekční opatření, přeplánování či úpravu základního projektového plánu (baseline)

## 4. Předání výstupů projektu a ukončení projektu (close-out)

- fyzické a protokolární předání výstupů, podpis akceptačních protokolů, fakturace apod.

Používané metody: Ganttův graf, Metoda logického rámce, Síťová analýza, Work Breakdown Structure, EVM.

### 2.2.3 Poprojektová fáze

Jak autor dále uvádí ve své práci, poprojektová fáze obnáší vyhodnocení průběhu projektu, poučení se z případných chyb, které by se již neměly v budoucnu znovu opakovat a navržení možného zlepšení pro příští realizaci těchto činností, aby se dosáhlo větší efektivity. Závěrem se zhodnotí očekávaný přínos tohoto projektu.

## 2.3 Procesy a nástroje projektového managementu

Projekty se mohou řídit za pomoci různých nástrojů, analýz a metod, které nabízí řadu funkcí k lepší koordinaci, managementu a kontrole daného projektu. Tyto nástroje mohou být zaměřeny přímo projektově jako například Ganttův diagram, WBS, Logický rámec nebo orientovány spíše na manažerské řízení, které doplňuje řízení projektové a patří sem například Brainstorming, SWOT analýza, SLEPT analýza a jiné.

### 2.3.1 Metody projektového řízení

#### SWOT analýza

Tato analýza je určena k identifikaci slabých (Weaknesses) či silných stránek (Strengths) a zároveň rozpoznání příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které se vyskytují jak uvnitř organizace, tak i v jejím okolí. Poster (2006, s. 56) uvádí, že silné a slabé stránky jsou řazeny mezi vnitřní faktory organizace a mezi tyto patří například lidské a finanční zdroje, vybavení, zařízení, technologie, pověst organizace. Naopak příležitosti a hrozby spadají mezi faktory vnější a působící vlivy mohou být politické, ekonomické, sociální, velikost a ziskovost trhu, konkurence a jiné. Právě na základě této analýzy, která se řadí do předprojektové fáze, můžeme na začátku projektu podchytit jeho případná rizika, nalézt nové příležitosti, nebo si uvědomit jakými silnými či slabými stránkami organizace disponuje. Tato analýza nebývá zpravidla finančně náročná, ale musí se při ní dbát na objektivní přístup zejména při zkoumání silných a

slabých stránek a nepodléhat subjektivnímu mnohdy zkreslenému pohledu. Dále je důležité si uvědomit, že tato analýza poskytuje data, která byla získána v určitém okamžiku a tato data jsou tudíž statického charakteru.

## **SLEPT analýza**

Slouží pouze ke zkoumání vnějších vlivů, které mohou mít dopad na danou organizaci v oblasti politické, sociální, právní, ekonomické, technologické či ekologické. Jak popisuje Doležal et al. (2012, s. 94) tato analýza nezkoumá pouze současnou situaci, ale dokáže predikovat také její vývoj a možné změny, které mohou na základě těchto vlivů nastat.

## **Brainstorming**

Jedná se o metodu, ve které se produkují nové myšlenky a nápady, což podporuje její tvořivost. Tato metoda se rovněž řadí do předprojektové fáze a její nesporná výhoda spočívá v produkci velkého množství nápadů v poměrně krátkém časovém úseku. Nevýhodou naopak bývá, pokud osoba řídící tento brainstorming není dostatečně zkušená, a tudíž očekávaný výstup nemusí být vždy efektivní a členové této skupiny se ne vždy dostávají ke společnému závěru. Fiala (2002, s. 50), ve své práci k této metodě uvádí: „*Tato technika vychází ze dvou základních principů. Prvním principem je princip dodatečného posouzení nápadů. Dodatečné posouzení nápadů umožňuje soustředit se na tvořivé myšlení při generování nápadů a potlačit při tomto procesu hodnocení. Nápady jsou posuzovány později až po vygenerování všech nápadů. Druhým principem je zásada, že kvantita plodí kvalitu. To znamená, že čím více je vygenerováno nápadů, tím je větší možnost nalezení vhodného řešení*“.

## **Ganttův diagram**

V této metodě jde o grafické znázornění projektových činností v určité časové posloupnosti a může se používat jak při plánování v předprojektové fázi, tak při koordinaci ve fázi projektové. Ganttův diagram zobrazuje na horizontální ose časové období a na vertikální ose jednotlivé úkoly.

Šubrt (2004, s. 115), uvádí výhody Ganttova diagramu, které spočívají v přehlednosti projektových ukazatelů na časové ose, a přehlednosti hierarchické struktury projektu. Další výhodou je bezesporu také jednoduchá a snadno pochopitelná grafická úprava. Jako nevýhodu naopak uvádí špatnou čitelnost a orientaci v diagramu u rozsáhlejších projektů. Podle Postera (2006, s.84) však neumožňuje dobře znázornit vzájemné závislosti jednotlivých činností. Dnes již existují softwarové nástroje, které umožňují zobrazení vzájemných závislostí a návazností ať už věcných, technologických nebo kapacitních na základě principů síťové analýzy. K zobrazení průběhu činností síťového grafu v čase je pak využívána forma Ganttova diagramu. Jedním ze současných nejpoužívanějších nástrojů se nazývá MS Project a tento nástroj je velice užitečný při plánování a řízení projektu. MS Project je založen na uzlových síťových grafech a k výpočtům používá metodu CPM. Podrobněji je tento projektový software popsán v kapitole 3.1.5.

## **CPM**

Metoda CPM patří mezi metody síťové analýzy, jak uvádí Doležal et al. (2012, s. 183). Stanovuje dobu trvání projektu pomocí délky tzv. kritické cesty, která představuje sled vzájemně závislých činností s nulovou časovou rezervou. Pokud dojde ke zpoždění úkolu na kritické cestě, dochází zároveň také ke zpoždění celého projektu. Mezi výhody

metody CPM patří zejména zjištění kritické cesty a rezerv činností, dále snadná aktualizace a využití při řízení zdrojů a nákladů. Nevýhodou CPM je pracnější počáteční zadávání návazností mezi činnostmi, tak aby odpovídaly potřebám projektu.

## **WBS**

Metoda Work Breakdown Structure slouží ke vzájemné propojenosti a identifikaci naplánovaných projektových činností. Jedná se o velice podrobný rozpis projektu do jednotlivých činností a procesů. Podle Šubrt (2004, s. 93) by se měl WBS sestavovat od nejvyšší úrovně a poté postupovat směrem dolů k detailnějším činnostem.

## **Analýza zainteresovaných stran**

Tato metoda vytváří komunikační strategii za pomoci identifikace všech klíčových jedinců a skupin, kteří se na daném projektu podílejí a spadají do tzv. zainteresovaných stran, jak popisuje ve své práci Doležal et al. (2012, s. 49). Vliv jednotlivých zainteresovaných stran je možné identifikovat pomocí matice, která zahrnuje: název, popis a zájem zainteresované strany, jak je projektem ovlivněna či dotčena, volba opatření či strategie pro komunikaci, do jaké míry je jeho obhájcem či odpůrcem a jakou má nad projektem moc (stupnice od 1 do 10).

## **Logický rámec**

Metoda logického rámce definuje základní parametry, cíle a průběh projektu. Tato metoda se vytváří a používá při zahájení projektu v rámci první etapy projektové fáze a je sestavena na základě výstupů z předprojektové fáze. Za pomoci této metody dochází k závěrečnému hodnocení úspěšnosti celého projektu a naplnění vytyčených cílů. Dle Doležala et al. (2012, s. 70) se při této metodě klade velký důraz zejména na logickou návaznost v horizontální i vertikální úrovni, dále na měřitelnost daného projektu a jeho systematičnost. Štefánek uvádí (2011, s. 43), že metoda logického rámce specifikuje činnosti, které povedou k dosažení cíle a zároveň odhalí možná rizika, která bývají spojena s realizací těchto činností. Na odhalování rizik by se měli podílet všechny zainteresované strany projektu.

## **Analýza rizik**

Každý projekt s sebou přináší v celém jeho průběhu určitá rizika. I přesto, že nelze na počátku projektu identifikovat všechna možná rizika, která mohou nastat, je zapotřebí se na případná rizika připravit a počítat s nimi. Podle Štefánka (2011, s. 89), nemusí mít riziko vždy pouze negativní dopad v podobě hrozby, ale také pozitivní v podobě příležitosti. Dále uvádí, že řízení rizik pomáhá zvýšit naplnění daného cíle a naopak snížit vznik nových problémů, projektový plán je kvalitněji vypracován a může se usnadnit práce na jiných projektech. Štefánek dále udává 10 základních kroků řízení rizik, které by se měly systematicky dodržovat:

1. **Naplánování procesu řízení rizik** – stanovení odpovědné osoby řídící rizika, sestavení plánu projektu a nákladů.
2. **Zajištění zdroje informací** – interní či externí osoby pracující na projektu a vhodné dokumenty (registr rizik, závěrečné zprávy podobných projektů).
3. **Určení postupu sběru a metod sběru** – probíhající identifikace rizik za pomoci různých metod (např. brainstorming, anketa, rozhovory).
4. **Sestavení seznamu rizik, určení nositele**



5. **Stanovení hodnoty rizika** – “ $R = P \times D$ ” (riziko (R), míra pravděpodobnosti (P) a důsledku (D)). Metody kvalitativní a kvantitativní.
6. **Naplánování opatření** – opatření musí mít přiřazenou odpovědnou osobu, náklady a termín plnění.
7. **Vytvoření nových dokumentů a doplnění stávajících** – upravení plánu projektu, vytvoření registru rizik, stanovení celkové rizikovosti projektu.
8. **Komunikace změn** – informovat všechny důležité zainteresované strany o případných změnách v plánu a výsledcích rizikové analýzy.
9. **Realizace a kontrola stanovených opatření.**
10. **Vyhodnocení a ukončení** – vyhodnocení realizovaných opatření, případně doplnění rizik do registru rizik, zformulování doporučení pro budoucí projekty.

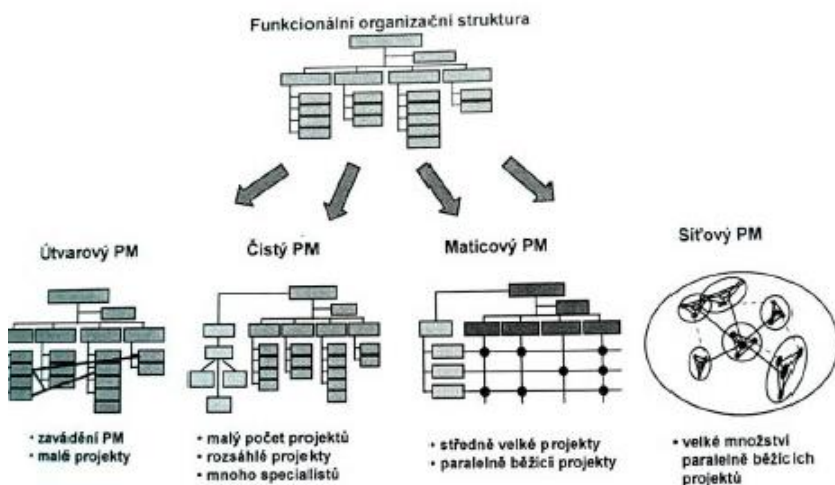
## 2.3.2 Projektové organizační struktury

Implementace projektové struktury v rámci organizace může být dle Dolanského, Měkoty a Němce (1996, s. 43) provedena čtyřmi způsoby, jak znázorňuje obrázek 5 a tyto organizační struktury jsou dále podrobněji popsány:

### Útvarové projektové řízení

Tento model dle Šajdlerové a Konečného (2008, s. 31), zachovává stejnou funkcionální strukturu a projektové týmy jsou tvořeny ze zástupců různých oddělení. V rámci plánování, realizace a kontroly přebírá zodpovědnost liniový manažer daného oddělení, které se na projektu nejvíce podílí. Model je modifikovaný dvěma způsoby, které se odlišují zejména rolí štábního koordinátora zastupujícího projektového manažera bez možnosti přikazování.

Obrázek 5. Projektové organizační struktury



Zdroj: Dolanský, Měkota a Němec, (1996, s. 43).

### Čisté projektové řízení

Dolanský, Měkota a Němec (1996, s. 49) popisuje, že tento model slouží pouze projektovým účelům. Projekty se vytvářejí za pomoci pracovníků, kteří jsou dočasně uvolněni z jejich stálé liniové pozice a přiřazeni na daný projekt, který řídí projektový manažer. Všechny role, pravomoci a odpovědnosti jsou předem definovány, ale ne vždy dochází k plnému využití pracovní kapacity.

## Maticové projektové řízení

Dále autoři (1996, s. 47) uvádějí, že maticový model je vhodný pro větší projekty a společné pracovní zdroje. Základní struktura je obohacena o projektovou strukturu, kterou utváří projektoví manažeři a jejich týmy. Členové těchto týmů i nadále fungují ze svých liniových pozic. To napomáhá udržovat efektivitu ohledně využití všech pracovních zdrojů, avšak musí se dodržovat správné plánování času a povinností, aby se předcházelo možným konfliktům mezi liniovou a horizontální úrovní.

