



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉ KULTURY DO IT ODDĚLENÍ DIGITÁLNÍ AGENTURY

IMPLEMENTATION OF THE PROJECT MANAGEMENT CULTURE INTO THE IT DEPARTMENT OF DIGITAL AGENCY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Krpcová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav informatiky
Studentka:	Bc. Kateřina Krpcová
Studijní program:	Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
Vedoucí práce:	doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Zavedení projektové kultury do IT oddělení digitální agentury

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je zavedení projektové kultury do IT oddělení digitální agentury s cílem zefektivnit procesy související zejména s tvorbou webových stránek.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

LESTER, A. Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 6. vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2013. ISBN 978-0-08-098324-0.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

YADAV, S.R. a A.K. MALIK. Operations Research. 1. vyd. India: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-809618-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zavedením projektové kultury do IT oddělení digitální agentury s cílem zefektivnit procesy projektového řízení spojené s tvorbou webových stránek. Práce je rozdělena na tři hlavní části. V první, teoretické části, jsou zpracována teoretická východiska související s problematikou managementu změny, projektového managementu a procesy související s tvorbou webových stránek. Druhá část analyzuje současný stav realizace procesů souvisejících s tvorbou webových stránek ve vybrané společnosti. Třetí, návrhová část, se zabývá projektem změny zavedení projektové kultury do IT oddělení společnosti včetně návrhu metodiky řízení projektů tvorby webových stránek s využitím vhodných metod, technik a nástrojů projektového řízení.

ABSTRACT

The thesis deals with the implementation of project culture into IT department of a digital agency with the objective to streamline the project management processes associated with websites creation. The thesis is divided into three main parts. In the first part, theoretical basis related to the matter of change management, project management and processes related to the creation of web pages are compiled. The second part analyzes the current state of execution of processes related to managing of websites in a selected company. The third, design part, covers the project of changing the implementation of project culture into company's IT department, including the design of methodology for managing website creation projects using appropriate project management techniques and tools.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení změn, Lewinův model řízené změny, řízení rizik, projektový management, tvorba webových stránek

KEY WORDS

Change management, Lewin's change management model, management of risk, project management, website creation

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KRPCOVÁ, Kateřina. *Zavedení projektové kultury do IT oddělení digitální agentury* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119618>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Radek Doskočil.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

Bc. Kateřina Krpová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto děkuji doc. Ing. Radku Doskočilovi, Ph.D., MSc, za cenné rady a připomínky. Poděkování také patří vedení společnosti X Production, s. r. o., a celému jejich IT oddělení za konzultace, na jejichž základě vznikl popud k vypracování této diplomové práce. V neposlední řadě také děkuji své rodině za podporu při jejím zpracování.

OBSAH PRÁCE

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Řízení změn	13
1.1.1 Co je to změna.....	13
1.1.2 Kritické faktory úspěchu firmy	14
1.1.3 Lewinův model řízené změny	18
1.1.4 Metody síťové analýzy.....	23
1.2 Řízení rizik v projektu	24
1.2.1 Pojem riziko	25
1.2.2 Řízení rizik v projektu podle IPMA	25
1.3 Projektový management	27
1.3.1 Základní pojmy a vybrané techniky	28
1.3.2 Hlavní skupiny procesů projektového managementu.....	34
1.3.3 Životní cyklus projektu podle IPMA.....	35
1.3.4 Řízení projektů v malých organizacích	37
1.4 Tvorba webových stránek	38
1.4.1 Webdesign.....	38
1.4.2 Tvůrci webu	38
1.4.3 Typy webových projektů.....	40
1.4.4 Projektové řízení webových projektů.....	41
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	42
2.1 Základní údaje o společnosti.....	42
2.1.1 Předmět podnikání společnosti.....	43
2.1.2 Vedení společnosti a personální obsazení	44
2.2 Analýza vnitřního prostředí	45
2.2.1 Tvrdé faktory.....	45
2.2.2 Měkké faktory	47
2.3 Analýza projektové kultury v IT oddělení společnosti	50
2.3.1 Definice projektu.....	50
2.3.2 Role projektového manažera.....	50

2.3.3	Projektový tým.....	51
2.3.4	Fáze projektu.....	51
2.3.5	Komunikace během trvání projektu	52
2.3.6	Dokumentace a nástroje pro řízení projektu.....	52
2.3.7	Plánování zdrojů.....	53
2.4	Analýza procesu tvorby webu.....	53
2.4.1	Iniciační fáze projektu.....	53
2.4.2	Fáze návrhu webu	55
2.4.3	Fáze technické realizace.....	56
2.4.4	Evaluace projektu.....	58
2.5	SWOT analýza.....	58
2.6	Zhodnocení analýzy současného stavu	60
2.6.1	Závěr analytické části.....	60
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	61
3.1	Motivace pro změnu	61
3.2	Zavedení projektové kultury do IT oddělení.....	62
3.2.1	Lewinův model řízené změny	62
3.2.2	Časová analýza změny	66
3.2.3	Řízení rizik.....	70
3.3	Metodika řízení firemních projektů	84
3.3.1	Předprojektová fáze.....	84
3.3.2	Projektová fáze.....	87
3.3.3	Poprojektová fáze.....	88
3.4	Zhodnocení návrhové části	89
3.4.1	Shrnutí návrhové části.....	89
3.4.2	Přínosy návrhů řešení.....	90
	ZÁVĚR.....	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

V současné době je po funkčních a moderních webových prezentacích velká poptávka. To je také příčinou rostoucího počtu firem, které se touto problematikou zabývají. Pro digitální agenturu X Production, s. r. o., jejíž doménou je právě tvorba webových stránek, to znamená nárůst konkurence, a tedy neustále se zvyšující tlak na zlepšování firemních procesů a s tím spojených i nabízených služeb. Ve zmíněné společnosti dochází k neustálému narůstajícímu počtu zaměstnanců, ale vedení společnosti této expanzi nestačí přizpůsobovat firemní procesy. Stávající zavedené procesy spojené s tvorbou webových stránek již se současným počtem pracovníků přestávají být efektivními. Současná situace si vyžaduje řídit webové zakázky jako projekty. To je hlavní motivací k zavedení projektové kultury do IT oddělení společnosti X Production, s. r. o., což je hlavním cílem této diplomové práce.

Tato diplomová práce je rozdělena na tři hlavní části. V první části, teoretické, jsou souhrnně popsány poznatky z oblasti řízení změn, řízení rizik a projektového řízení a z oblasti tvorby webových stránek. V následující části této práce je provedena analýza vnitřního prostředí firmy, analýza projektové kultury v IT oddělení společnosti a následně i analýza procesu tvorby webu. Poslední z těchto částí, část návrhová, obsahuje konkrétní identifikaci motivací pro změnu a návrh této změny včetně návrhu metodiky řízení projektů tvorby webových stránek s využitím vhodných metod, technik a nástrojů projektového řízení. Následně je popsán postup její implementace do IT oddělení společnosti, s využitím metod z oblasti řízení změn. Dále je pozornost věnována rizikům, která by mohla reálně ohrozit úspěch celého projektu změny.

Podnět pro vznik této práce přišel v době, kdy jsem ve společnosti X Production, s. r. o., pracovala jako koordinátorka webových projektů a mohla jsem sama pozorovat, jak se firma potýká s problémy spojenými s nekonceptním a nesystematickým řízením webových zakázek. Podle mého názoru je nezbytné, aby vedení společnosti začalo tuto situaci řešit v co nejbližší době. V opačném případě hrozí zaostání za konkurencí, která již projektovou kulturu zavedla, dokáže tedy efektivněji řídit webové projekty a s větší pravděpodobností dojde k uspokojení potřeb klienta.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V této kapitole jsou popsány hlavní cíle práce, její dílčí cíle a požadované výstupy diplomové práce. Dále jsou popsány použité metody a postupy, kterých bylo využito k naplnění stanovených cílů.

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je zavedení projektové kultury do IT oddělení digitální agentury X Production, s. r. o., především s cílem zefektivnit procesy při tvorbě webových stránek.

Dílčím cílem práce je analýza současného stavu zejména zasazená do kontextu projektové kultury ve společnosti, ze které mají jasně vyplývat motivace pro změnu, a tedy důvody, proč projektovou kulturu do IT oddělení společnosti zavádět. Na to pak navazuje další z dílčích cílů, kterým je identifikovat přínosy, jež jsou očekávány od provedení této změny.

Požadovaným výstupem této práce je konkrétní navržená změna týkající se zavedení projektové kultury do IT oddělení X Production, s, r. o., a popis postupu její implementace včetně identifikace a ošetření rizik změnového projektu. Součástí tohoto návrhu změny je i popis konkrétní metodiky a vytvoření návodu, podle kterého by měl management při řízení webových projektů postupovat.