## Sít'ové projektové řízení

Šajdlerová a Konečný (2008, s. 34) popisují síťové projektové řízení jako model vyjadřující dynamickou strukturu, kde existuje řada překrývajících se projektů, ve kterých se stále vytváří nové týmy a staré zanikají, ale přesto jsou stále přítomny.

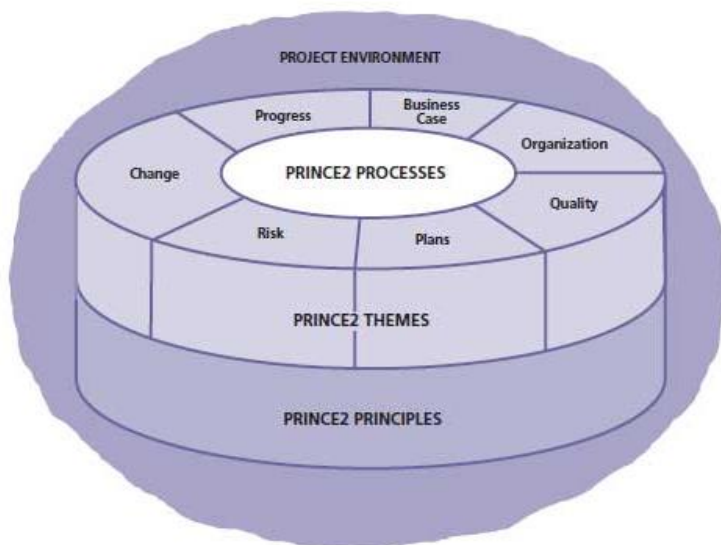
## 2.3.3 Projektové metodiky

Pro řízení projektů lze využívat různé doporučené standardy a metodiky, vydávané např. společnostmi PMI a IPMA. Mezi hlavní metodiky, podle kterých projektoví manažeři u společnosti 'XY' postupují a řídí své projekty dle platných standardů, patří PRINCE2 a SCRUM, proto jsou dále podrobněji popsány.

### PRINCE2

PRINCE2 (PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTs 2nd edition – Projekty v řízeném prostředí) je v současné době jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších metodik v řízení projektů (Bestpractice, 2011). Tato metodika, která má svůj původ ve Velké Británii, vznikla za účelem řízení projektů v IT prostředí, ale později se rozšířila do všech odvětví. Metodika vychází ze zažité praxe a je průběžně přizpůsobována současným požadavkům, které poskytují projektovým manažerům tzv. „best practices“ pro úspěšné řízení projektů tak, aby byly zvládnuty v definovaném čase, rozpočtu a kvalitě. PRINCE2 se skládá ze 7 principů, 7 témat a ze 7 procesů (Bestpractice, 2011), které jsou uvedeny na obrázku 6. a podrobněji popsány.

Obrázek 6. Základní struktura PRINCE2:



Zdroj: Bestpractice, (2011).

## 7 principů (Bestpractice, 2011):

- Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti projektu – zdůvodnění opodstatněnosti a životaschopnosti projektu ve všech jeho etapách.
- Učení se ze zkušeností – pozitivní i negativní zkušenosti z předcházejících projektů, které se následně využívají pro další projekty.
- Definované role a odpovědnosti – jasně definované a schválené role a odpovědnosti v rámci organizační struktury projektu.
- Řízení po etapách – projekt je plánován, řízen a monitorován na bázi manažerských etap.
- Řízení na základě výjimky – v rámci projektu jsou stanoveny tolerance pro jednotlivé projektové cíle a limity pro delegování odpovědnosti.
- Zaměření se na produkty – prioritně nadefinované produkty, které mají být v rámci projektu dodané a až následně jsou k nim přiřazené aktivity.
- Přizpůsobení PRINCE2 prostředí projektu – úroveň řízení projektu musí odpovídat prostředí projektu, jeho rozsahu, důležitosti, rizikovosti a komplexnosti.

## 7 témat (Bestpractice, 2011):

- Zdůvodnění projektu – popisuje důvod, pro který se má projekt realizovat, jeho očekávané náklady, benefity a rizika.
- Organizace – stanovuje jednotlivé úrovně řízení projektu, vztahy mezi nimi, popis rolí, odpovědnosti, kompetence.
- Kvalita – určuje, jak bude kvalita plánována a řízena v průběhu projektu.
- Plány – popisuje kroky potřebné pro vypracování plánů a PRINCE2 techniky, které mají být použité.
- Riziko – stanovuje, jak budou rizika identifikována a v rámci projektu řízena.
- Změna – definuje vyhodnocování a řízení jakýchkoliv požadavků na změnu oproti již schválenému způsobu.
- Progres – monitoruje a srovnává aktuální situaci oproti schválenému plánu.

## 7 procesů (Bestpractice, 2011):

- Zahájení projektu – poskytnutí informací vedení společnosti, zda má cenu pokračovat v iniciaci projektu a zda má projekt dostatečné zdůvodnění.
- Strategické řízení projektu – řídicí výbor kontroluje průběh projektu a v případě potřeby poskytuje projektovému manažerovi radu či usměrnění, autorizuje plán projektu a jednotlivých etap.
- Nastavení projektu – definuje produkt, který má být v rámci projektu dodaný, připravuje základy pro správně naplánovaný a řízený projekt.
- Řízení etapy – řízení etapy od jejího schválení po její ukončení, rozděluje práci a monitoruje její vykonávání, umožňuje přijímat potřebná nápravná opatření.
- Řízení dodání produktu – umožňuje týmovému manažerovi s projektovým manažerem domlouvat pracovní požadavky, a informovat jej o postupu prací a případných problémech.
- Řízení přechodu mezi etapami – poskytuje řídicímu výboru informace, na základě kterých může přezkoumat a zhodnotit pokračující životaschopnost projektu, připravuje plán další etapy projektu.
- Ukončení projektu – fixní bod, ve kterém bude formálně akceptovaný produkt projektu. Potvrzuje, že stanovené cíle byly dosaženy a definuje, jakým způsobem budou měřeny očekávané benefity po ukončení projektu.

## Mezi hlavní přínosy metodiky PRINCE2 patří (Bestpractice, 2011):

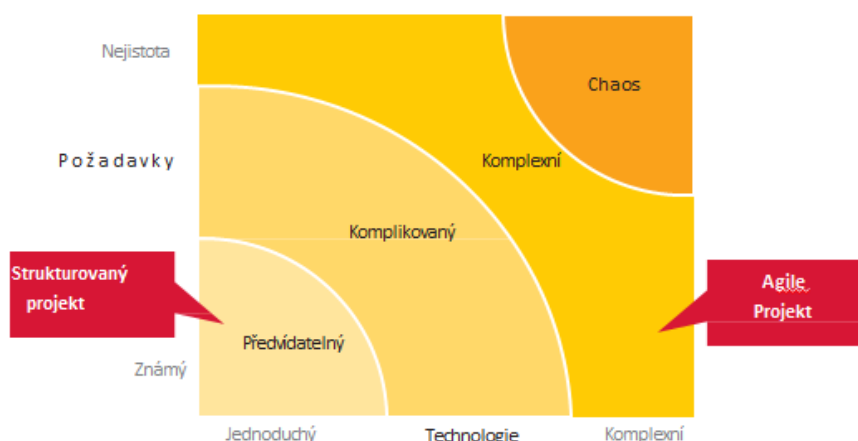
- aplikovatelnost na všechny druhy projektů
- zdůvodňování opodstatněnosti a životaschopnosti projektu
- definovaný životní cyklus projektu
- kontrolovaný start, průběh a konec projektu
- procesně orientovaný přístup k řízení projektu
- prioritní zaměření na produkty
- lepší kontrola při řízení zdrojů
- hlavní aktivity, které směřují k dodávce nadefinovaných produktů
- efektivní využívání času vrcholového managementu formou řízení na základě výjimek
- organizační struktura s jednoznačně nadefinovanými povinnostmi a pravomocemi pro řízení projektu
- neustálé zlepšování se na základě poučení se z předcházejících projektů
- nastavení efektivních komunikačních kanálů mezi projektem, řízením projektů a zbytkem organizace

## SCRUM

SCRUM metodika (Bestpractice, 2011) je jednou z nejpoblárnějších agilních metodik, která se využívá pro vývoj softwaru na bázi tzv. vodopádu (waterfall). Spočívá v tom, že je vývoj rozdělený do 6 po sobě následujících částí – sběr požadavků, design, vývoj, integrace, testování a nasazení. Všechny požadavky jsou stanoveny již dopředu a celé plánování se od nich odvíjí, což představuje hlavní nevýhodu této metody. Z tohoto důvodu je velice obtížné provádět v jejím průběhu případné změny, které se raději provádí formou tzv. změnových požadavků až na konci projektu.

Tato metodika je u společnosti 'XY' používána obvykle pro projekty s vysokou mírou složitosti a nejistými požadavky jak je zobrazeno na obrázku 7. Vyplývá ze společného rozhodnutí mezi obchodními partnery a nezávisle pro každý projekt.

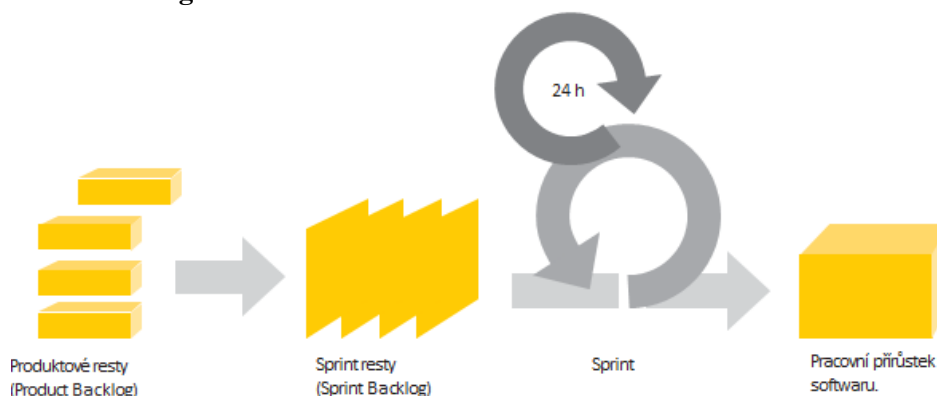
Obrázek 7. Komplexnost Agile Srum metody:



Zdroj: Zpracováno podle ITS PM Handbook, (2015).

Na obrázku 8. je znázorněn globální náhled této agilní metody SCRUM.

Obrázek 8. Agile Scrum náhled:



Zdroj: Zpracováno podle ITS PM Handbook, (2015).

Vlastník produktu vytvoří seznam žádaných funkcí v seznamu zvaném “Produktové resty” (Product backlog). Poté tým vývojářů přesune požadavky s největší prioritou do tzv. “Sprint restu” (Sprint backlog) a rozhodne o jejich implementaci. Funkce je vybírána tak, aby byla reálně vyvinuta, otestována a integrována v průběhu fixně dané délky Sprintu, přičemž její průběh a pokrok je sledován na denní bázi. Na konci Sprintu odevzdává tým produkt, který je předán zákazníkovi a zároveň dochází ke zhodnocení týmového výkonu a práce na závěrečné poradě. Tento postup se opakuje do doby, dokud nejsou realizované všechny požadavky nebo dokud není produkt zcela dokončený.

### Mezi hlavní přínosy metodiky SCRUM patří (Bestpractice, 2011):

- dodání funkčního produktu v krátkých cyklech
- zaručení rychlé zpětné vazby
- umožnění neustálého zlepšování
- ulehčení rychlé adaptace na okolní vlivy a změny

### 2.3.4 ITSM procesy (ITIL)

Jak uvádí internetový portál Bestpractice (2011), ITSM (IT Service Management) procesy a jejich sbírka nejlepších zkušeností ITIL (Information Technology Infrastructure Library) je uplatňovaná v IT managementu firem a jedná se o poměrně novou disciplínu, která řídí služby informačních technologií. Tyto služby poskytované zaměstnancům je třeba správně definovat, aby byly zaměstnanci schopni s nimi pracovat a řídit je na operativní, taktické a strategické úrovni. Služba IT je speciální případ služby založené na použití informačních technologií. Životní cyklus IT služeb a zároveň základní ITIL principy se skládají ze strategie, návrhu, předání do provozu a věnují se následnému každodennímu provozu služeb, které jsou i nadále vylepšované ve všech aspektech. ITIL tvoří rámec ITSM, nikoliv jeho metodiku. Dává rámcové návody jak reagovat na specifickou situaci, ale neposkytuje přesné a podrobné popisy.

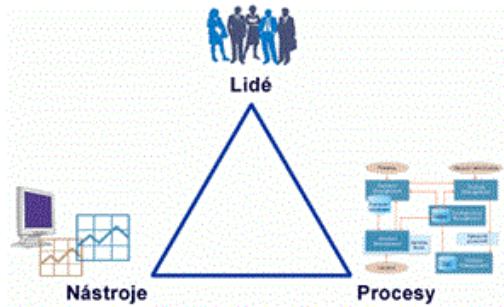
Mezi hlavní a navzájem propojené oblasti v rámci ITSM se řadí (Bestpractice, 2011):

- **Lidé** – zaměstnanci podniku (IT uživatelé, manažeři, IT specialisté, dodavatelé)
- **Nástroje** – nástroje usnadňující řízení služeb, infrastruktury IT, nástroje automatizující rutinní činnosti a spolupráci lidí.

- **Procesy** - definice pojmů, vymezení aktivit, rolí a jejich odpovědností, definice vstupů a výstupů aktivit a procesů, definice komunikačních kanálů, metrik, reportingu a dokumentace celého systému.

Tyto závislosti jsou znázorněny na obrázku 9.

Obrázek 9. Hlavní oblasti ITSM



Zdroj: Bestpractice, (2011).

Zásadním předpokladem úspěchu implementace ITSM je věnovat pozornost právě těmto 3 aspektům a vazbám mezi nimi.

ITIL (Bestpractice, 2011), zahrnuje celkem 26 procesů. Tato teoretická práce uvede pouze ty procesy, které budou dále předmětem hodnocení v části praktické. Jedná se o:

- **Incident management** - včasná detekce incidentů, jejich zaznamenávání a řízení jejich životního cyklu, co nejrychlejší vyřešení podle nastavených priorit i za pomoci workaroundu, není zodpovědný za hledání příčin.
- **Problem management** - včasná detekce problémů, jejich zaznamenávání a řízení jejich životního cyklu, cílem je nacházení příčiny incidentů a způsoby jejich odstranění, vedení databáze identifikovaných chyb a jejich případných řešení.
- **Service asset and configuration management** - vlastnictví systému správy konfigurací, správné řízení aktiv pro dodávku služeb, odpovědnost za aktuálnost dat v konfiguračních databázích, správa knihoven softwaru a dokumentace, vedení a aktualizace evidence SW licencí.
- **Change management** - řízení životního cyklu dvou typů dokumentů: požadavek na změnu a návrh změny, změny se v procesu change management nevytváří, pouze se v něm řídí celý životní cyklus změny od prvotního návrhu až po nasazení a pilotní provoz.
- **Release and deployment management** - plánování vydání a nasazení, vývoj a testování vydání, nasazení, vyhodnocení a uzavření, kdy každá z těchto fází je schvalována procesem change management.
- **Service level management** – sjednávání SLA (Service level agreement), která představuje dohodu o úrovních služeb, OLA (Operational level agreement), která představuje dohodu o úrovni provozních služeb a SLR (Service level requirement), která zachycuje požadavky na úroveň služby.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00

Praha 5

- **Service catalogue management** - součástí systému správy konfigurací, změny v katalogu služeb jsou realizovány prostřednictvím požadavku na změnu RfC (Request for change).
- **Financial management for IT services** - plánování a vykazování nákladů na jednotlivé služby pro konkrétní zákazníky, tři subprocesy: rozpočtování (budgeting), účtování (accounting) a zpoplatnění (charging).

Dále ITIL popisuje 4 funkce, které bývají součástí každého útvaru podnikové informatiky:

- **Service desk** - jediné kontaktní místo pro uživatele služeb, IT specialisty a externí dodavatele, obnovit normální provoz služby v případě jejího výpadku, zpracovávat veškeré požadavky od uživatelů služeb a zajišťovat jejich vyřízení a komunikovat s uživateli.
- **IT operations management** - zajištění rutinních opakovaných každodenních činností potřebných pro správu služeb IT a pro podporu infrastruktury IT.
- **Technical management** - definice architektury, plánování, implementace a udržování technické infrastruktury, zajištění, aby byly k dispozici požadované zdroje a odbornosti pro návrh, vývoj, přechod a provoz služeb IT a podpůrných technologií.
- **Application management** - nositeli know-how provozovaných aplikačních služeb, spolupráce s vývojem (application development), týmy správy aplikací organizovány podle skupin aplikací vytvořených dle businessového kritéria.

## Mezi hlavní přínosy ITSM patří Bestpractice, (2011):

- Zvýšení spokojenosti zákazníků
- Eliminace zbytečné práce
- Zvýšení konkurenceschopnosti
- Vyšší produktivita a využívání znalostí
- Zvýšení dostupnosti a spolehlivosti služeb
- Zlepšení komunikačních toků
- Omezení nákladů na změny obchodních procesů
- Měření efektivity a hospodárnosti

## 2.3.5 Komunikace a řízení zdrojů

Tomšík (2013, s. 366) ve své práci uvádí, že: *komunikaci lze považovat za aktivitu, která je nutná pro jakékoliv jednání, na kterém se podílí více než jedna osoba. Její podstatou je sdílení informací a cílem obvykle bývá vzájemné porozumění komunikujících stran.* Autor dále uvádí, že na komunikaci je možné pohlížet také jako na médium pro řízení podniku, kde probíhá komunikace mezi manažery, zaměstnanci a dalšími stranami. Tudíž komunikace plní důležitý úkol při řízení lidských zdrojů a měla by se nadále zefektivňovat. Především linioví manažeři by měli být školeni v rámci komunikačních dovedností, které poté uplatní v komunikaci s podřízenými. V rámci organizace existuje také komunikace formální a neformální.

Dle Müllerové (2014, s. 10) rozlišujeme komunikaci verbální a neverbální. Verbální komunikace je realizována pomocí řeči, která má zvukovou, písemnou či grafickou podobu. Řečí sdělujeme své myšlenky a pocity, ale je nutné, aby naše interpretace byla pro druhou stranu jasná a srozumitelná. Je zapotřebí si uvědomit, co chceme říci, proč to říkáme a jak to říkáme. Mezi formy neverbální komunikace řadí Tomšík (2013, s. 370) mimiku, proxemiku, posturologii, kineziku, gestiku a haptiku. Müllerová (2014, s. 15) přidává navíc řeč očí a sdělování úpravou zevnějšku. Tomšík dále popisuje prvky efektivní komunikace, která by měla splňovat předpokládaný cíl s minimálním vynaloženým časem, úsilím a finančními náklady na přenos informací, jejich kódování či dekódování. Zejména při osobní komunikaci se můžou projevit případná nedorozumění a je proto důležité během komunikace skutečně poslouchat svého partnera a reagovat na to, co říká namísto domýšlení jeho sdělení na základě svého očekávání. Müllerová (2014, s. 59), uvádí možné interní a externí bariéry v komunikaci. Mezi externí řadí rušivé elementy z prostředí, například hluk, nezvyklé prostředí, vyrušování a mezi interní naopak osobnostní problémy komunikujícího, které mohou pramenit z osobnostní charakteristiky, myšlenkových chyb nebo obav z neúspěchu a selhání. Autorka dále popisuje (2014, s. 42), komunikaci mezi manažery a pracovníky, která se ve svém důsledku značně promítá do motivace, chování a výkonů pracovníků. Manažer může podléhat subjektivní manažerské percepci a být více zaměřen na určité pracovníky na základě svých osobních preferencí a chápání celkového obrazu o úspěšném pracovníkovi. Zde je důležité si uvědomit, že utváření manažerova obrazu o pracovníkovi se propojuje s utvářením sebeobrazu pracovníka. Manažer obvykle porovnává reálné chování a výkony pracovníka s představou, kterou si o daném pracovníkovi již sám vytvořil.

## 2.4 Metodika práce

K napsání této práce v teoretické části byly použity poznatky na základě sekundárních zdrojů získané z české a světové odborné literatury, které se vztahují k tématu projektové řízení a management a na jejichž základě byla vypracována literární rešerše. V praktické části byly jako primární zdroje použity podnikové materiály z HR společnosti a projektové komunity společnosti. Dále byly použity internetové zdroje, které se přímo týkaly a upřesňovaly informace o dané společnosti a vnitřních procesech jak z interních stránek společnosti, tak z externích publikací o společnosti 'XY'. Tyto informace byly následně použity k podrobnějšímu šetření, které mělo za účel lepší orientaci a bližší seznámení s danou problematikou. Následně byla provedena metoda komparace zjištěných skutečností v rámci teoretické a praktické části. K vytvoření tabulek, které jsou obsaženy v této práci, byl použit program MS Excel a obrázky byly vytvořeny za pomoci MS PowerPoint nebo upraveny prostřednictvím MS Paint.



## 3 Praktická část

### 3.1 Řízení projektů v IT společnosti 'XY'

Praktická část této práce představí projektovou činnost u mezinárodní logistické společnosti 'XY'. Dále představí a zhodnotí vybrané procesy u této společnosti a poskytne případná doporučení k jejich vylepšení. Jako primární zdroj informací byly použity podnikové materiály získané z oddělení HR a internetové zdroje získané jak na interních stránkách této společnosti, tak z externích publikací které se týkají této společnosti či zkoumané problematiky.

#### 3.1.1 Představení společnosti 'XY' a typy projektů

Společnost 'XY' je jednou z největších logistických společností fungující na světovém trhu již přes 45 let a zabývá se především přepravou a doručením zásilek z bodu A do bodu B.

Tato společnost byla v průběhu jejího působení rozšířena o další společnosti, které se za pomoci fúze sloučily do jedné a vytvořily tak veliký komplex, který byl často modifikován na úrovni procesní, personální či politické. V současné době má tato společnost již okolo 325 000 zaměstnanců, kteří se podílí na jejím chodu a společně vytváří firemní hodnoty a kulturu této společnosti. Jedná se o společnost, která má dnes své zastoupení ve 220 státech a tudíž má velice dobře vypracovaný vnitřní systém spolupráce, komunikace a řízení. Oficiálním jazykem, kterým se v této společnosti komunikuje, je jazyk anglický. Z tohoto důvodu jsou v této práci obsaženy obrázky s původním anglickým textem, které jsou v relevantní kapitole přeloženy do jazyka českého jako součást této práce. Tato společnost ve své vizi zdůrazňuje, že by chtěla být logistickou společností pro celý svět a nabízet co nejjednodušší a přitom excelentní služby přepravy pro své zákazníky. Ve svém nadcházejícím strategickém plánu se tato společnost snaží o dosažení místa nejlepšího poskytovatele, zaměstnavatele a investora pro své klienty a obchodní partnery. Tohoto postavení se snaží mimo jiné dosáhnout také pomocí vzájemné interakce se svými zákazníky, zaměstnanci a investory. Věří, že je důležité poskytovat úctu, důvěru vůči zainteresovaným stranám a že je možné být úspěšní, jen když jsou úspěšné i ostatní strany. Cílem této společnosti, jak uvádí na svém internetovém webu, je dodávat radost, prosperitu a důvěru. Pro logistickou část a přepravu zásilek jsou využívány lodní, letecké a dopravní prostředky, které tato společnost také vlastní a spravuje. Letecká doprava je zde nejrozvinutější a zahrnuje přes více než 500 letišť v Evropě, Asii a Tichomoří, Latinské Americe, na Blízkém východě, Africe a přibližně 50 v USA. Tato skutečnost vede také k její ekologické zodpovědnosti, a tudíž se podílí řadou svých aktivit na zachování a zlepšování zdravého životního prostředí. Svým firemním zákazníkům, partnerům a investorům nabízí přehledný report a možný výpočet emisního zatížení v rámci jednotlivých zásilek, dodavatelských tras a skladů, které mohou vést ke strategickému rozhodování o možném snížení těchto emisních položek (např. CO<sub>2</sub>). Dále poskytuje investice do projektů na ochranu klimatu, zabývá se řešením ohledně nakládání s odpady a snaží se o vylepšení své technologie v rámci přepravy využíváním alternativních paliv, elektromobilů, energeticky účinných skladů a moderních letadel, které ve svém důsledku umožňují neustále snižovat uhlíkovou stopu každé zásilky.

Tato mezinárodní společnost vyhrála také řadu ocenění v rámci svého zákaznického servisu a její nedílnou součástí je také starost o své zaměstnance, kterým nabízí školicí a jiné programy, které umožňují jejich budoucí rozvoj a řadu dalších benefitů. Jelikož tato společnost funguje na globální úrovni a její působení je velice rozsáhlé, potřebuje k tomu také využití vysoce spolehlivé a výkonné IT infrastruktury, která zastřešuje veškeré její aplikace, jejich vývoj a následnou podporu. Dnes existují dvě IT centra této společnosti, která spolu navzájem spolupracují v rámci IT podpory a podílí se společně na řadě projektů. Jedna IT centrála sídlí v Malajsii a druhá, která bude dále předmětem této práce, má své sídlo v Praze. Tato IT centrála v Praze bude aspektem dalšího popisu a zkoumání této práce v rámci zvoleného tématu, kterým je “Specifika řízení projektu v IT společnosti“. Tato ITS (Information technology services) centrála je velice důležitou a nepostradatelnou součástí celé společnosti v rámci řízení IT infrastruktury a projektů s tím spojených. Dnes v ní pracuje přibližně 1300 zaměstnanců a je zde zastoupeno 68 národností. Pražská centrála je zodpovědná za poskytování IT podpory pro všechny pobočky společnosti, sklady a menší centrály lokalizované v Evropě a na Africkém kontinentu. V rámci projektového managementu, tato společnost využívá dvou základních projektových metodologií, kterými jsou PMI a PRINCE2. Později se dále rozšířila o metodologii Scrum. Tyto metodologie budou podrobněji popsány v samostatné kapitole „3.1.4 Hlavní projektové metodiky společnosti ‘XY’ – PMI, PRINCE 2 a SCRUM“. Hlavní kategorie projektů, které tato centrála zastřešuje, jsou na bázi aplikačních, infrastrukturních, interních projektů a IT projektů sdílených služeb, jak je znázorněno na obrázku 10.