Metody a postupy zpracování

Pro naplnění výše popsaných cílů bylo využito zejména těchto základních výzkumných metod:

- **Analýza** – tato metoda byla využita při definici teoretických východisek práce, kde dochází k rozkladu větších logických celků na dílčí části, které mezi sebou mají vztahy a dohromady tvoří celek. Tato metoda byla rovněž používána v analytické části této práce, kde je provedena analýza současného stavu ve společnosti, a to nejprve při analýze vnitřního prostředí, dále pak při analýze projektové kultury v IT oddělení

společnosti a následně při analýze realizace procesů souvisejících s tvorbou webových stránek.

- **Syntéza** – této metody bylo využíváno v návrhové části práce, v níž dochází ke spojení poznatků získaných za použití analytických metod v celky, zejména pak při návrhu implementace změny a také při návrhu nové metodiky pro řízení webových projektů.
- **Dotazování** – tato metoda byla využívána zejména ve fázi přípravy a sběru podkladů pro tuto diplomovou práci, ale i v průběhu jejího vzniku. Dotazování probíhalo jak osobně, tak s využitím elektronické komunikace, mezi mou osobou, vedením společnosti X Production, s. r. o., a jejími vybranými zaměstnanci.

Dále byly během zpracování této práce využity metody, techniky a postupy z následujících oblastí:

- strategické analýzy (Analýza 7S, SWOT analýza, procesní analýza),
- řízení změn (Lewinův třífázový model, metoda PERT),
- řízení rizik (identifikace rizik, analýza rizik, zhodnocení rizik, ošetření rizik)
- a projektového managementu (WBS, Ganttův diagram a další vybrané metody v souladu s IPMA).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou teoretická východiska rozdělena do čtyř logických celků. První z nich je věnován oblasti řízení změn, další část je zaměřená na řízení rizik. Třetí z těchto celků pojednává o projektovém managementu a čtvrtá část je věnována problematice z oblasti tvorby webových stránek. Znalost níže popsaných oblastí je nezbytným předpokladem pro vypracování dalších dvou kapitol této diplomové práce, tedy analytické a návrhové části.

1.1 Řízení změn

Schopnost řídit změny patří k zásadním a také vysoce ceněným dovednostem manažerů. Řízení změn představuje jednu z oblastí spadající do komplexní problematiky řízení společnosti a úzce souvisí s procesním uspořádáním firmy (případně jiné organizace).

1.1.1 Co je to změna

Definice změn existuje celá řada. Změnu můžeme chápat jednoduše jako odklonění se od stávajícího stavu. Podle jedné z definic můžeme chápat změnu jako politický proces ve firmě, díky němuž zdůrazňují a chrání různé skupiny v rámci organizačního boje své vlastní zájmy. Další definice se zaměřuje především na cíl změny: „*Cílem změny je udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace.*“¹

Racionální chápání změny se zakládá na modelování změny pomocí projektu. Ten je definován časem, lidskými zdroji, materiálními zdroji (a dalšími), procesy a měřitelnými výsledky.

¹ KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 15. ISBN 978-80-247-4564-0.

Změny lze rozdělit do tří skupin:

- **Přírůstkové změny** – jsou vhodné především pro stabilní ekonomické prostředí, kde pouze „doladujeme“ některý z konkrétních parametrů firmy.
- **Transformační změny** – při takové změně provádíme zásadní zásah do firmy a jsou vhodné spíše pro turbulentní ekonomické prostředí.
- **Změny založené na obou předcházejících způsobech** – existují případy, kdy např. v roce 1989 v období transformace českého hospodářství, připravily transformační změny prostředí pro změny přírůstkové ve výrobních podnicích. Rovněž se vyskytují i opačné případy, kdy změny přírůstkové vytvořily vhodné prostředí pro změny transformační.²

1.1.2 Kritické faktory úspěchu firmy

Při úvahách o kritických faktorech úspěchu firmy vyvstává otázka, jestli nějaké takové vůbec existují. Abychom našli odpověď, je potřeba analyzovat takové stránky řídicí práce, které mají zásadní význam pro manažera. Výzkum T. J. Peterse a R. H. Watermana ukázal, že existuje sedm faktorů, jimiž je ovlivňována úspěšná firma a které mají být rovnoměrně rozvíjeny.

Rámec 7S faktorů firmy Mc Kinsey

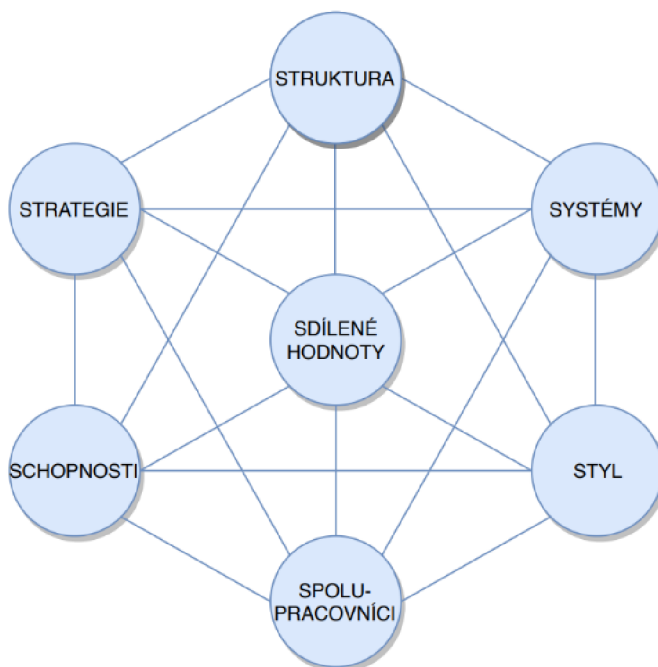
Mezi výše zmíněných sedm faktorů ovlivňujících úspěch firmy patří strategie a struktura firmy, spolupracovníci ve firmě, dále pak jejich schopnosti (dovednosti), styl řízení ve firmě, systémy a postupy, sdílené hodnoty firmy (také kultura firmy).³ Těchto sedm faktorů, které definuje rámec firmy Mc Kinsey, je možno rozdělit na dvě skupiny:

- **Tvrdé faktory** – je snadnější je definovat nebo identifikovat a management je může přímo ovlivnit. Jedná se o strategická prohlášení, organizační schémata, formální procesy a systémy.

² KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.

³ RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM®, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.

- **Měkké faktory** – oproti tvrdým faktorům mohou být obtížněji popsatelné, jsou méně hmatatelné a jsou více ovlivněny kulturou. Tyto měkké faktory jsou však pro úspěch firmy stejně důležité jako ty tvrdé. Mezi měkké faktory patří spolupracovníci, schopnosti, sdílené vize a styl řízení.⁴



Obrázek č. 1: Rámec „7S faktorů“ firmy Mc Kinsey⁵

Strategie firmy

Strategie firmy většinou vychází z vize firmy, respektive z představ manažerů o vizi, a z konkrétního poslání firmy. Strategii firmy je možné charakterizovat jako dlouhodobou orientaci firmy, dlouhodobě zamýšlené směřování firmy k cíli nebo k několika cílům a konkrétní možnosti firmy v daném podnikatelském prostředí.

Ve firmě běžně existuje celá hierarchická soustava na sebe navazujících strategií. Na vrcholu pomyslné pyramidy stojí firemní strategie určující základní orientaci firmy. Na tuto strategii navazuje obchodní strategie a na nejnižší úrovni se pak nachází funkční strategie, jako je například marketingová, výrobní apod.

⁴ MindTools. The McKinsey 7-S Framework. In: *mindtools.com* [online]. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

⁵ Vlastní zpracování, dle: KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 23. ISBN 978-80-247-4564-0.

Organizační struktura firmy

Hlavním účelem organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, pravomocí a kompetencí mezi pracovníky v organizaci. Postupem času došlo k vývinu těchto organizačních struktur v několik základních typů. Pro tyto typy je charakteristický vývoj od jednoduššího po složitější. Základní typy organizačních struktur dělíme na několik typů:

- **Liniová** – tato organizační struktura je charakteristická tím, že je jeden útvar nadřízen ostatním a existuje v ní přímá nadřízenost a podřízenost. Pro liniovou organizační strukturu jsou typické např. rychlé rozhodování a jednoznačné vymezení nadřízenosti a podřízenosti. Tato organizační struktura umožňuje snadné centralizování pravomocí. Mezi její nevýhody může patřit to, že jsou kladeny poměrně vysoké nároky na vedoucího jednotlivých oddělení, který musí mít odborné znalosti ze všech oblastí, kterým se firma věnuje.
- **Funkcionální** – tato organizační struktura vznikla ve snaze odstranit nedostatek liniové struktury specializací řídicích funkcí. Jde tedy o nahrazení jednoho vedoucího několika specializovanými vedoucími. Mezi její nedostatky patří to, že na jedné horizontální úrovni se nachází velký počet útvarů a je problematické jejich činnosti koordinovat.
- **Liniově-štabní** – tato struktura je kombinací obou předchozích organizačních struktur a spojuje přednosti obou z nich.
- **Divizionální** – vznikla vytvořením samostatně fungujících divizí, které mají vlastní finanční, provozní, obchodní, případně technický úsek.
- **Maticová** – tyto organizační struktury umožňují dosáhnout co nejlepších výsledků v co nejkratším čase při řešení daného problému. Maticová struktura spojuje prvky divizionální a funkcionální struktury.⁶

⁶ RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM®, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.