## Obrázek 10. Hlavní kategorie projektů:



Zdroj: Zpracováno podle ITS PM Handbook, (2015).

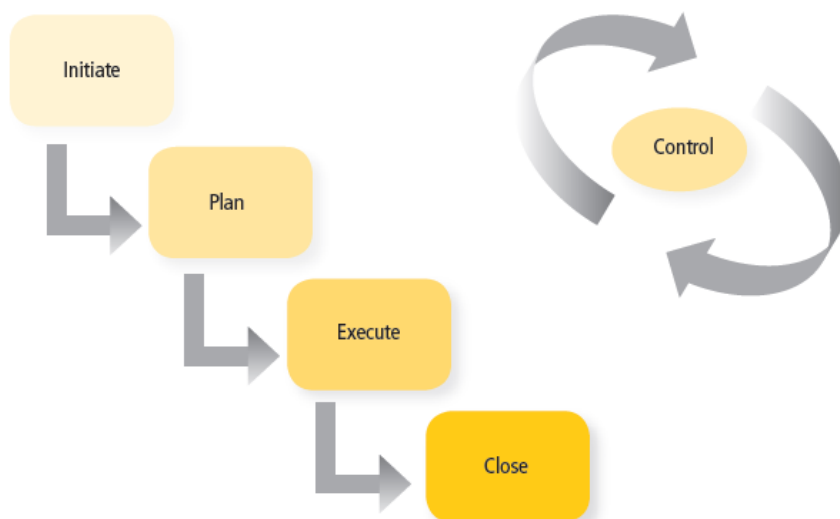
Dále se projekty v této IT centrále kategorizují také v závislosti na obchodních partnerech, pro které jsou tyto projekty určeny a na jejich sponzorech, kteří projekty investují. Další kategorizace probíhá na základě velikosti takového projektu a na jeho celkových nákladech. Zde rozlišujeme malé projekty, které se týkají většinou interních změn společnosti, větší projekty, které jsou již na globální úrovni a dále potom programy, které v sobě zahrnují řadu projektů tzv. workstreamů, které spolu souvisejí a jsou na sobě závislé k dosažení společného cíle. Tyto programy již řídí několik projektových manažerů vzhledem k jejich rozsahu a komplexnosti. Tito manažeři spolu však úzce komunikují a spolupracují, protože potřebují být v souladu a mít komplexní informace o programu a jeho celkovému vývoji. Také potřebují být informováni o případných změnách či problémech, které se mohou v jeho průběhu vyskytnout.

## 3.1.2 Životní cyklus projektu společnosti 'XY'

Životní cyklus projektu u společnosti 'XY' představuje 5 klíčových kroků k úspěšnému projektovému řízení v oblasti IT služeb. Jasně strukturovaný rámec, který vychází ze zdroje ITS PM Handbook společnosti, je vyobrazen na obrázku 11., vede projektového manažera přes všechny tyto fáze projektového řízení:

- **Zahájení** (Initiate).
- **Plánování** (Plan).
- **Realizace** (Execute).
- **Uzavření** (Close).
- **Kontrola** (Control - zastřešuje všechny úrovně jednotlivých fází).

Obrázek 11. Životní cyklus projektu společnosti 'XY':



Zdroj: Zpracováno podle ITS PM Handbook, (2015).

Tyto jednotlivé fáze obsahují určité projektové aktivity a výstupy, které je nutné dodržovat v rámci celého projektového procesu u společnosti 'XY'.

### 1. Zahájení.

- **Aktivity:**
  - jmenování vlastníka projektu
  - přiřazení projektového manažera
  - přezkoumání návrhu / smlouvy
  - identifikace a posouzení zájmových skupin
  - ustanovení projektového dozoru
  - schválení projektové smlouvy
- **Výstupy:**
  - projektová smlouva
  - analýza zájmových skupin

## 2. Plánování.

### ○ *Aktivita:*

- vytvoření projektu, rozvrhu, baseline
- vytvoření počátečního backlog záznamu
- identifikace a přidělení zdrojů
- organizace kick-off setkání
- nastavení projektového uložení
- nastavení projektové komunikace
- nastavení řízení změn a konfigurace
- nastavení kvalitativních parametrů

### ○ *Výstupy:*

- projektový plán
- žádost o zdroje (SOW – statement of work)
- kick-off dokumentace
- projektové uložení
- backlog report
- rozsah projektu a jeho cíl
- komunikační plán
- plán řízení změn a konfigurace
- plán řízení kvality

## 3. Realizace.

### ○ *Aktivita:*

- řízení projektových úkolů a změn
- řízení projektového týmu
- řízení projektové komunikace
- zajištění kvality

### ○ *Výstupy:*

- report změn

## 4. Uzavření.

### ○ *Aktivita:*

- potvrzení přijetí ze strany zákazníka a komunikace ohledně ukončení projektu
- vyhodnocení práce a výkonu členů projektového týmu
- dokumentace a poučení se z chyb
- archivace projektových výstupů

- **Výstupy:**
  - report o vyhodnocení členů projektového týmu
  - ohodnocení
  - projektový archiv
  - report o poučení se z chyb

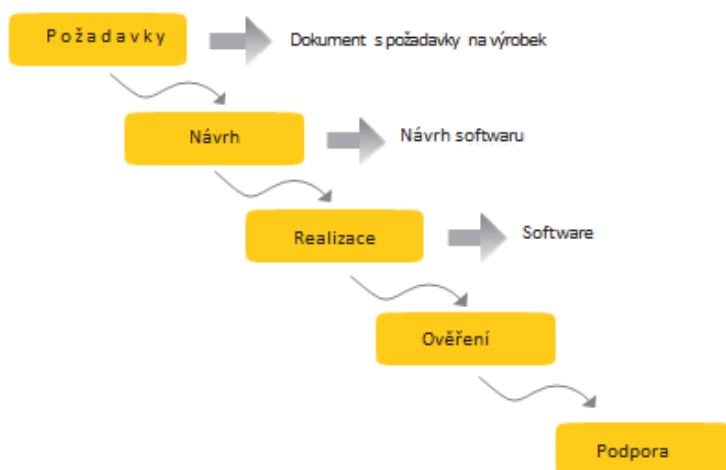
## 5. Kontrola.

- **Aktivity:**
  - monitorování a řízení změn
  - kontrola projektového cíle, časového harmonogramu, projektového rozpočtu a změn
  - kontrola rizik a případných problémů
  - kontrola prodejců a poskytovatelů
- **Výstupy:**
  - report rizik a případných problémů
  - finanční analýza a sledování
  - formulář žádosti o změnu / report změn
  - report o stavu projektu
  - report výjimek

Výběr správné projektové metodologie může zvýšit efektivitu celého projektu, snížit náklady na projekt a vyhnout se zbytečným časovým prodlevám v realizaci samotného projektu. To vše přispívá k větší spokojenosti obchodních partnerů.

Tradiční projektový proces, který je zobrazen na obrázku 12., je vysoce strukturovaný a sekvenční proces návrhu. Každá z fází projektu začíná pouze tehdy, když je předchozí fáze již dokončena a ověřena. Velké projekty těží z času stráveného na podrobném plánování již v raných fázích projektu.

Obrázek 12. Tradiční projektový proces ve společnosti 'XY':



Zdroj: Zpracováno podle ITS PM Handbook, (2015).

## 3.1.3 Projektový tým společnosti 'XY' a kompetence jednotlivých rolí

Projektový tým společnosti 'XY' je tvořen interními, ale také externími zdroji. Interní zdroje pokrývají jádro samotného projektu a jde především o zaměstnance společnosti, kteří se na projektu podílí v rámci jednoho pracoviště, nebo v případě mezinárodní společnosti na virtuální bázi. Mezi externí zdroje spadají například dodavatelské firmy nebo společnosti, které se podílí na vývoji nových softwarů apod. Tyto externí zdroje se nazývají tzv. third party což v překladu znamená třetí strana a zodpovědnost za jejich zajištění spadá na vendor management společnosti 'XY'.

**Mezi hlavní projektové role společnosti 'XY' patří (ITS services portál, 2015):**

- **Vlastník projektu (Project owner)** – je odpovědný za úspěšnou realizaci projektu, výběr a přiřazení projektového manažera pro daný projekt a je součástí projektové rady.
- **Projektová rada (Project board)** – nejvyšší projektová autorita, obvykle jmenovaná vrcholovým vedením společnosti. Přebírá celkovou odpovědnost a kontrolu nad projektem.
- **Projektový manažer (Project manager)** – je přiřazen na daný projekt vlastníkem projektu a projektovou radou. Je zodpovědný za správu a řízení projektu od jeho zahájení až po jeho ukončení, zahrnující vytvoření projektového plánu, vývoj a implementaci informačních systémů na dosažení určených potřeb zákazníků. Získává a využívá potřebné zdroje a schopnosti, v rámci dohodnutých nákladových, časových a kvalitativních parametrů. Dále je zodpovědný za projektovou komunikaci v rámci projektového týmu a předávání informací vůči projektové radě a vlastníku projektu. Projektový manažer je také zodpovědný za vytvoření, předání a uschování potřebné projektové dokumentace, která obnáší mimo jiné také zkušenosti a návrhy na vylepšení nasbírané během projektu. Na závěr projektu musí projektový manažer poskytnout hodnocení o průběhu projektu, o práci jednotlivých členů a především o splnění požadovaných cílů projektu.
- **Účetní manažer (Account manager)** – zodpovědný za vypracování finančního návrhu projektu a poskytování účetní správy v průběhu projektu, informování o případných finančních změnách či nesrovnalostech. Dále je zodpovědný za budování a udržování dobrých partnerských vztahů se zákazníky, se kterými primárně komunikuje. Je informován o průběhu projektu projektovým manažerem.
- **Manažer změn (Change manager)** – úzce spolupracuje s projektovým manažerem v rámci plánování projektových změn a jejich realizace. Tyto změny pomáhá sledovat a ujišťuje, že jsou realizovány v určeném čase.
- **Manažer infrastruktury (Release manager)** – úzce spolupracuje s projektovým manažerem v rámci přípravy daného technického prostředí pro implementaci nové změny do tohoto prostředí. Zajišťuje fungování a přípravu nutného technického IT vybavení, instalaci základních potřebných programů a komunikuje s příslušnými týmy, které se na této přípravě podílejí.

- **Správce služby (Service owner)** – úzce spolupracuje s projektovým manažerem v rámci plánování projektových změn na službě, kterou podporuje a řídí. Podílí se na následné implementaci této změny do systému a provádí následné sledování (tzv. monitoring) a podporu této změny.
- **SLA manažer (SLA manager)** – zodpovědný za vytvoření smlouvy SLA (Service level agreement – smlouva o úrovni služeb) mezi poskytovatelem služby a jejím uživatelem. Tato smlouva obsahuje zpravidla popis služby, její výkon, cenu a také parametry uživatelské podpory této služby. SLA manažer je dále zodpovědný za archivaci a správu všech existujících SLA smluv a provádění případných změn a nových záznamů.
- **Konfigurační manažer (Configuration manager)** – zodpovědný za správu a řízení konfigurační databáze, zaznamenávání všech změn do této databáze, které se týkají nového zařízení či služeb v rámci společnosti.
- **Obchodní manažer (Vendor manager)** – zodpovědný za zajištění externích zdrojů potřebných pro daný projekt a přijatelné ceny těchto zdrojů.
- **Licenční manažer (License manager)** – odpovědný za správu licencí a vyhovující přidělení licencí na pokrytí softwarové implementace. Je také příjemcem nových licencí a aktualizuje licenční dostupnost, o které informuje v případě potřeby projektového manažera.
- **Manažer testování (Test manager)** – odpovědný za testování nových systémů, jejich výkonu, funkčnosti a zajišťuje technické a uživatelské testy. V rámci technického testování se manažer testování vybírá převážně z řad členů týmu, který nadále technicky podporuje tuto službu a v případě uživatelského testu je role přiřazena obchodnímu partnerovi či konečnému uživateli.
- **Technický konzultant (Technical consultant)** – poskytuje projektovému manažerovi v průběhu řízení projektu a implementace změny odborné poradenství a znalosti v rámci IT systémů.

### 3.1.4 Projektová dokumentace společnosti ‘XY’

Projektová dokumentace tvoří nedílnou součást každého projektu. Projektový manažer je zodpovědný za vytvoření veškeré projektové dokumentace, za její dodání příslušným stranám a zároveň také uložení na předem určené místo, které bude dohledatelné všemi stranami, za její schválení a v neposlední řadě také za případné aktualizace projektové dokumentace v případě změn a její archivace. Projektová dokumentace je velice důležitá v průběhu celého projektu a jeho jednotlivých fází. Napomáhá přehlednému plánování, řízení, realizaci a kontrole projektu. Také je důležitá z pohledu záznamů případných chyb a poučení se z nich pro budoucí projekty a projektové manažery, kteří na základě projektové dokumentace mohou čerpat dosavadní zkušenosti a případně implementovat stejný postup nebo se naopak vyvarovat možných nedostatků.

Základní projektovou dokumentaci společnosti 'XY' tvoří především (ITS PM Handbook, 2015):

- **Projektový plán (Project plan)** – definuje cíle projektu, rozsah, výstupy, a rozpočet.
- **Zpráva o stavu projektu (Project status report)** – informuje o současném průběhu projektu a případné komplementaci jednotlivých dílčích cílů tzv. milestoneů. Také zahrnuje dosavadní úspěchy či naopak neúspěchy v rámci projektu a upřesňuje následující kroky.
- **Projektový záznam rizik a problémů (Risk and issue log)** – záznam o současných či o případných možných problémech a rizik.
- **Plán zdrojů (Resource plan)** – zahrnuje veškeré zdroje, které se podílí na projektu.
- **Projektová komunikace a záznamy z jednání (Meeting minutes)** – záznam z jednotlivých jednání, hlavní body projednávání a přehled komunikačních kanálů pro projekt.
- **Plán rozpočtu (Budget plan)** – finanční plán projektu.
- **Záznam výjimek (Exception report)** – záznam možných výjimek udělených v rámci projektu.
- **Zpráva o ukončení projektu (Project closure report)** – informuje o formálním ukončení projektu a o dovršení předem stanoveného cíle.
- **Hodnocení projektu (Project evaluation)** – vyhodnocuje zda cíl projektu byl úspěšně dosažen ve stanoveném čase, v plánovaném rozpočtu a v požadované kvalitě, hodnotí práci a výkon členů týmu, uvádí případné chyby či naopak úspěchy projektu atd.

Dále je zapotřebí vytvořit a dodat obchodní a technickou projektovou dokumentaci (ITS PM Handbook, 2015), na které se podílí projektový manažer ve spolupráci se specializovanými týmy a odborníky:

- **Smlouva o úrovni služeb (Service Level Agreement)** – zahrnuje popis služby, její výkon, cenu a podporu této služby.
- **Podpora služby (Support Model)** – více specifikuje následnou podporu služby, kdo jí bude vykonávat, za jakou cenu, v jakém rozsahu, případné následky a opravy v případě nefunkčnosti této služby atd.
- **Požadavky na systém (System Requirements Statement)** – obchodní požadavky zamýšleného systému na základě přání zákazníka.
- **Analýza dopadu sítě (Network Impact Analysis)** – identifikace možných problémů v rámci síťového připojení.
- **Stavba programového vybavení (Software build)** – příprava prostředí systému.
- **Technické a uživatelské testování (Technical and user acceptance test)** – technické testování provádí převážně podporující tým této služby (aplikace) a v případě uživatelského testu je role přiřazena obchodnímu partnerovi či konečnému uživateli.
- **Předání do produkce (Release to production)** – předání do „živého prostředí“ neboli do produkce a následné sledování (monitoring) funkčnosti této služby, aby její chod byl stabilní, odpovídal plánovaným parametrům a nedocházelo k jejím výpadkům.

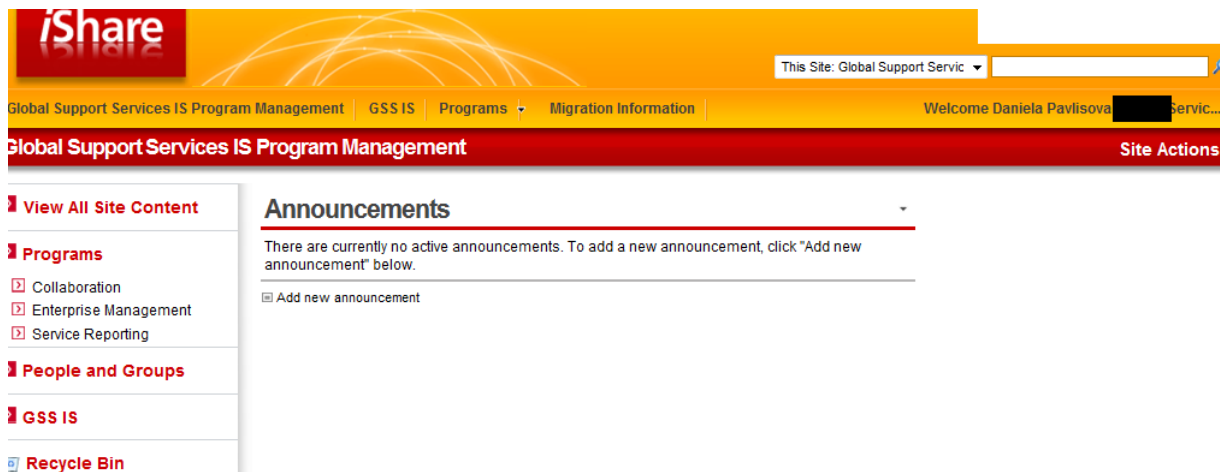


## 3.1.5 Softwarová podpora projektů společnosti 'XY':

Mezi hlavní softwarové systémy, které společnost 'XY' používá pro řízení a podporu projektů patří zejména:

1. **MS Project** – umožňuje spravovat úkoly, analyzovat zdroje, rozpočet, časovou osu, označovat problémy a rizika. Projektový manažer může pomocí tohoto programu, sledovat průběh projektu, předvídat požadavky na zdroje, vyhnout se případným problémům a dělat správná finanční rozhodnutí.
2. **MS SharePoint** – slouží k internímu sdílení členů společnosti, přehledné uložení dokumentů, nabízí vytváření týmových webových stránek, kde si týmy ukládají důležité informace, dokumenty, fotky či videa, společné kalendáře a seznamy úkolů, další užitečnou funkcí je možnost generování reportů a jiné. Tento program umožňuje individuální nastavení uživatelských práv a autorizací.

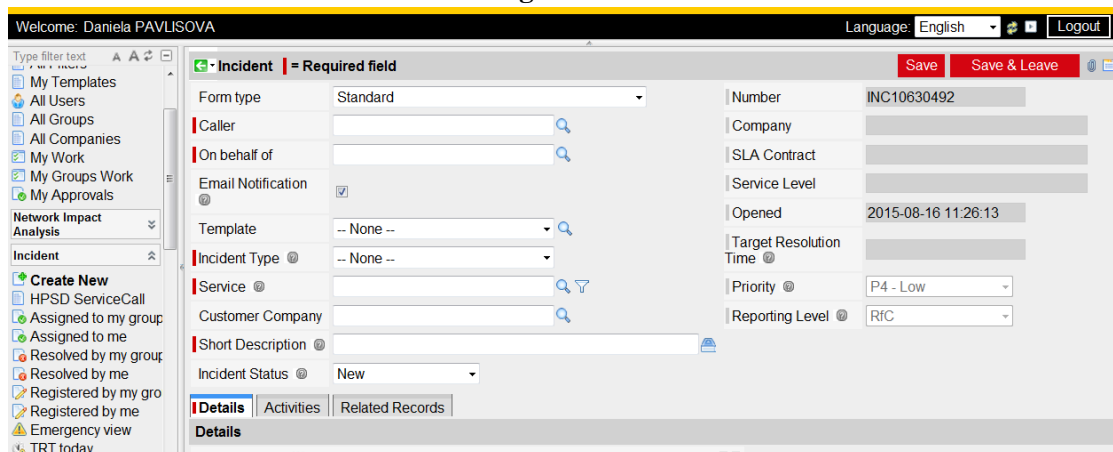
Obrázek 13. MS SharePoint 2013:



Zdroj: interní web společnosti 'XY', (2015).

3. **MyPortal SAP (eProject, eTime a eReport)** – umožňuje správu řízení zdrojů na projektu, jejich alokace a čas, po který mají na projektech pracovat, autorizace na daný projekt, udává finanční hodnotu zdrojů a poskytuje přehledné generování reportů pro projektové manažery, kde mají možnost sledovat čerpání svých zdrojů a financí na projekt či jiné aktivity.
4. **ServiceNow** – webový program umožňující vytvářet, řešit, sledovat a uzavírat zejména firemní incidenty, problémy a změny, které se přiřazují různým týmům a jednotlivcům napříč celou organizací. Jde o jejich zaznamenávání a řešení v určitém časovém rozhraní, kdy se musí poskytnout relevantní informace k jejich možnému vyřešení a kategorizaci. Jeho součástí jsou také nástroje pro reportování, katalog konfigurační databáze společnosti či předefinované šablony.

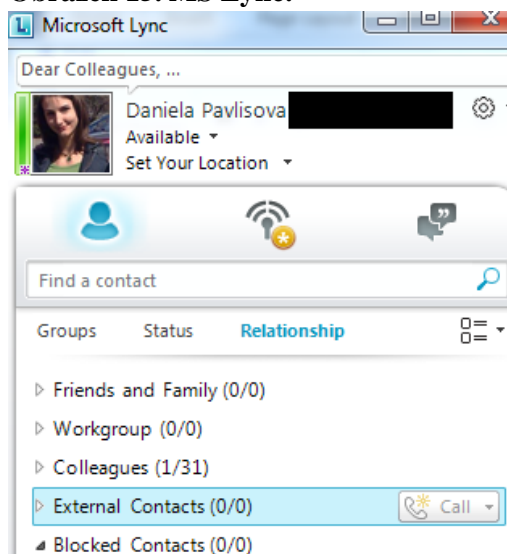
Obrázek 14. ServiceNow – Service Management Suit:



Zdroj: interní web společnosti 'XY', (2015).

5. **MS Excel, MS PowerPoint, MS Word** – již známé programy používané v dnešní době celou řadou společností a jednotlivých uživatelů, které slouží k vytváření psaných záznamů, reportů, tabulek, výpočtů, prezentací a jiné.
6. **MS Lync** – tento program je velice užitečný v rámci firemní komunikace napříč celou společností. Je zde možné vyhledávat své kolegy a informace o nich, zjistit zdali jsou momentálně přítomni a komunikovat s nimi jak písemnou formou, tak pomocí audio či video techniky. Velice osvědčená funkce, kterou MS Lync nabízí, je sdílení počítačové plochy, kde je možné demonstrovat a ukázat předmět diskuse, předávat si navzájem práva k ovládní plochy a pomocí tohoto nástroje prezentovat potřebné materiály a informace. Dále je tento nástroj velice používaný pro tzv. konferenční hovory a hromadné jednání členů organizace, kteří se prostřednictvím webového linku přihlásí na organizovaný hovor / jednání. Tento program je velice přehledný a oblíbený pro jeho jednoduché avšak velice užitečné využití.

Obrázek 15. MS Lync:

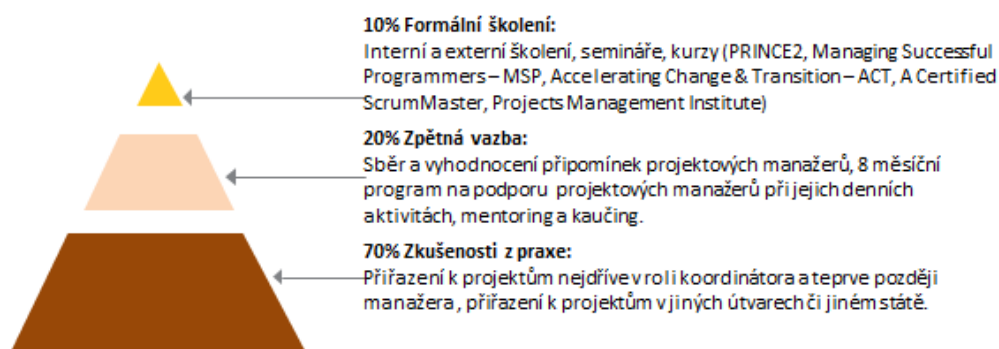


Zdroj: interní web společnosti 'XY', (2015).

## 3.1.6 Projektové školení ve společnosti 'XY':

Profesionální a dobře propojená komunita projektového managementu, je velice důležitým faktorem a jedním z hlavních cílů společnosti 'XY'. Na podporu tohoto cíle existuje v organizaci řada pravidelných lokálních či globálních akcí, na kterých jsou všichni projektoví manažeři vyzýváni, aby se do těchto aktivit zapojili. Jedná se především o organizaci setkání a společných akcí, kde si projektoví manažeři předávají své znalosti a zkušenosti, poskytují informace o současných projektech či se domlouvají na vzájemné spolupráci apod. Školení, které tato společnost 'XY' poskytuje, jsou rozdělena do tří úrovní, jak uvádí zdroj společnosti ITS PM Handbook a jsou popsány na obrázku 16.

Obrázek 16. Úrovně školení projektových manažerů u společnosti 'XY':



Zdroj: Zpracováno podle ITS PM Handbook, (2015).