Informační systémy

Informačním systémem jsou míněny soubor lidí, technologických prostředků a metod zabezpečujících sběr, přenos, zpracování a také uchování dat. To vše za účelem tvorby prezentace informací určených pro potřeby uživatelů. Nutně se tedy nemusí jednat o automatizovaný systém pomocí prostředků výpočetní techniky.⁷

Styl řízení

Za klasickou topologií stylů řízení považujeme členění na tři různé styly – autoritativní, demokratický a styl laissez-faire (liberální).

- **Autoritativní styl řízení** – vylučuje zapojení ostatních zaměstnanců firmy na jejím řízení. Vedoucí sbírá od podřízených potřebné informace, ze kterých vedoucí může případně vycházet, jinak ale nemají podřízení možnost ovlivnit rozhodování vedoucího, který rozhoduje sám.
- **Demokratický styl řízení** – je spojen s větší možností zapojení podřízených na řízení firmy. Vedoucí svým podřízeným dává možnost vyjádřit se, deleguje část svých pravomocí, ale ponechává si odpovědnost v konečných rozhodnutích. Při tomto stylu řízení je možné hovořit o dvousměrné komunikaci.
- **Styl laissez-faire** – ponechává podřízeným značnou volnost, kdy si skupina sama řeší rozdělení a postup práce a vedoucí zasahuje do jejich činností jen minimálně. Komunikace u tohoto stylu řízení je převážně horizontální, a to mezi jednotlivými členy skupiny.

Spolupracovníci

Mezi hlavní zdroje zvyšování výkonosti firmy můžeme zařadit právě lidi. Jednou ze základních dovedností každého úspěšného manažera je umět vhodně jednat se spolupracovníky. Na druhou stranu jsou však spolupracovníci i hlavním provozním rizikem firem. Pro vedoucího pracovníka je velmi podstatné znát motivaci, preference a sklony svých zaměstnanců nejen z důvodu přímého řídicího působení, ale také z důvodu vytváření vhodného pracovního prostředí. Jde především o dlouhodobý proces, ve kterém

⁷ KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.

jde o tvorbu firemní kultury, její image a v neposlední řadě i atraktivnosti pro potenciální kvalitní spolupracovníky.

Sdílené hodnoty firmy (firemní kultura)

Je zřejmé, že kultura firmy a spolupracovníci spolu velmi úzce souvisí. Kulturou firmy můžeme rozumět: „*souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“⁸ Pod pojmem kultura firmy tedy můžeme rozumět soustavu sdílených názorů a hodnot, které spolu ve firmě vytvářejí pozitivní prostředí a neformální normy chování. Firemní kultura tak charakterizuje vnitřní atmosféru firmy, jedná se o nehmotný produkt, jenž je tvořen myšlením lidí a činnostmi provozovanými ve firmě.

Schopnosti

Ve firmě by měl existovat tlak na rozvoj personálu, nejen co se týče jejich technické a výrobní kvalifikace, ale také by měl být manažery vyvíjen tlak, který zvýší ekonomickou, právní a infromatickou gramotnost personálu celé firmy. Jedním z klíčů úspěchu manažera je schopnost rychlé adaptace na změnu.⁹

Modelu 7S je možno využít v nejrůznějších situacích. Například může pomoci:

- zlepšit výkonnost společnosti;
- při prozkoumání účinků budoucích změn v rámci společnosti;
- sladit oddělení a procesy během fúze nebo akvizice;
- určit, jak nejlépe implementovat navrhovanou strategii.¹⁰

1.1.3 Lewinův model řízení změny

Proces změny podle Lewina je rozdělen na tři základní fáze, a těmi jsou rozmrazení, vlastní provedení změny a následné zamrazení, ve které dochází k zafixování

⁸ RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM®, 2007, s. 23. ISBN 978-80-214-3510-0.

⁹ Tamtéž.

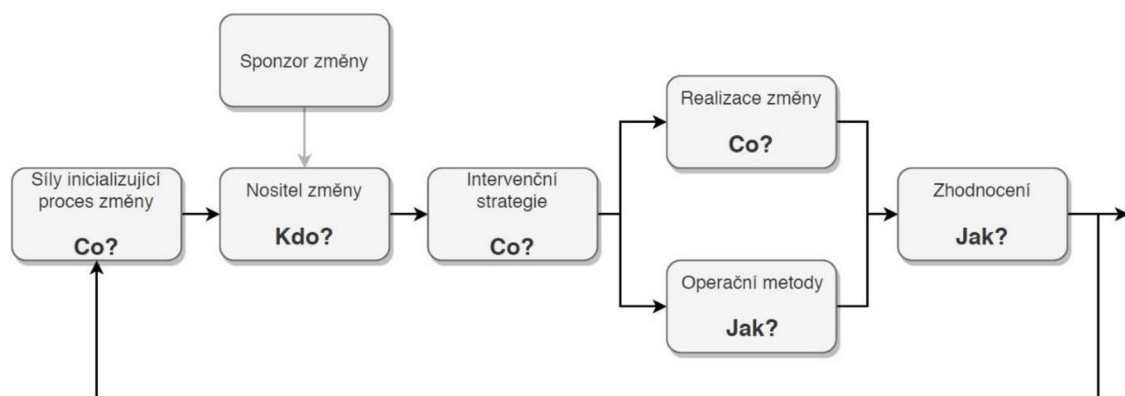
¹⁰ MindTools. The McKinsey 7-S Framework. In: *mindtools.com* [online]. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

provedených změn v organizaci. Vlastní projekt řízené změny bývá modelován pomocí síťových grafů (např. CPM, PERT, GERT a dalšími).

Před zahájením vlastního procesu řízené změny bychom měli být schopni odpovědět na následující otázky:

- **JAK vypadá požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout?**
- **CO jsou tyto faktory, JAK jsou intenzivní?**
- **KDO jej bude podporovat, KDO jej bude bojkotovat?**
- **KDE bude provedena takzvaná intervence?**
- **JAK tuto intervenci provedeme?**
- **JAK celý proces dopadl?¹¹**

Důležité je správně načasovat jednotlivé fáze a také jejich jednotlivé činnosti.



Obrázek č. 2: Lewinův model řízené změny¹²

Proces řízené změny ve firmě se obvykle rozpadá na několik dalších dílčích etap:

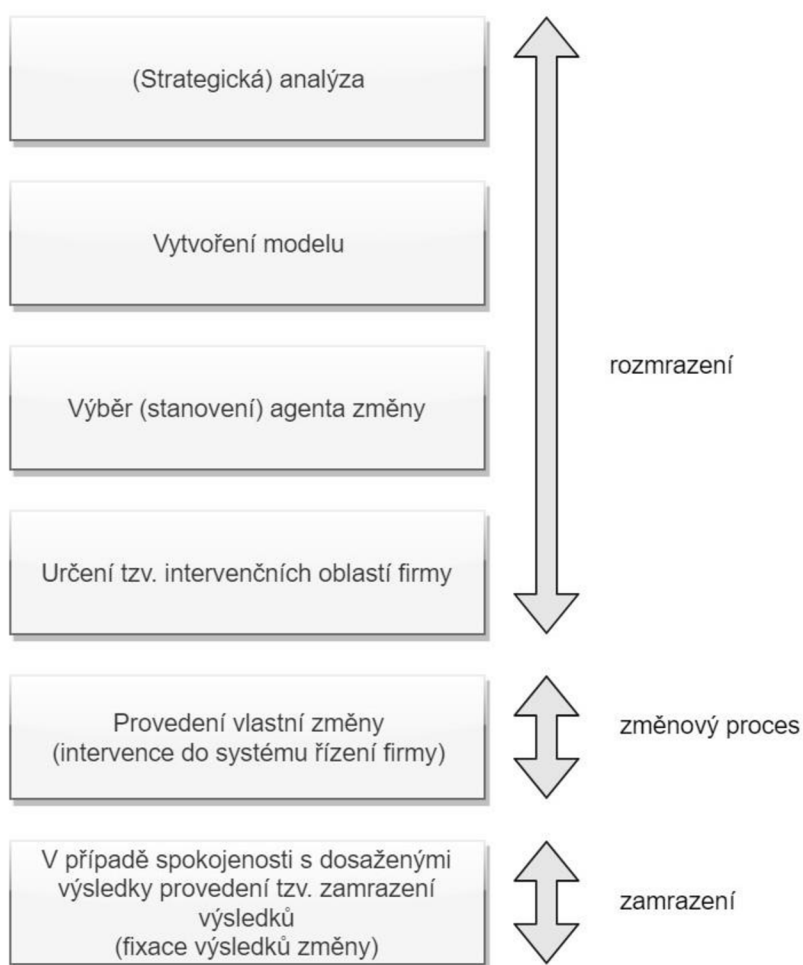
- definování cílového stavu ještě před tím než dojde k zahájení vlastního změnového procesu provedení změny;
- analytická etapa;
- návrhová etapa, jejímž hlavním účelem je vytvoření modelu změny;
- stanovení agenta změny;

¹¹ KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.