Kariéra projektového manažera u společnosti 'XY' je postupná na základě dosažených zkušeností a jeho vývoje v rámci problematiky projektového managementu. Projektový manažer prochází zpravidla těmito jednotlivými fázemi, které jej na cestě kariéry posouvají dopředu, ale i přesto platí a zvláště u této profese, že se neustále učí novým věcem a to především na základě zkušeností z praxe:

- **Profesní úroveň 1** - podpora projektu, příprava projektových plánů, sledování projektů a reporting, průběžné informování členů projektového týmu o pokroku a cílech projektu, udržování aktuální projektové dokumentace a koordinace komunikace mezi členy projektového týmu.
- **Profesní úroveň 2** – řízení malého projektu, porozumět požadavkům na projekt a jeho cílům, plánování úkolů a kontroly projektu, podávání zpráv o stavu projektu, identifikace rizik, podílet se na finanční správě projektu, připravit a dodržovat komunikační plán.
- **Profesní úroveň 3** – řízení středních a velkých projektů, celkové plánování, kontrola a reportování, příprava detailního plánu projektu, zdrojů, rozpočtu, informování všech zainteresovaných stran a získání její zpětné vazby, hodnocení členů týmu.
- **Profesní úroveň 4** – řízení větších a složitějších projektů, aktivity jako na úrovni 3, reagovat na měnící se rozsah projektu, uspokojování obchodních partnerů a vytváření dobrých vztahů s nimi, hodnocení nákladů oproti původnímu rozpočtu.
- **Profesní úroveň 5** - řízení funkce, vysoký strategický dopad a vysoce rizikové projekty, řízení rizik a řešení problémů v souladu se změnovými procesy.

## 3.2 Zhodnocení vybraných procesů projektového řízení společnosti 'XY'

### 3.2.1 Plnění trojimperativu u společnosti 'XY'

Plnění trojrozměrného cíle neboli trojimperativu, který je blíže popsán v kapitole 2.1.2. u společnosti 'XY', je splňováno ze  $\frac{3}{4}$  z celkového počtu projektů. Tato statistika pochází z interního reportu společnosti 'XY' a udává počet celkového objemu projektů za rok 2014 a jejich rozdělení na projekty dokončené a nedokončené, které jsou přehledněji znázorněny v tabulce 1.:

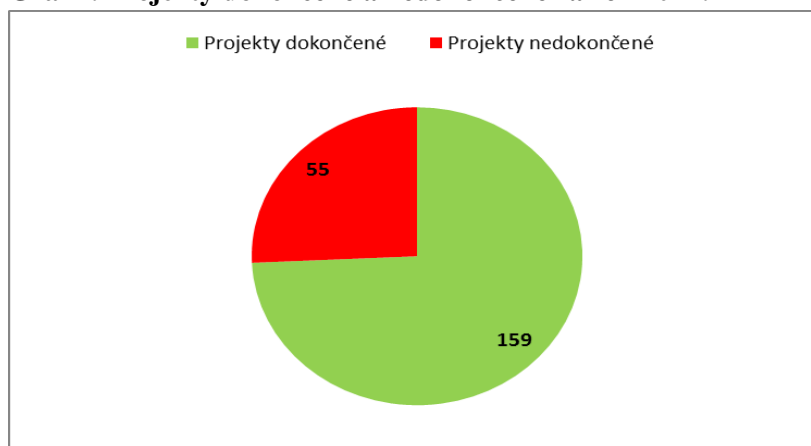
**Tabulka 1. Plnění trojimperativu u společnosti 'XY':**

Projekty společnosti XY za rok 2014	
Projekty dokončené	159
Projekty nedokončené	55
Celkem	214

Zdroj: Zpracováno podle ITS PMO Report\_December 2014\_v2, (2014).

Také za pomoci grafického znázornění pro snazší přehlednost, jsou tyto roční výsledky znázorněny na Grafu 1.

**Graf 1. Projekty dokončené a nedokončené za rok 2014:**



Zdroj: Zpracováno podle ITS PMO Report\_December 2014\_v2, (2014).

Na základě této skutečnosti lze konstatovat, že i přes veliký počet řešených projektů a jejich komplexnost, která zde není zahrnuta, se převážná většina projektů podaří ukončit v řádném termínu, při stanovených nákladech a v požadované kvalitě. Avšak z výsledků je také patrné, že je zde stále prostor pro potenciální zlepšení projektového řízení v rámci této společnosti, které by vedlo do budoucna ke snížení počtu nedokončených projektů.

Důležité je, i nadále sledovat pomocí reportů a statistik společnosti 'XY', budoucí vývoj v této oblasti a snažit se zjistit příčiny, které vedou k nedokončení určitých projektů, aby se na jejich základě mohla navrhnout případná opatření a poučit se z minulých chyb.

## 3.2.2 Zhodnocení ITSM (ITIL) procesů společnosti 'XY'

Jak již bylo řečeno v teoretické části v kapitole 2.3.4., základem úspěchu správné implementace a použití ITSM v praxi, je především správné a vyvážené začlenění lidí, nástrojů a procesů. Z hlediska fungování společnosti a koordinace všech potřebných aktivit k dosažení vytyčených cílů, je jejich vzájemná spolupráce a propojení velice důležité.

Společnost 'XY' se snaží ITSM principy dodržovat a postupovat podle doporučení, které ITIL nabízí. I přesto, že jde o velice rozsáhlou společnost, ať už z hlediska zaměření a aktivit, tak z hlediska velikosti, mezinárodního zastoupení a vysokého počtu zaměstnanců, kteří jsou navíc z nejrůznějších zemí světa. Obecně se jí daří tyto principy aplikovat a dále se v nich zdokonalovat na základě zkušeností.

Hlavní ITSM procesy, které jsou předmětem hodnocení této práce u společnosti 'XY', jsou především:

- **Incident management** – má velice silné zastoupení v rámci společnosti 'XY'. Jsou zde nastavena přísná kritéria pro dodržování předem definovaných standardů, která určují především dobu na vyřešení případných incidentů, priority jednotlivých incidentů a případné eskalace pokud nedojde k jejich zdárnému vyřešení. Nedostatkem bývá provádění patřičné dokumentace, která popisuje jednotlivá řešení incidentů. Důvodem je časová náročnost a volná kapacita zdrojů.
- **Problem management** – tento proces je u společnosti 'XY' bohužel značně opomíjen a v současné době chybí stabilní a fungující tým problémového řízení. I přesto, že se nadále pokračuje v identifikaci případných problémů, které vznikají ze stále opakujících se incidentů, pro které nebylo zatím nalezeno trvalé řešení, tyto problémy nejsou nadále systematicky spravovány a řešeny v rámci problémového řízení. Odpovědnost a aktivity k vyřešení daných problémů přešly přímo na jednotlivé týmy, které se danou problematikou zabývají, ale nezastřešují hromadnou správu a dokumentaci těchto problémů. To ve svém důsledku vede k neutříděnému a chaotickému přístupu, ve kterém je pro ostatní těžké se orientovat. Také se zde vytrácejí potřebné informace a tzv. know-how, jak tyto problémy řešit pokud nastanou.
- **Service asset and configuration management** – jde o stabilní proces a tým, který spravuje konfigurační databáze a udržuje aktuálnost uvedených dat. V rámci tohoto řízení a týmu se dané systémy, které jsou již osvědčené a zaběhlé tolik nemění a tím pádem ani nevyvíjí. Nevýhodou může proto být jistá strnulost systému a zavedené stereotypy.
- **Change management** – v rámci řízení změn je naopak vysoká míra obměn, které se zavádějí z důvodu přizpůsobení se novým podmínkám, které se mohou objevit v rámci organizace na úrovni procesní, strategické, v rámci řešení nových problémů, změnou přístupu jednotlivých oddělení atd. Nicméně na tyto procesní změny a aktualizace v rámci změnového řízení je kladen veliký důraz

v rámci informování všech ovlivněných stran. Proces změnového řízení je pro všechny zaměstnance natolik důležitý a využíváný k potřebným změnám, které se snaží zavést v rámci své pozice a náplně práce, že je nezbytné znát správný a aktuální postup pro zavedení požadované změny. Proto je také potřebné, aby tento změnový tým poskytoval pravidelná školení pro všechny zaměstnance, kde bude jeho proces zavádění, řízení, schvalování a kontrola změn dostatečně vysvětlen. Tým změnového řízení ve společnosti 'XY' je velice aktivní, ale také velice přísný pokud jde o nepřesné zavádění změn a nedodržování správného postupu především ze strany projektového řízení. To ve svém důsledku může vést k pozdržení projektu či dokonce k jeho přerušení.

- **Release and deployment management** – nezbytný proces pro společnost v IT prostředí, kde neustále dochází ke změnám v této oblasti. Tento tým zajišťuje přípravu a implementaci HW a SW pro další použití. Jeho dosavadní systém je pracovitý, ale bohužel kapacita jeho členů není dostačující a proto dochází ke zpoždění jejich práce nebo naopak k přetěžování členů tohoto týmu.
- **Service level management** – Důležitá součást při sjednávání SLA (Service level agreement) a uzavírání těchto obchodních smluv. Je zde kladen veliký důraz na utváření dobrých vztahů se zákazníky. Problémem tohoto týmu uvnitř společnosti 'XY' je jeho koncentrace právě na vytváření vztahů se zákazníky namísto vlastní produktivity práce, která zahrnuje vytváření, správu a archivaci nových či již existujících smluv. Také zde panuje neochota podílet se na spolupráci s ostatními týmy, především spolupráce s projektovým řízením.
- **Service catalogue management** – tento proces a systém slouží mimo jiné právě ke správě a archivaci nových či existujících obchodních smluv. Jde o jednoduchý program, který by měl sloužit především pro service level manažery k potřebné správě a řízení těchto smluv. Avšak současný proces zakládání, spravování a archivování u společnosti 'XY' není zcela jasně definovaný a dochází k rozdílnému chápání mezi zaměstnanci v rámci určené zodpovědnosti za tento proces a fyzickému provádění správy této SLA dokumentace.
- **Financial management for IT services** - opět velice silné zastoupení v rámci společnosti 'XY' a každodenní potřeba tohoto útvaru napříč celou organizací. Finanční manažeři jsou hlavním orgánem při vykazování nákladů na jednotlivé služby pro konkrétní zákazníky. Pomáhají při sestavování rozpočtu (budgeting), účtování (accounting) a zpoplatnění (charging) nabízených služeb zákazníkům. V rámci změn, které se neustále dějí uvnitř finančního sektoru, je zapotřebí časté přeškolení finančních manažerů. Také zde hraje důležitou roli budování dobrých vztahů se zákazníky a sponzory, kde je zapotřebí znalost tzv. měkkých dovedností (soft skills).

## 3.2.3 Zhodnocení PRINCE2 a SCRUM metodiky společnosti 'XY'

Metodika PRINCE2 popisuje 7 principů, 7 témat a 7 procesů, jak je uvedeno v kapitole 2.3.3., které by se měly v rámci projektového řízení používat. Tyto projektové přístupy a doporučení na základě dosavadních zkušeností vedou k úspěšné realizaci projektu a pomáhají projektovým manažerům s jeho přípravou a plánováním, samotnou realizací, ukončením a kontrolou projektu. Společnost 'XY' si tuto metodu osvojila a stala se pro ni nepostradatelnou v oblasti řízení IT projektů na globální úrovni. Tato metoda se u společnosti 'XY' využívá především pro projekty, které mají jasně stanovený cíl, náklady na projekt, časové rozpětí a na konci tohoto projektu se odevzdává výsledný produkt. Tato metoda PRINCE2 je zavedenou praxí u společnosti 'XY' a projektoví manažeři prochází povinně školením, které je završeno zkouškou a certifikací. Své znalosti a zkušenosti projektoví manažeři poté aplikují při řízení projektů a snaží se dodržovat předem stanovené standardy této metody. Na základě dosavadních výsledků a statistik, které udávají  $\frac{3}{4}$  úspěšného ukončení projektu ve všech jeho aspektech trojimperativu, lze obecně usuzovat, že je tato metoda v principu zvládnána a projektové řízení společnosti 'XY' na dobré úrovni. Avšak je zde stále veliký prostor na možná zlepšení dosavadního fungování projektového řízení, které by ve svém důsledku mohlo zvýšit hranici úspěšnosti zdárně dokončených projektů a efektivněji nakládat jak se zdroji, tak s časem a náklady.

### **Zhodnocení 7 principů u společnosti 'XY':**

Projekty jsou neustále sledovány a hodnoceny ze strany jejich opodstatněnosti. Také se řídí po určených etapách se zaměřením na finální produkty, které mají být jejich výsledkem. Projekty jsou obecně přizpůsobeny daným podmínkám a prostředí, ve kterém se realizují. U společnosti 'XY' není kladen dostatečný důraz na učení se ze zkušeností a tyto dosavadní zkušenosti nejsou pečlivěji zaznamenávány, archivovány na dohledatelném místě a předávány pro další budoucí projekty a projektové manažery, což ve svém důsledku znamená, že se podobné problémy a chyby neustále opakují. Také zde nejsou dostatečně definované jednotlivé role a jejich zodpovědnost. Tato skutečnost poté vede k nedorozumění a zbytečným dohadům mezi jednotlivými stranami, možnému pozdržení projektu či nedodání potřebných částí pro projekt. Poslední princip této metody, který uděluje pravomoci v řízení na základě výjimek, se u společnosti 'XY' rozmohl natolik, že v současné době je tento stav velice těžce kontrolovatelný a vyústil do podoby, že se výjimka stala ve své podstatě jakýmsi standardem. To má za následek časté obcházení předem definovaných požadavků na projekt a odsouvání důležitých projektových aktivit na později. Mnohdy se poté zapomínají dodat a vznikají z toho nesrovnalosti a problémy v budoucnu.

### **Zhodnocení 7 témat u společnosti 'XY':**

Témata metody PRINCE2 jsou u společnosti 'XY' v zásadě naplňována. Potřebné zdůvodnění projektu v podobě tzv. business case, je předem definováno, stejně jako vypracování projektového plánu, možných rizik a jejich řešení, proces žádosti o změnu a také se průběžně monitoruje, zdali plán odpovídá realitě v průběhu řízení daného projektu. Slabšími prvky jsou zde celková organizace, kde v zásadě selhávají spíše individuální aspekty a jednotlivci a příprava úrovně očekávané kvality na projekt.

## **Zhodnocení 7 procesů u společnosti 'XY':**

Také zde lze konstatovat, že se určené procesy této metody dodržují a jsou obsaženy v základních fázích projektu od jeho zahájení, nastavení, řízení až po jeho ukončení. Co společnost 'XY' mnohdy postrádá v této oblasti je zařazení strategického řízení pro projekt a kontinuálně fungující řídicí výbor, který by dohlížel na průběh projektu, produktivně přispíval k jeho zdárnému dovršení a případně do něj zasahoval, pokud by bylo potřeba.

Z tohoto hodnocení je patrné, že i přes obecné zvládnutí metody PRINCE2 u společnosti 'XY' a její aplikace v praxi, existuje řada aspektů, na které je zapotřebí více se soustředit a pokusit se o jejich možná vylepšení. Pro každou společnost je žádoucí, co nejmenší podíl nezdařených projektů oproti těm úspěšným už pro vysoké náklady, které jsou s projekty spojeny a celkovou reputaci a image firmy. Proto by zde měla být snaha o snížení dosavadního čtvrtinového podílu neúspěšných projektů na minimum, které by se v budoucnu pohybovalo spíše na úrovni několika málo procent.

Společnost 'XY' také využívá agilní metodiku zvanou SCRUM, kterou si osvojila teprve v nedávné době a nyní se učí její zavádění do praxe společnosti zejména u projektů, které vyžadují opakující se aktivity v určitých cyklech. Spíše se jedná o průběžné dodávky určitého produktu a jeho následné vylepšení a utváření do konečné podoby na základě nových požadavků. Tato metoda se využívá zejména pro vývoj IT programů, kde se neustále připravují a vyvíjí nové verze, které následně procházejí testovací fází a předávají se do zkušebního provozu. U společnosti 'XY' nejsou vždy na samém začátku jasně známé a definované všechny požadavky na finální podobu produktu pro celkovou komplexnost a náročnost samotného vývoje. Proto se tento postup provádí na základě cyklů tzv. sprintů a velice často dochází k jejich případným úpravám a vylepšením. Důležité zastoupení a veliký důraz je zde kladen na pravidelné porady vývojového týmu a průběžné vyhodnocení a kontrolu dosavadních výsledků a práce.

## **3.2.4 Zhodnocení komunikace a řízení zdrojů společnosti 'XY'**

Komunikace a správná interpretace vůči svému okolí patří k jedné z nejdůležitějších dovedností, kterou by měl plně ovládat nejen manažer vůči svým podřízeným, ale i samotní řadoví zaměstnanci. Tato dovednost je mnohdy vrozená a někdo má přirozený talent ke komunikaci a umění vyjádřit se tak, že ho druzí se zaujetím poslouchají a zároveň mu jsou schopni porozumět. Pro ostatní v dnešní době existuje již řada různých školení a kurzů, které tyto dovednosti učí nebo více prohlubují. Tyto dovednosti spadají mezi dovednosti měkké neboli tzv. soft skills a pomáhají utvářet osobnost jedince.

Také společnost 'XY' nabízí řadu školení pro své zaměstnance, ve kterých nabízí různé techniky a praktiky, jak si tyto měkké dovednosti osvojit. Pro některé zaměstnance, především z řad vedoucích pozic, jsou tato školení povinná a pro jiné pouze formou doporučení, či jako možný benefit společnosti. Nicméně tato školení bývají pro všechny velice zajímavá, mnohdy zábavná a užitečná nejen pro profesní uplatnění, ale také v běžném životě.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00

Praha 5

Řízení zdrojů za pomoci komunikace u společnosti 'XY' probíhá vždy na přátelské a zdvořilostní úrovni, přičemž vedoucí projevují respekt vůči svým podřízeným, snaží se o vytvoření důvěry a požadují zpětnou vazbu od členů svého týmu, či od svých kolegů. Jsou si většinou vědomi toho, že tajemství úspěchu tkví právě v týmové síle a ve vztazích, které tento tým utváří. Proto je důležité zajímat se o postoj druhých, vést s nimi pravidelné rozhovory, při kterých se obě strany snaží navzájem pochopit a předat si svá stanoviska.

Samozřejmě existují také výjimky, tak jako ve všech jiných organizacích, ale v zásadě je komunikace u této společnosti ať už formální, neformální, verbální či neverbální udržována na úrovni vzájemné úcty, porozumění a přátelství. Tato skutečnost je o to zajímavější, že se jedná o mezinárodní společnost, ve které se na jednom pracovišti koncentrují lidé z téměř 70 různých národností. Tito lidé pochází z jiného kulturního prostředí, uznávají jiná náboženství, mají odlišné způsoby myšlení, jiné zvyklosti a přesto spolu dokáží vytvářet velice přátelskou pracovní atmosféru. Navzájem se uznávají a snaží se chápat své odlišnosti, prostřednictvím kterých se zároveň také učí a obohacují. Možná právě tato různorodost může být brána jako veliká přednost, která přináší o to větší snahu k pochopení jeden druhého, k podpoře a přitom napomáhá také přirozeně usměrňovat jakékoliv odchylky od zaběhlého standardu.

Dalším aspektem v této společnosti je fakt, že je vysoce nevhodné řešit profesní či kázeňské přestupky za přítomnosti jiných osob nežli přímo těch, kterých se to týká. Pokud některý z vedoucích pracovníků usměrňuje či dokonce napomíná svého podřízeného před ostatními, dopouští se mnohdy daleko většího kázeňského prohřešku. Svým způsobem takové jednání dokazuje nízkou emoční inteligenci a profesionalitu takového vedoucího a není u společnosti 'XY' akceptováno.

Naopak je vysoce žádoucí, aby se vedoucí snažili svůj tým a jeho členy motivovat, dokázali rozpoznat jejich dovednosti a podporovali jejich budoucí rozvoj. K tomu patří také hodnocení jejich práce a případné odměny za dobře odvedenou práci. V neposlední řadě je důležité také rozvíjení a upevňování osobních vztahů mezi zaměstnanci společnosti, které mohou poté mít pozitivní vliv i na jejich vztah pracovní. Je důležité snažit se své kolegy vnímat nejen z pracovního hlediska, ale také z hlediska lidského. Zde je samozřejmě zapotřebí rozpoznat přijatelnou míru, protože ne každý jedinec stojí o vytváření přátelského vztahu v rámci pracovního prostředí. Přesto je prospěšné zahrnout do týmových aktivit i mimopracovní aktivity, které napomáhají poznat své kolegy i při jiných situacích a z jiné stránky než pouze z té pracovní.

Společnost 'XY' si tuto skutečnost plně uvědomuje a pro své zaměstnance organizuje spoustu mimopracovních aktivit, které jsou v převážné většině na dobrovolné bázi. Jedná se především o jednodenní sportovní či charitativní aktivity, dále teambuildingy, firemní večírky, společné večere apod.

Společnost 'XY' je tedy velice komunikačně otevřenou organizací, která svým přístupem podporuje vzájemnou aktivní interakci svých zaměstnanců a jejich zpětnou vazbu.

## 3.2.5 Projektové přednosti a nedostatky společnosti 'XY'

Každá organizace disponuje určitými přednostmi či naopak nedostatky a není tomu jinak ani u společnosti 'XY'. Důležité je, tyto přednosti a nedostatky znát a umět jich správně využít nebo je naopak potlačit. Je proto na každém jedinci a zároveň na celé organizaci, jaký postoj zde zaujme a jestli z toho dokáže svým způsobem těžit či nikoliv.

Mezi hlavní projektové přednosti společnosti 'XY' patří bezesporu široká nabídka různých školení pro projektové manažery a koordinátory. Tato školení jsou nabízena jak interní formou, tak zaměstnanci chodí také na školení externí, která jsou organizována prostřednictvím školících center.

Tato školení jsou již na vyšší úrovni, zpravidla zakončena zkouškou a při jejím zdárném absolvování, zaměstnanec obdrží patřičný certifikát. Tato externí školení, která společnost 'XY' nabízí, jsou již specializována na určitou projektovou metodiku. Naopak interní školení bývají spíše orientována na obecné projektové praktiky, či přímo dokreslují interní projektové procesy, které navazují na procesy ostatních činností a útvarů společnosti 'XY'.

Základní interní a externí školení, které společnost 'XY' nabízí na svých intranetových stránkách společnosti, jsou zobrazena v tabulce 2.

**Tabulka 2. Interní a externí školení u společnosti 'XY':**

<b>Interní základní projektové školení</b>	<b>Externí základní projektové školení</b>
Základní projektové řízení (Project Management Essentials)	PRINCE2 Základní (Foundation)
Kontrola nákladů na projekt (Controlling Project Cost)	PRINCE2 Praktické (Practitioner)
Řešení konfliktů projektového týmu (Mediating Project Team Conflict)	IC základní poradenské dovednosti (IC basic consulting skills)
Požadavky na projekt a definice rozsahu (Project Requirements and Defining Scope - PMBOK)	Právní nejlepší praktiky pro projektové manažery (Legal Best Practices for Project Managers)
Přehled projektového řízení (Project Management Overview)	Jak napsat obchodní případ (How to Write a Business Case)

Zdroj: Zpracováno podle ITS Talent World (2015).

Další projektovou předností, kterou společnost 'XY' disponuje, je řada projektových nástrojů, které mohou projektoví manažeři využívat při své projektové činnosti a při řízení projektů. Tyto nástroje jsou volně v nabídce společnosti a projektoví manažeři mohou také absolvovat patřičná školení, jak tyto nástroje nejlépe a efektivně používat v praxi. Mezi ty hlavní se řadí MS Project, MS Visio a MS PowerPoint, eTime, eProject a eReport. Pomocí eReport nástroje, mohou projektoví manažeři automaticky generovat užitečné reporty na základě svých aktuálních, ale také již uzavřených projektů.

Již zmiňovanou předností v řízení projektů u společnosti 'XY', je dodržování platných mezinárodních metodik, které definují projektové procesy a aktivity. Tyto metody poskytují projektovým manažerům ucelený návod, jak při řízení projektů postupovat.

Metodiky, které využívá společnost 'XY' jsou PRINCE2, PMI, SCRUM a také je třeba uvést ITSM, která napomáhá projektovým manažerům správně rozlišit jednotlivé týmy a jejich kompetence. V rámci projektového řízení společnosti 'XY' velice dobře funguje také spolupráce mezi jednotlivými týmy a jejich členy. Jsou zde již zavedena pravidelná setkání všech členů, kteří se na projektu podílí. Také je na místě jejich podpora při vytváření potřebné dokumentace, při předávání informací a dosavadních zkušeností. I zde platí, že existují určité výjimky mezi jednotlivci, ale obecně lze tvrdit, že tato spolupráce mezi projektovým týmem a týmy, které na projektu spolupracují, je na vysoké úrovni.

Předností, ale zároveň také nedostatkem pro projektové manažery, je vysoká koncentrace informací, které pocházejí z více zdrojů, nemají centrální uložení a není vždy lehké rozeznat ty, jenž jsou ještě aktuální a nebo naopak ty, které nejsou již platné. Mezi nedostatky v rámci projektového řízení u společnosti 'XY' patří zejména nízká aktivita a spolupráce ze strany PM kanceláře (PMO - PM Office). Tato kancelář by měla zastřešovat poradenství pro projektové manažery a koordinátory, dále by měla dohlížet na stav projektu a ten poté vyhodnocovat, identifikovat potenciální potřeby na projekt a zároveň se ujistit, že je projekt transparentní. Tyto aktivity nejsou bohužel příliš dodržovány a možným důvodem je nízká kapacita PMO týmu, která je zastoupena jen pár členy a zároveň vysoký objem projektů v rámci společnosti 'XY'. Dalšími již zmiňovanými nedostatky projektového řízení společnosti 'XY' jsou především nízká kontrola kvality, mnoho udělených výjimek, které se považují téměř za standard, nedostačující poučení se z předchozích chyb a jejich chybějící zápis, chybějící projektová dokumentace a především nejasná definice některých projektových rolí a k nim stanovené zodpovědnosti. U menších a středních projektů také obvykle chybí zastoupení určitých projektových procesů a rolí jako například strategické (strategic), produktové (product) a návrhové řízení (proposal management).