¹² Vlastní zpracování, dle: KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 53. ISBN 978-80-247-4564-0.

- určení dílčích firemních procesů, které budou ovlivněny plánovanou změnou;
- realizační etapa, ve které dojde k provedení vlastní změny;
- provedení zpětné vazby realizované změny;
- úprava stávajícího změnového procesu, pokud je třeba, případně zamrazení změny.

Tyto dílčí etapy jsou pak znázorněny na schematickém obrázku níže.¹³



Obrázek č. 3: Jednotlivé etapy procesu modelování řízené změny ve firmě¹⁴

¹³ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*: 4. aktualizované a rozšířené vydání. Čtvrté vydání. Praha: © Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

¹⁴ Vlastní zpracování, dle: SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*: 4. aktualizované a rozšířené vydání. Čtvrté vydání. Praha: © Grada Publishing, 2013, s. 55. ISBN 978-80-247-4644-9.

Nyní si přiblížíme stěžejní etapy celého změnového procesu.

Analýza situace

Hlavním výstupem analytické fáze má být rozhodnutí, zda je plánovaná změna nutno provádět, či ne. Rozhodnutí bude provedeno na základě výsledků analyzované firmy, nejčastěji s využitím metod strategické analýzy – analýza vnějšího okolí, analýza oborového okolí a analýza vnitřního prostředí. Případně další analýzy potřebné k pochopení kontextu navrhované změny. Často pak jsou výsledky analýz shrnuty ve SWOT analýze.

Identifikace agenta a sponzora změny

Pokud došlo k rozhodnutí změnu realizovat, můžeme přejít k identifikaci agenta změny, jímž může být jednotlivec, nebo skupina zaměstnanců, kteří budou nositeli celého procesu plánované změny ve firmě. Agent změny (nositel změny) bývá podporován sponzorem změny (obvykle majitel, spoluvlastník, majoritní držitel akcií atd.), který ho při provádění změny podporuje svými zdroji.¹⁵

Níže je popsáno několik charakteristik, jimiž by se měl vyznačovat úspěšný nositel změny:

- schopnost předat ostatním svoji vizi – nadřízeným, kolegům i podřízeným;
- energie a zápal pro věc;
- inspirující a motivující lidi kolem;
- poctivost, upřímnost a otevřenost s ohledem na danou situaci;
- odvaha začít a nevzdávat se (během obtížného období);
- houževnatost a nepředpojatost;
- emoční inteligence;
- schopnost zvládat všechny zainteresované strany a vysoký společenský kapitál;
- chytrý politik;

¹⁵ KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.

- umět naslouchat;
- schopnost vytvořit v lidech pocit naléhavosti.¹⁶

Identifikace intervenčních oblastí

Dále je potřeba identifikovat oblasti, ve kterých bude intervence provedena a specifikovat si tyto intervence (zásahy). Z hlediska zásahů se budeme zaměřovat především na následující oblasti:

- lidské zdroje a jejich řízení,
- organizační struktura firmy,
- technologie firmy,
- komunikační a organizační toky a procesy ve firmě.

Těchto identifikovaných oblastí se pak plánovaná změna více či méně dotkne.

Intervence – vlastní změna

V technokratickém pojetí chápeme změnu jako projekt, a ten je tedy tvořen souborem činností, jež na sebe navazují. V modelu projektu změny (velmi často se v praxi užívají síťové grafy) je možné provádět časovou, zdrojovou či nákladovou analýzu. Případně můžeme použít metodu kritické cesty, například metodu PERT.

Implementaci změny ve firmě pak lze rozložit do tří fází, které na sebe přímo navazují, a to na rozmrazení, vlastní změnu a zamrazení. Analogicky je možno hovořit o přípravě projektu změny, o intervenci změn a o zafixování dosažených výsledků. V rozmrazovací fázi je potřeba připravit podmínky pro změnu, tedy provést potřebné analýzy, informovat zaměstnance, co nejvíce minimalizovat odpor, připravit potřebné technologie pro změnu, zajistit zdroje, vytvořit rezervy atd. Druhá etapa pak představuje vlastní implementaci změny, která bude zaměřena na již dříve identifikované intervenční oblasti. Třetí etapa, tzv. zamrazení, se věnuje především zakonzervování žádoucího stavu, kterého bylo díky implementaci změny dosaženo.

¹⁶ JARRETT, Michael. *Schopnost změny: Proč jsou některé společnosti na změnu připraveny, a jiné ne*. Brno: Computer press, 2009. ISBN 978-80-251-2955-5.

Verifikace dosažených výsledků

Účelem této závěrečné fáze je zhodnotit dosažené výsledky při provádění řízené změny. Pokud můžeme měřit výsledky oproti původnímu stavu kvantitativně, je situace relativně jednoduchá. V opačném případě bývá vyhodnocení celého změnového projektu komplikovanější.¹⁷

1.1.4 Metody síťové analýzy

„Metody síťové analýzy se řadí mezi klíčové nástroje současného projektového managementu. Manažeru projektu poskytují cenné informace potřebné pro jeho řízení a následnou realizaci. Především umožňují stanovit minimální čas potřebný pro realizaci celého projektu a identifikovat činnosti, na jejichž průběhu závisí dodržení termínu stanoveného pro realizaci celého projektu.“¹⁸

Časová analýza síťového grafu

Ve své podstatě se jedná o časové ohodnocení síťového grafu, a tedy o určení časových nároků na jednotlivé činnosti. Podle způsobu, jakým dospějeme k časovému odhadu trvání činností, můžeme metody síťové analýzy rozdělit do dvou skupin:

- **deterministické grafy**, u kterých se stanovují doby trvání jednotlivých činností jako konstanty (zástupci těchto metod jsou metody CPM a MPM);
- **stochastické grafy**, u kterých je doba trvání činností považována za náhodné proměnné (zástupcem je metoda PERT).¹⁹

Metoda PERT

U metody PERT (Program Evaluation and Review Technique) jsou doby trvání projektu náhodné veličiny mající beta rozdělení pravděpodobnosti. Trvání jednotlivých činností je možné popsat třemi odhady parametrů rozdělení:

- **optimistická** (a tedy nejkratší) doba trvání o ,

¹⁷ RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM®, 2007, ISBN 978-80-214-3510-0.

¹⁸ DOSKOČIL, Radek. *Kvantitativní metody: Studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM®, s.r.o. Brno, 2011, s. 92. ISBN 978 80 214 4247 4.

¹⁹ Tamtéž.

- **nejpravděpodobnější** doba trvání n ,
- **pesimistická** (nejdelší) doba trvání p .

Poté je možné určit očekávanou hodnotu E_{PERT} a směrodatnou odchylku σ_{PERT} . Pro určení těchto veličin můžeme použít vztahy:

$$\text{Očekávaná doba trvání činnosti – střední hodnota: } E_{PERT} = \frac{o+4n+p}{6}$$

$$\text{Směrodatná odchylka: } \sigma_{PERT} = \frac{(p-o)}{6}$$

Při metodě PERT se postupuje následovně:

- Je zpracován síťový graf a provedou se všechny tři výše zmíněné odhady dob trvání jednotlivých činností.
- Pro každou činnost je vypočítána očekávaná hodnota E_{PERT} a směrodatná odchylka σ_{PERT} .
- Dochází k určení kritické cesty, což je cesta s nejvyšším součtem vypočtených očekávaných hodnot E_{PERT} . Pro kritickou cestu je pak dále možno určit:
 - očekávanou dobu trvání (součet očekávaných hodnot dob trvání činností ležících na kritické cestě),
 - a směrodatnou odchylku projektu (odmocnina ze součtu kvadrátů směrodatných odchylek činností ležících na kritické cestě).²⁰

1.2 Řízení rizik v projektu

Projekty jsou velmi úzce spjaty s nejistotou, která vzniká založením projektu a končí až se samotným ukončením všech prací a záruk na projektu. Rizika ve své podstatě znamenají předpoklady, na nichž je realizace projektu postavena.²¹

²⁰ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

²¹ DVOŘÁK, Drahošlav. *Řízení projektů: Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Brno: Computer press, 2008. ISBN 978-80-251-1885-6.