### 3.3 Doporučení pro řízení projektů ve společnosti 'XY'

V každé organizaci je neustále možné analyzovat současný stav a na základě výsledků provádět potřebná vylepšení, která povedou k vyšší efektivitě, produktivitě a zároveň pomohou snížit náklady a zvýšit kvalitu. Také je důležité stále upevňovat dosavadní vztahy jak se zaměstnanci společnosti, kteří pro společnost vytváří její hodnoty, tak s obchodními partnery a okolím společnosti. Proto je nezbytné, jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole, aby si společnost uvědomovala své přednosti a především své nedostatky, protože jedině tak s nimi může nadále pracovat a snažit se o jejich rozvoj či eliminaci.

Doporučení pro projektové řízení u společnosti 'XY' vychází ze zjištěných nedostatků této společnosti, kde se stále nabízí veliký prostor k možným nápravným opatřením a změnám. Jak dalece budou tyto změny a korekce akceptovány záleží vždy na ochotě a zájmu ze strany vedení a samotných členů společnosti, kteří mají tu moc je případně implementovat do již zaběhlé praxe.

Většinou platí, že čím větší je daná společnost, tím těžší a časově náročnější bývá prosazení a implementace případných změn a naopak. Nicméně v dnešní době inovací na všech úrovních není nemožné se o takovéto změny pokusit a zjistit, jestli přinesou větší užitek nežli současná a mnohdy kostrbatá realita.

## **Případná doporučení na základě zjištěných nedostatků společnosti 'XY':**

- **Zvýšená spolupráce a aktivita PMO pro všechny typy projektů** – navýšení současné kapacity členů týmu, vyšší podpora PMO týmu ze strany vedení, rozčlenění projektů dle priorit a přiřazení PMO členů dle jejich zkušeností na daný projekt, školení PMO členů na průběžnou analýzu, výstupy z ní a poradenství v rámci projektů a jejich přiřazených projektových manažerů.
- **Vyšší úroveň kontroly kvality na projektech** – průběžné sledování stavu projektu nejen ze strany projektového manažera, který je na projekt přiřazený, ale také vlastníka a rady projektu, dále ze strany PMO týmu, ostatních členů projektového týmu, kteří se podílí na jeho realizaci a následné výstupy v podobě porovnání a vyhodnocení současného stavu oproti stavu plánovanému. Zajištění patřičné dokumentace a ujistění se o její průběžné aktualizaci.
- **Snížení stavu udělovaných výjimek v řízení projektu** – snažit se pokud možno vyvarovat obcházení nastavených procesních parametrů a kompetencí jednotlivých projektových rolí za pomoci případných výjimek a používat tyto výjimky opravdu jen v krajním případě. Tyto výjimky poté zaznamenat a vrátit se k jejich řešení do určité stanovené doby, aby se předešlo případnému opomenutí. Neplést si výjimku s novým standardem.
- **Ponaučení se z předešlých projektových chyb a jejich zaznamenávání** – pečlivé záznamy v průběhu životnosti projektu, kde budou popsány případné chyby, které se udály při jeho přípravě, realizaci, ukončení a předání. Tyto záznamy poté uveřejnit na předem stanovené uložení, které je známé především v rámci projektové komunity s autorizovaným přístupem pro všechny projektové manažery. Názvy těchto záznamů uvádět tak, aby bylo jasné patrné, čeho se daná problematika týká a tudíž snadno vyhledatelné informace o chybách pro ty, kteří je potřebují. Tyto záznamy by měly obsahovat nejen uvedení dané chyby, ale zároveň také její možné řešení a osvědčení se tohoto řešení v následné praxi. Vždy by mělo být uvedeno jméno toho, kdo tento záznam vytvářel, aby se mohl případně dohledat "vlastník" této chyby při případné podrobnější analýze.
- **Zajištění potřebné projektové dokumentace a její průběžná aktualizace během životního cyklu projektu a následná archivace při ukončení projektu** – vytvoření a dodání potřebné dokumentace, která je součástí projektu a zajištění její následné správy, předání případným stranám, které se na projektu podílí a archivace na předem stanovené a přístupné uložení. Kontrola dokumentů případnými experty na danou problematiku a jejich schválení určenými členy týmu. Pokud se v průběhu projektu zjistí, že chybí související dokumentace z předešlého projektu pro projekt stávající, kterou je nutné pouze aktualizovat, je zapotřebí její okamžité vytvoření, kterým je pověřen expert na danou problematiku a dodáním, za které zodpovídá projektový manažer projektu.

- **Upřesnění definic všech projektových rolí, jejich projektových kompetencí a dané zodpovědnosti na projekt** – ujištění se, že všechny projektové role jsou přesně definovány, jejich představitelé znají své projektové zodpovědnosti a své kompetence v rámci projektu a všichni členové projektového týmu chápou tyto role a odpovídající zodpovědnosti stejným způsobem, tzn., všichni budou navzájem vyrozuměni o zodpovědnostech a kompetencích také ostatních členů týmu a tudíž nebude docházet k případnému nedorozumění mezi jednotlivými členy nebo dokonce předávání zodpovědnosti za určitý úkol jiné osobě, která nemá dostatečné znalosti ani pravomoce tento úkol provést. To poté může mít za následek, že úkol nebude proveden správně nebo nebude proveden vůbec a také může dojít ke zpoždění celého projektu.
- **Zastoupení potřebných týmů v rámci přípravy a realizace všech typů projektu** – zajištění, že všechny potřebné týmy jsou zahrnuty v rámci projektového řízení a plní svoji projektovou funkci ve spolupráci s projektovým manažerem a ostatními členy projektového týmu.
- **Posílení spolupráce a funkce určitých týmů společnosti 'XY' podle ITSM standardu** – především opětovné zavedení problémového řízení, které by spravovalo a vyhodnocovalo opakující se incidenty a na jejich základě vytvořené problémy, pro které by se spolu s experty na danou problematiku snažili hledat konečná řešení. Posílení kapacity členů týmu v rámci incident a release managementu. Důkladnější kontrola produktivity práce členů týmu v rámci service level managementu a jejich případná redukce, zároveň upřesnění zodpovědností v rámci jejich pracovní pozice zejména ve spolupráci s projektovým řízením a správou katalogu služeb.

Objem úspěšně dokončených projektů by se mohl na základě těchto doporučení v budoucnu navýšit a posílit tak výsledek současného plnění trojimperativu v oblasti nákladů, času, kvality a dostupnosti potřebných zdrojů na projekt.

## 4 Závěr

Z výsledků šetření a komparace na základě teoretických a praktických poznatků vyplývá, že projektové řízení v rámci společnosti 'XY' dodržuje zavedené a známé mezinárodní standardy a snaží se je aplikovat do své každodenní praxe. Nicméně byly zde shledány také určité nedostatky a navržena případná doporučení, která by pomohla zlepšit řízení projektů ve společnosti 'XY'. Mezi hlavní metodiky používané v rámci společnosti 'XY' patří především PRINCE2, PMI a Scrum. Samotné projekty prochází jednotlivými životními cykly, které se člení na předprojektové, projektové a poprojektové. Společnost 'XY' prochází zahajovací a plánovací fází, poté přistupuje k samotné realizaci projektu a na závěr k jeho uzavření. Po celou dobu životnosti projektu by měla být vedena také jeho průběžná kontrola. Během životního cyklu projektu se využívají různé projektové metody, nástroje a především komunikace a spolupráce členů projektového týmu. V rámci společnosti 'XY', která nabízí své služby z prostředí IT, jsou zahrnuty také ITSM procesy, které poskytují zaměstnancům určitý návod na řízení IT služeb.

Společnost 'XY' do značné míry splňuje trojrozměrné požadavky na projekt a převážná většina jejich projektů je ukončena ve stanoveném čase, v rámci daného rozpočtu, při očekávané kvalitě a přidělených zdrojích. Tudiž naplňuje cíle trojimperativu. Nicméně je zde stále veliký prostor, pro případná vylepšení současného stavu v oblasti projektového řízení u společnosti 'XY'. K tomuto je zapotřebí identifikace stávajících silných a slabých stránek společnosti a na jejich základě navrhnout budoucí rozvoj či opravná opatření. Vždy záleží na dané společnosti a jejím vedení, jestli bude ochotna provádět průběžnou analýzu současného stavu a budoucího vývoje, kdy na základě výsledků zaujme určitý postoj a navrhne případné změny. Společnost 'XY' i přes svou velikost, globální strukturu a celkový rozsah zaujímá kladný postoj ke změnám a inovacím. I přesto, že tyto změny vyžadují určitý čas a jsou finančně nákladné, posouvají společnost dopředu a pomáhají ji udržovat krok s případnou konkurencí. Nedostatky, které se nacházejí uvnitř společnosti 'XY' a jsou popsány v kapitole 3.2.5., se kontinuálně analyzují a řeší. I přesto, že případné změny mohou přinášet určitá rizika a nemusí být akceptovány všemi stranami, jejich hlavním smyslem je zlepšení současné situace a tudíž lepších výsledků. Společnost 'XY' si je tohoto faktu vědoma a proto se i nadále snaží zlepšovat své dosavadní praktiky ve všech oblastech jejího působení. Analyzuje trh a případnou konkurenci, zavádí nové přístupy a metody v rámci svých dosavadních procesů, zakládá si na inovaci své technologie a jejího případného vývoje, rozvíjí a upevňuje vztahy jak v rámci společnosti vůči svým zaměstnancům a obchodním partnerům, tak vůči svému okolí.

Stejný přístup zaujímá společnost 'XY' také v rámci projektů a projektového řízení. Tato oblast je pro společnost klíčová a její výsledky velice sledované a hodnocené. V případě zjištěných nedostatků a problémů, které se uvnitř projektového řízení vyskytují, je společnost připravena pro okamžité řešení dané situace. Na základě možností a daných priorit postupuje v rámci změnového procesu a především se snaží zapojit všechny ovlivněné strany, které by byly ochotny se na daném řešení problému podílet, spolupracovat a poskytovat tak své zkušenosti a zpětnou vazbu. To ve svém důsledku motivuje nejen zaměstnance společnosti, ale i samotnou společnost, která se snaží neustále rozvíjet, přizpůsobovat a čelit novým výzvám.

## Literatura

### Monografie

DOLANSKÝ, V. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. 376 s. ISBN 80-71692-87-5.

DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA Vladimír a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9287-5.

DOLEŽAL, Jan, Lacko, Branislav et al, 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

FIALA, P.: *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 stran. ISBN 80-86419-24-X

CHVALOVSKÝ, V., *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. 1. vyd. ASPI, a.s., 2005. ISBN 80-7357-085-8

KERZNER, Harold, *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York: 2003. ISBN 04-712-2577-0.

MULLEROVÁ, Lenka, *Komunikační dovednosti*. Praha: 2014. ISBN 978-80-87839-15-7.

OGC, 2009. *Managing successful projects with PRINCE2*. London. ISBN 978-011-3310-593.

PITAŠ, Jaromír, 2008. *Národní standard kompetencí projektového řízení: National competence baseline of project management*. Brno: VUT v Brně ve spolupráci s SPŘ. ISBN 978-80-214-3665-7.

POSTER, K., APPLGARTH, M., *Projektový management*, 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2006. ISBN 80-7367-141-7.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Computer Press Praha: 2000. ISBN ISBN: 80-7226-218-1.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Computer Press Brno: 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.

SCHWALBE, K.: *Řízení projektů v IT Kompletní průvodce*. Hana Krejčí, 6. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.

SVOZILOVÁ, A.: *Projektový management*. 1. vyd. Praha; GRADA, 2006. 353 s. ISBN 80-2471501-5

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ, 2008. *Projektový management*. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita. ISBN 978-802-4816-869.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00

Praha 5

ŠTEFÁNEK, Radoslav et al., *Projektové řízení pro začátečníky*. Computer Press, Brno: 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

ŠUBRT, T., LANGROVÁ P., *Projektové řízení I*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. ISBN 80-213-1194-0.

TOMŠÍK, Pavel, *Management lidských zdrojů*. Praha: 2013. ISBN 978-80-87839-01-0.

## Internetové zdroje

BESTPRACTICE: *ITSM & ITIL®* [online]. 2008 - 2015 [cit. 2015-07-10]. Dostupné z: <http://www.bestpractice.cz/cs/Best-practice/-ITSM-ITIL-.alej>

KLUSOŇ, Martin: *PRINCE2, nebo PMI?* [online]. 2010 [cit. 2015-07-05]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/sprava-it/prince2-nebo-pmi.htm>

LACKO, Branislav: *Projektové řízení: Nástroj pro zvýšení konkurenční schopnosti*. [online]. 2001 [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/projektove-rizeni-nastroj-pro-zvyseni-konkurencni-schopnosti.htm>

## Interní zdroje společnosti

Prezentace z oddělení PM: “ITS PM Handbook – Project management at IT Services”. 2015 [cit. 2015-08-03].

Prezentace z oddělení PM: “ITS PMO Report\_December 2014\_v2”. 2014 [cit. 2015-08-06].

Interní intranetová stránka společnosti: *ABOUT US* [online]. 2015 [cit. 2015-08-07].

Interní intranetová stránka společnosti: *ITS PROCESS: List of roles* [online]. 2015 [cit. 2015-08-07].

Interní ishare stránka společnosti: *PM OFFICE* [online]. 2015 [cit. 2015-08-09].

Interní intranetová stránka společnosti: *MY TALENT WORLD* [online]. 2015 [cit. 2015-08-10].