1.2.1 Pojem riziko

Podle dnešních výkladů rizikem rozumíme: „*nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.*“²² Riziko vzniká vzájemným působením aktiva a hrozby. Pokud provádíme analýzu rizik, nemusí být brán zřetel na hrozbu, která žádným způsobem neovlivňuje aktiva.²³

1.2.2 Řízení rizik v projektu podle IPMA

Moderní projektové řízení chápe pod pojmem „riziko“ nejistou a negativní událost (nebo také ohrožení) a pod pojmem „příležitost“ pak nejistou pozitivní událost (což může být přínos nebo zisk). Riziko může mít svoji hodnotu, jež je určena součinem pravděpodobnosti jeho vzniku a hodnoty pravděpodobného dopadu $HR = P \times D$. (Kde HR je hodnota konkrétního případu rizika; P je hodnota pravděpodobnosti, že riziko nastane, a D je hodnota předpokládaného dopadu, kterou nám riziko způsobí.

Řízení rizik pak z pohledu rizikového inženýrství zahrnuje následující procesy:

Stanovení kontextu

Řízení rizik v projektu by mělo být navázáno na řízení rizik ve firmě. V této fázi jsou identifikovány cíle, vnitřní a vnější parametry a je vybrána metoda, která bude dále v kontextu řízení rizik používána, a je stanoveno, jak bude vypadat její aplikace.

Identifikace rizik

V této fázi se uplatňuje především snaha identifikovat možná nebezpečí a popsat je co nejpřesněji. Je však potřeba zvažovat jen relevantní rizika, která mohou úspěch projektu ovlivnit výrazně. V této fázi se nejčastěji využívá metoda brainstormingu.

Analýza rizik

V této fázi se vychází ze sestaveného seznamu rizik a je snaha odhadnout pravděpodobnost jejich výskytu a závažnost nepříznivého dopadu na projekt. Analýza rizik může být kvantitativní (určení hodnot pravděpodobností a hodnot ztráty konkrétním

²² SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4. aktualizované a rozšířené vydání*. Čtvrté vydání. Praha: © Grada Publishing, 2013, s. 90. ISBN 978-80-247-4644-9.

²³ Tamtéž.

číselným vyjádřením) a kvalitativní (slovní ohodnocení, případně pomocí bodovacích stupnic apod.). Příkladem kvalitativní analýzy rizik může být například Skórovací metoda s mapou rizik. Tato metoda obsahuje 3 fáze: identifikaci rizika, jeho ohodnocení a návrhy na opatření ke snížení rizika.

Hodnota rizik

Hlavním účelem tohoto kroku je zjistit potřebné údaje pro rozhodnutí, zda mají být daná rizika ošetřena, která rizika budou zanedbána, nebo která nelze akceptovat. Při tomto rozhodnutí lze využít paretovskeho principu – 80/20, a tedy ošetřit 20 % nejvýznamnějších rizik.

Ošetření rizik

Pokud došlo k posouzení a k určení hodnoty rizika a bylo rozhodnuto, že riziko chceme ošetřit, mělo by dojít k zamyšlení, jakým způsobem na toto riziko reagovat. Hlavním cílem této fáze je snížení hodnoty jednotlivých rizik tak, aby se výrazně zvýšila pravděpodobnost, že projekt bude úspěšně realizovatelný. Nejjednodušším způsobem jak na riziko reagovat je jeho přijetí – akceptace. Jak velkou hodnotu rizika si firma může dovolit přijmout, by mělo plynout ze strategie řízení rizik v celé firmě. Pokud má nějaké riziko vyšší hodnotu, měli bychom ho nějakým vhodným způsobem ošetřit, abychom jeho hodnotu snížili. Metod pro snižování rizika je celá řada, např.

- pojistit nepříznivou událost;
- zmírnit hodnotu rizika tím, že dojde k navržení opatření, které by snížilo buď velikost dopadu, nebo které sníží pravděpodobnost vzniku rizika;
- eliminovat riziko tím, že nalezneme jiné řešení, které danou rizikovou událost neobsahuje;
- vytvoříme rezervu, která nám případnou nepříznivou událost bude kompenzovat;
- vytvoříme záložní plán pro případ, že riziko nastane.

Je třeba si uvědomit, že konkrétní navržená opatření mohou pro projekt znamenat další náklady. Samozřejmostí je navržení takových opatření, jež svými náklady nebudou převyšovat hodnotu rizika.

Monitorování a přezkoumání

V případě, že byla provedena analýza rizik a nyní jsme ve fázi implementace projektu, je nezbytné neustále všechna rizika sledovat. Sledování rizik bývá běžnou součástí porad projektových týmů. Dalším řešením je určení tzv. vlastníka rizika. Ten je zodpovědný za jeho sledování a v případě potřeby podá zprávu vedoucímu projektu. V první zmíněné variantě je projektový manažer de facto i vlastníkem všech projektových rizik.

Komunikace a konzultace

Během všech výše popsaných fází řízení rizik je nutné, aby probíhala komunikace se všemi zainteresovanými stranami. Především z důvodu, že různé strany mohou mít na daná rizika i různé pohledy a to může mít velký vliv přijímaná rozhodnutí v projektu.²⁴

1.3 Projektový management

Pokud budeme hledat rozdíly mezi tradičním pojetím managementu a projektovým managementem, vyjdeme z obecných definic managementu. Níže jsou uvedeny dvě definice projektového managementu. První z nich je definice podle předního světového teoretika v oblasti projektového managementu, profesora Herolda Kerznera. Druhá z uvedených definic vychází z teorií Project Management Institute (PMI), což je největší a nejuznávanější světové profesionální sdružení projektových manažerů.

- **Projektový management podle profesora H. Kerznera:** „*Projektový management je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“
- **Projektový management podle PMI:** „*Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.*“²⁵

²⁴ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné. Praha: © Grada Publishing, 2012. ISBN 978 80 247 4275-5.

²⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované vydání. Praha: © Grada Publishing, 2016, s. 17. ISBN 978-80-271-0075-0

Výše uvedené definice projektového managementu se od sebe liší ve svém doslovném znění, obě však mají stejnou podstatu: „projekt je určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.“²⁶

1.3.1 Základní pojmy a vybrané techniky

Co je projekt

Slovo projekt je v současné době velmi používané. Můžeme jej slyšet skloňované v nejrůznějších pádech a o velkém množství činností se mluví jako o projektu. Dokonce i na základních školách se soubor více úkolů běžně nazývá projektem. Níže je na vybraných příkladech popsáno, jak definují slovo projekt odborníci na projektové řízení.

- **Projekt podle IPMA:** „Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená náklady a časem a jejímž cílem je dosažení souboru definovaných přínosů dle příslušných standardů a požadavků kvality.“
- **Projekt podle metodiky PMBOK (Project Management Body of Knowledge):** „...dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu.“
- **Projekt podle normy ISO 10006:** „Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“
- **Pojem proces je podle ČSN ISO 9000:2000 definován takto:** „Soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“²⁷

²⁶ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované vydání. Praha: © Grada Publishing, 2016, s. 17. ISBN 978-80-271-0075-0.

²⁷ KOMZÁK, Tomáš. *Řízení IT projektů pro úplně začátečníky*. Brno: Computer press, 2013, s. 23. ISBN 978-80-251-3791-8.

Poslední z uvedených definic pojmu projekt můžeme považovat za nejhlouběji charakterizující.²⁸

Projekt vs. proces

Je možno konstatovat, že realizace projektu je specifickým procesem, který trvá nějakou omezenou dobu a jsou pro jeho realizaci dočasně přiděleny zdroje a limity, kterých lze v rámci projektu čerpat. Pokud nedojde k vyčerpání těchto zdrojů, jsou po ukončení projektu uvolněny ve prospěch jiného projektu, nebo jsou spotřebovány.

- **Projekt** – jedná se o sled činností, jež vedou k naplnění určitého cíle. Projektový management je využíván pro realizaci nových systémů, případně jejich částí, nebo pro zavádění změn vztahů mezi již existujícími systémy. Jestli je projekt úspěšný, nebo ne, je možno měřit vzhledem k stanoveným vstupním parametrům projektu, které tvoří čas, náklady a kvalita (případně rozsah) v souladu s naplánovaným cílem projektu.
- **Proces** – oproti projektu se jedná o obecný sled činností, jež jsou určeny k vykonání konkrétní práce. Dá se říci, že proces trvá z hlediska podnikatelské praxe relativně neomezenou dobu a je zaměřen na průběžný výkon určité série operací. Působením těchto operací jsou vstupní informace nebo objekty měněny na výstupní informace nebo objekty. Ty se pak dále stávají předmětem působení dalších procesů. Proces, na rozdíl od projektu, není charakterizován plánem, ale detailním popisem průběhu procesu, jeho vlastností, transformačních metod a pravidel a vztahů mezi jednotlivými prvky procesu.

Na základě výše popsaného shrnutí vlastností obou typů řízení lze definovat vztah mezi řízením procesu a řízením projektu následovně:

- „*Řízení projektu je specifickým případem řízení soustavy procesů s časově omezeným trváním. Po splnění cíle je ukončen.*

²⁸ KOMZÁK, Tomáš. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer press, 2013, s. 23. ISBN 978-80-251-3791-8.

- Řízení projektu probíhá podle obecného postupu a jeho specifické části jsou přizpůsobeny jeho cílům prostřednictvím projektového plánu. Obecný proces je popsán v období celé své životnosti a je řízen podle stanovených pravidel.

- Neurčitost projektu vyplývající z jeho neopakovatelnosti je soustředěna do oblasti rizik projektu, které podléhají specifickým metodám kvantifikace a řízení. Obecný proces nemá specifická pravidla pro řízení rizik, protože je stabilizován a vlivy z okolí jsou známy.

- Projekt je v průběhu svého života řízen a měřen vůči plánu, zatímco obecný proces je řízen podle svého popisu a hodnoty ukazatelů v měřících bodech.²⁹

Kdo je projektový manažer

Projektový manažer je osoba, která zodpovídá za předání veškerých částí projektu. Může se jednat buď o práci na plný úvazek, nebo se může jednat jen o roli v dané situaci. Práce projektového manažera se může v rámci různých projektů trochu lišit, ale v podstatě je projektový manažer odpovědný za vymezení práce v rámci projektu, její plánování a stanovení rozsahu potřebných zdrojů. K dalším odpovědnostem projektového manažera patří rovněž splnění požadovaných úkolů a zabezpečení toho, že veškeré problémy, které by mohly způsobit zpoždění, případně zastavení projektu, jsou řešeny. Projektový manažer pracuje v souladu s metodami projektového managementu a k tomu všemu využívá soubor schopností komunikace a práce s lidmi.³⁰

Projektový manažer by měl být i dobrým vůdcem. Podle Stephena Coveyho (kniha Sedm návyků vůdčích osobností) je vůdčí osobnost:

- proaktivní, aktivně vždy vytváří svůj život,
- zná svoje poslání (má jasně stanovené své firemní i životní cíle),
- váží si svého času,
- je mistrem komunikace,
- myslí způsobem výhra-výhra,

²⁹ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované vydání. Praha: © Grada Publishing, 2016, s. 46. ISBN 978-80-271-0075-0.

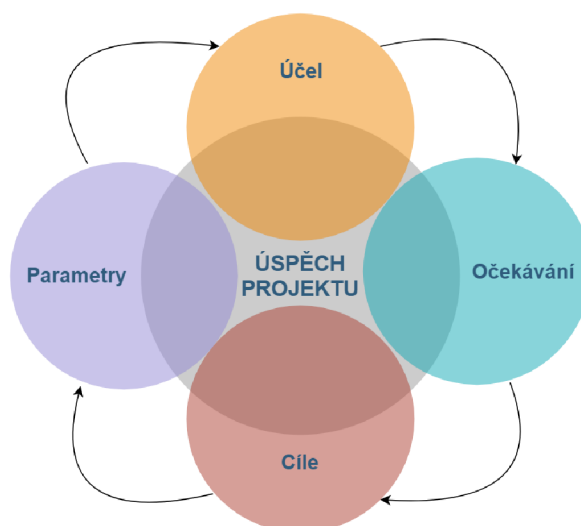
³⁰ NEWTON, Robert. *Úspěšný projektový manager: Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.

- týmovým hráčem,
- neustále na sobě pracuje.³¹

Úspěšný projekt

Na otázku: „*Co je to úspěšný projekt?*“ existuje jednoduchá odpověď. Projekt můžeme považovat za úspěšný, pokud splnil:

- účel,
- očekávání,
- cíle projektu,
- ostatní klíčové parametry projektu.



Obrázek č. 4: Čtyři úspěšná kritéria projektu³²

Účel je to, proč má pro společnost smysl do realizace projektu investovat zdroje, čas, prostředky a pracovní úsilí. Je vyjádřením konkrétního a specifického přínosu celé společnosti a také velkou přidanou hodnotou vzhledem k současné situaci ve společnosti. Přínosy projektu se v největší míře projeví až po ukončení realizační fáze projektu. Mohou však existovat i přínosy, jež se začnou projevovat až za delší období.

³¹ COVEY, R. S. *Sedm návyků vůdčích osobností: Pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma, 1997. ISBN 80-85213-41-9.

³² KOMZÁK, Tomáš. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer press, 2013. ISBN 978-80-251-3791-8.

Dalším klíčovým faktorem úspěchu projektu je sjednocení **očekávání** od projektu na všech úrovních. Každá ze zúčastněných stran může mít očekávání jiná a úspěšný projekt tato očekávání naplňuje.

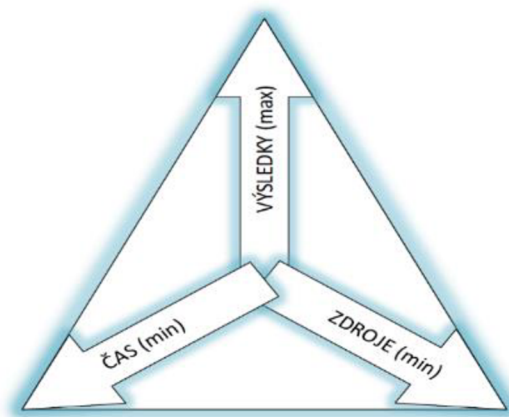
V rámci plánování bude potřeba rozložit velký úkol na několik malých postupných kroků. Je nutné především definovat hlavní cíle a také hlavní výstupy projektu. **Cíle** mají společně naplňovat hlavní účel projektu.

Pečlivě vytyčené cíle projektu budou zpřesněny do podoby **parametrů** tak, aby v blízké budoucnosti nedocházelo k diskusím o konečné podobě jednotlivých výstupů projektu. To je pak klíčové při řízení jeho kvality.³³

Trojimperativ projektu

Pokud mluvíme o projektech a o jejich projektových cílech, máme na mysli v podstatě vždy tři základní pojmy – výsledek, čas a zdroj – ty dohromady tvoří trojimperativ projektového řízení. Časem se rozumí celkový čas potřebný od započetí projektu (včetně času potřebného k plánování projektu) až po dokončení projektu. Případná následná podpora se do časového rámce projektu nezapočítává, jinak by se jednalo o nekonečný projekt, čímž by došlo k porušení definice projektu.

Hlavním účelem při stanovování trojimperativu je optimální vyváženost mezi těmito třemi požadavky. Základem je vzájemná provázanost těchto tří veličin, tedy pokud se změní jedna z těchto veličin, druhá má přitom zůstat stejná, zákonitě se musí změnit adekvátním způsobem ta třetí. Trojimperativ je možno znázornit pomocí trojúhelníku, pro lepší představu.



Obrázek č. 5: Trojimperativ projektu³⁴

³³ KOMZÁK, Tomáš. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer press, 2013. ISBN 978-80-251-3791-8.

³⁴ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné. Praha: © Grada Publishing, 2012. ISBN 978 80 247 4275-5.

Dekompozice podle prací – WBS

WBS je zkratka z anglického Work Breakdown Structure a jedná se tedy o hierarchickou strukturu prací, která rozkládá jednotlivé práce na projektu v několika úrovních. Nejčastěji se tato technika využívá u projektů, které byly již někdy v minulosti realizovány, a máme tedy povědomí, jak by mohl vypadat jejich průběh. WBS se obvykle zpracovává na tři úrovně a třetí úroveň bývají pracovní balíky. Ve čtvrté úrovni by byly zaznamenány již konkrétní dílčí činnosti, ty však nejsou součástí WBS.

Tato technika nám může být velice nápomocná především při detailním plánování, které se díky ní může velice zefektivnit. Nevýhodou této techniky je nutnost předchozích zkušeností s podobným projektem.³⁵

Technika Start Stop Continue

Tato technika bývá často využívána v evaluační fázi projektu. Jedná se o tři základní otázky, na něž se po skončeném projektu zainteresovaných stran ptáme:

1. Co bychom měli přestat dělat?
2. Co bychom měli začít dělat?
3. V čem bychom měli pokračovat?

Samotná skutečnost, že manažer projektu požaduje zpětnou vazbu, demonstruje jeho závazek vůči týmu. Díky této jednoduché technice je možné získat velmi užitečné informace, jež mohou silně přispět k vlastnímu rozvoji, a především je možné identifikovat silná a slabá místa v projektu a ze zjištěných skutečností se pro příště poučit.³⁶

SWOT analýza

Princip SWOT analýzy spočívá v identifikování silných (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) vůči nějaké vymezené oblasti. Může to být segment činností firmy nebo i vůči firmě samotné,

³⁵ KOMZÁK, Tomáš. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer press, 2013. ISBN 978-80-251-3791-8.

³⁶ PM learning solution. *Pmlearningsolutions.com* [online]. Chicago: SingleHop LLC, © 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.pmlearningsolutions.com/blog/stop-start-continue>

případně vůči projektu nebo jinému záměru. SWOT analýza se provádí tak, že zjištěné položky se zapíše do tabulky (ukázka níže), a ta pak slouží jako podpora pro komplexní vyhodnocování situace.

Tabulka č. 1: SWOT analýza podle IPMA³⁷

	Pomocné (dosažení cíle)	Škodlivé (dosažení cíle)
Vnitřní původ (atributy organizace)	Silné stránky	Slabé stránky
	S	W
Vnější původ (atributy prostředí)	Příležitosti	Hrozby
	O	T

1.3.2 Hlavní skupiny procesů projektového managementu

Z pohledu řízení projektů je možné charakterizovat hlavní skupiny procesů projektového managementu, které jsou někdy také označovány jako domény:

- **Iniciace a zahájení projektu** – v tomto procesu je hlavním účelem vytvořit základní definice projektu, jež jsou obsaženy v Zakládací listině projektu, a také získání autorizace potřebné k jeho realizaci.
- **Plánování projektu** – v tomto procesu je využíváno strategických výsledků, jichž bylo dosaženo v předchozí doméně, a dochází k jejich přetváření do podoby taktického plánu pro realizaci projektu. Při tomto procesu se vychází ze Zakládací listiny projektu a dochází v něm k jejímu zpřesnění do formy Definice předmětu projektu a ta je následně podrobena detailnímu rozboru z hlediska nákladů, času, metodologií, technologií

³⁷ Vlastní zpracování, dle: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné. Praha: © Grada Publishing, 2012, s. 61. ISBN 978 80 247 4275-5.

a pracovních zdrojů. Výstupem této fáze je závazný a podrobný projektový plán.

- **Vlastní řízení v průběhu projektu a koordinace** – tato doména je souhrnem veškerých aktivit, které se zaměřují na výkon a koordinaci již naplánovaných prací projektu. Součástí této fáze je projektová komunikace, motivace členů týmu a kontrola (řízení) kvality.
- **Monitorování a kontrola** – v této fázi probíhají všechny aktivity zaměřené na to, aby výkon realizačních složek projektu byl v souladu s projektovým plánem. To vše z pohledu cíle projektu, času působících rizik, nákladů na projekt a úrovně dosažené kvality.
- **Uzavření projektu** – tato doména je vyvrcholením veškerého projektového snažení a podléhá rovněž nějakým náležitostem. Akceptování výsledků projektu zákazníkem a fakturace jsou jen jednou ze součástí této domény.³⁸

1.3.3 Životní cyklus projektu podle IPMA

Předprojektová fáze – vznik projektu

Účelem této fáze je prozkoumat příležitosti projektu a posoudit, zda je požadovaný záměr proveditelný. V této fázi projektu bývají často zpracovávány nejrůznější studie a analýzy. Obecně se dá říct, že bychom v téhle fázi měli dojít k odpovědi na strategické otázky projektu (odkud jdeme, kam bychom chtěli dojít, kolik do projektu chceme investovat a jestli vůbec má smysl samotný projekt realizovat).

Zahájení projektu (start-up)

Pokud dojde k rozhodnutí, že se bude projekt realizovat, je nutné projekt inicializovat (řádně zahájit). V optimálním případě představuje zahájení projektu přesně vymezený proces. V souladu s předchozí fází je potřeba ověřit, případně upřesnit nebo definovat cíl projektu, základní personální obsazení, kompetence, žádané výstupy atd. Toto vymezení může pokrýt „*dokument Zakládací listina projektu*“. Ten poté slouží

³⁸ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované vydání. Praha: © Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

k definování základních technicko-organizačních parametrů projektu v průběhu celého jeho trvání.

Příprava projektu (plánování)

V této fázi již máme jmenován tým, který má k dispozici relativně konkrétní zadání, a tedy identifikační listinu projektu, případně další projektovou dokumentaci, jež vznikla během některé z předchozích fází. Tento vytvořený tým jako první podrobně definuje rozsah projektu (například za pomoci WBS), následně vytvoří plán řízení projektu, identifikuje činnosti, které jsou potřebné k realizaci projektu, a vytvoří jeho harmonogram. Ten je po svém schválení, jakožto výchozí plán, nazýván „*baseline*“.

Realizace projektu

Samotnou realizaci projektu je vhodné zahájit „*kick-off meetingem*“. Jde o zvláštní typ setkání (důležitých) zainteresovaných stran, kde je např. zrekapitulován plán řízení projektu a jeho harmonogram, dochází ke vzájemnému seznámení zúčastněných stran a především se všem dává v patrnost, že **začíná fyzická realizace**.

Během fáze realizace projektu je potřeba jeho průběh sledovat a porovnávat s plánem projektu. Na základě případných odchylek od plánu, případně v reakci na změny nebo nová zjištění, je nutné provést korekční opatření, dělat změny v plánu projektu, případně vytvořit nový *baseline*.

Ukončení projektu (close-out)

V této fázi projektu jsou předány fyzické i protokolární výstupy, dochází k podpisu příslušných akceptačních protokolů, fakturaci apod. Výsledkem mnoha projektů je nějaký produkt nebo služba, která se dostává do ostrého provozu až po závěrečné fázi, což již ovšem nebývá součástí projektu. Abychom mohli mluvit o projektu, musí být jasně definováno, co je jeho ukončením. Často se stává, že např. kvůli akceptaci s výhradami projekt není řádně a v pravém čase ukončen a trvá dále bez jasného ohraničení. Tomu se dá předejít řádným ukončením projektu, nebo konstatovat, že k výsledkům za daných okolností nelze dospět, a projekt uzavřít mimořádně.

Poprojektová fáze

Každý projekt přináší řadu nových zkušeností a poznatků, které lze využít při realizaci dalších projektů. Je tedy vhodné celý průběh projektu analyzovat a určit dobré i špatné zkušenosti. Primární motivací pro toto nezávislé vyhodnocení není někoho obvinít z chyb, ale především je identifikovat a pro příště se z nich poučit.

Je potřeba mít na vědomí, že některé projekty jsou koncipovány tak, že se jejich přínosy dostaví až po nějaké době. V takových případech je potřeba naplánovat termín a způsob vyhodnocení přínosů projektu až po uplynutí nějaké doby a provést závěrečné vyhodnocení úspěšnosti projektu až po tomto termínu.³⁹

1.3.4 Řízení projektů v malých organizacích

Projektový management je zcela běžným a samozřejmým jevem ve velkých i mezinárodních organizacích. Své místo však mají projekty i v malých společnostech, protože i tam je prostor pro jednorázové a tvůrčí aktivity, které se vyznačují vysokým stupněm neurčitosti. Projekty v malých organizacích jsou však samozřejmě jiné. Nejčastější rozdíly spočívají:

- v délce projektů – obvykle se jedná o projekty trvající od tří měsíců do jednoho roku;
- ve finančních objemech, které představují cenu nebo celkové náklady na projekt;
- v menším obsazení projektových týmů, jejichž členové přísluší jedné nebo pouze malému počtu organizačních jednotek;
- podrobný rozpis prací projektů bývá většinou méně komplikovaný a často bývají dostačující tři úrovně hierarchie;
- plánovací a kontrolní úkony bývají zpracovány většinou manuálně, případně s využitím jednoduchých univerzálních softwarových nástrojů;

³⁹ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné. Praha: © Grada Publishing, 2012. ISBN 978 80 247 4275-5.

- manažerem projektu často bývá manažer společnosti a účastníci projektu bývají v každodenním styku, díky čemuž často dochází ke snížení nároků na formální reporting.⁴⁰

1.4 Tvorba webových stránek

1.4.1 Webdesign

Na otázku jak správně navrhnout web pravděpodobně neexistuje správná odpověď. Každý má různé potřeby a také různé názory na to, jak by měl vypadat dobrý design, přičemž estetická stránka je jen jednou z částí práce. Hlavním cílem úspěšného webového designu je dobrý požitek uživatele webu (a z toho plynoucí další specifické cíle).⁴¹

1.4.2 Tvůrci webu

Na tvorbě webu se v případě digitální agentury běžně podílí tým pracovníků. Tvůrci webu jsou tedy všichni, kdo se na jeho vzniku nějakým způsobem podílejí. Klíčovou osobou je webdesigner, jenž bude dělat jednu z následujících činností nebo jejich kombinaci:

Návrh webu – UX designer

Úkolem UX designera je pochopit své zákazníky a transformovat jejich myšlenky tak, aby byl schopen na jejich základě navrhnout prototyp webu. Díky pochopení vstupů a jejich následné transformaci na výstupy má UX designer vizi konečného výsledku a jeho úkolem je postarat se, aby byla tato vize realizována napříč celým projektovým týmem. Jeho úlohou je být v centru každého webového projektu. Projektový manažer má na starosti hladký průběh a technické vedení webového projektu a úlohou UX designera je mentálně propojit všechny jeho účastníky.

⁴⁰ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované vydání. Praha: © Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

⁴¹ DAWSON, Alexander. *Výjimečný webdesign: Jak stvořit osobité, přitažlivé, použitelné weby*. Brno: Computer press, 2012. ISBN 978-80-251-3719-2.

UX designer musí přemýšlet a dávat web do souvislostí, potřebuje tedy hluboké teoretické znalosti ze všech různých oblastí. Typickou prací UX designera je:

- zkoumání kontextu ovlivňujícího projekt na straně klienta i jeho zákazníků,
- plánování a provádění jednotlivých částí procesu návrhu webu,
- provádění uživatelského výzkumu,
- pomoc s vymezením rozsahu projektu,
- pomoc pojmenovat problém a hypotézy pro jeho řešení,
- volba psychologických principů aplikovaných na konkrétním webu,
- volba metod a způsobů dokumentace,
- testování průběžně hotových řešení,
- nasazení a vyhodnocení analytických nástrojů,
- dohled nad celým procesem tvorby webu.

Webový grafik

Úkolem webového grafika je vytvářet náhledy webových stránek za pomoci grafického programu. Jeho práce tedy stojí na klasickém grafickém designu, typografii a na dalších souvisejících teoretických znalostech, jako je např. teorie gestaltu. Webový grafik je vždy závislý na kvalitě výstupů UX designera.

Práce webového grafika zahrnuje:

- vytváření moodboardu webu,
- pojmenovávání emocí, které má web mít,
- zasazení webu do grafického stylu klienta,
- koordinace volby a tvorby grafických podkladů (ilustrací, videí či fotografií, které budou součástí webu),
- navrhování typografické mřížky a konzistentní typografie celého webu,
- grafická interpretace wireframů,
- vytváření vizuální framework pro tvorbu dalších prvků webu.

Kodér / front-end developer

U této role v projektu se již blížíme k řemeslu. Zjednodušeně řečeno – kodér dostane webovou stránku jako obrázek a jeho úkolem je ho převést do HTML+CSS šablon s ohledem na vhodné zobrazování v různých zařízeních / prohlížečích / operačních systémech.

Typická práce webového kodéra:

- udržování konzistence grafických prvků napříč celým webem,
- sjednocování designových „výstřelků“ grafika,
- zasazování elementů webu do mřížky,
- vytváření systému pro udržování kódu, aby bylo možné web jednoduše rozšiřovat,
- důsledné udržování vizuálního frameworku webu,
- vytváření responsivních variant layoutu pro mobilní telefony a tablety.

Strategie - konceptuální práce - grafický design - kódování HTML

UX designer

webový grafik

webový kodér

Obrázek č. 6: Znárodnění tvůrců webu vzhledem k oblastem spojeným s jeho tvorbou⁴²

1.4.3 Typy webových projektů

Webové projekty je možno rozdělit podle požadovaného výkonu na tři základní skupiny:

1. **Webová prezentace** – která prezentuje určitý produkt nebo službu a často bývá i kanálem pro prodej.
2. **E-shop** – přes tento typ webu je možné online prodávat produkty či služby. Cílem e-shopu tedy není pouze prezentace produktu, ale primárním cílem je jejich prodej.

⁴² Vlastní zpracování, dle: ŘEZÁČ, Jan. Web ostrý jako břitva. Druhé vydání. Český Těšín: House of Řezáč, 2016, s. 203. ISBN 978-80-270-0644-1.

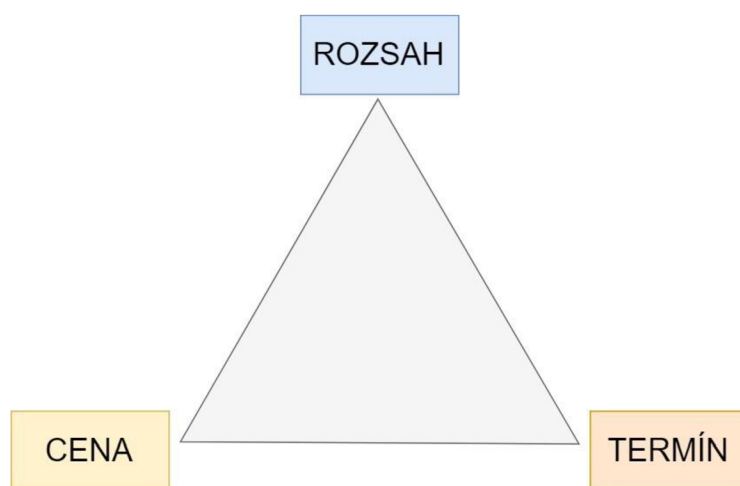
3. **Webová aplikace** – ta zase řeší určitý problém svých uživatelů pomocí sebe sama. Webová aplikace nebývá kanálem pro prodej, ale sama je přímo produktem. Primárním cílem designera webové aplikace je vytvořit nový návyk svých uživatelů, aby se stala součástí života lidí, kteří ji používají.



Obrázek č. 7: Pozice různých typů webových projektů vzhledem k jejich cílům⁴³

1.4.4 Projektové řízení webových projektů

Profesionální webdesigner především doručuje výsledky. Znamená to tedy, že musí být schopen webové projekty řídit. Klienta nezajímá snaha něco vytvořit, ale především – co bylo vytvořeno, za jakou cenu a v jakém čase, a to vše vzhledem k vytyčeným cílům. Je proto klíčové tyto cíle důkladně specifikovat, aby byly vytyčeny v jasné podobě pro klienta i webdesignera. Pro specifikaci těchto cílů je možné použít trojimperativ projektu.



Obrázek č. 8: Trojimperati webového projektu⁴⁴

⁴³ Vlastní zpracování, dle: ŘEZÁČ, Jan. Web ostrý jako břitva. Druhé vydání. Český Těšín: House of Řezáč, 2016, s. 14. ISBN 978-80-270-0644-1.

⁴⁴ Vlastní zpracování, dle: Tamtéž, s. 26.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část této diplomové práce je rozdělena do několika podkapitol. V prvních dvou podkapitolách je pozornost zaměřena na společnost jako celek. Nejprve jsou popsány základní údaje o společnosti, dále je provedena analýza jejího vnitřního prostředí. Následující tři části jsou věnovány především IT oddělení společnosti, nejprve z pohledu projektové kultury, následně je provedena analýza procesu tvorby webových projektů. Závěrem analytické části je shrnující SWOT analýza z pohledu projektové kultury v IT oddělení a zhodnocení celé analytické části.

2.1 Základní údaje o společnosti

Společnost X Production, s. r. o., je digitální agentura, která od srpna 2018 sídlí v Brně-Maloměřicích na ulici Karlova 7 v Business Parku DEPO.

Údaje z obchodního rejstříku⁴⁵

Datum vzniku a zápisu:	14. listopadu 2002
Obchodní firma:	X Production s.r.o. ⁴⁶
Sídlo:	Brno-Židenice, Filipínského 704/36, PSČ 615 00
Identifikační číslo:	263 04 422
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Spisová značka:	42851 C, Krajský soud v Brně
Kapitál:	Základní kapitál 200 000 Kč
Statutární orgán:	Daniel Trávníček – jednatel <i>Za společnost jedná jednatel samostatně.</i>

⁴⁵ Veřejný rejstřík. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, © 2019 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=603094&typ=UPLNY>

⁴⁶ Dále v této práci jen jako X Production.

Logo společnosti X Production



Obrázek č. 9: Logo společnosti X Production⁴⁷

2.1.1 Předmět podnikání společnosti

Společnost X Production je digitální agentura svérázného zaměření. Mezi oblasti jejího zájmu patří především tvorba webů, tvorba obsahu pro online i offline média a pořádání eventů. Ve své tvorbě zaznamenala společnost mnoho úspěchů, mezi které patří například ocenění Mobilní aplikace roku 2018 za aplikaci Záchranka. Firma dlouhodobě spolupracuje se značkami, jako je Notino (focení, obsah, online marketing), Tag Heuer (posílení značky, aktivace značky, image kampaň, brand awareness), Heluz (weby, aplikace, kampaně), Tilak (e-shop, tiskoviny, weby), Samsung (event, foto, video), LIKO-S (grafika, weby, tiskoviny, marketing), Tomáš Berdych (branding, sociální sítě, grafika, weby) a další. Služby, které je schopna firma poskytnout, se dají shrnout v několika bodech:

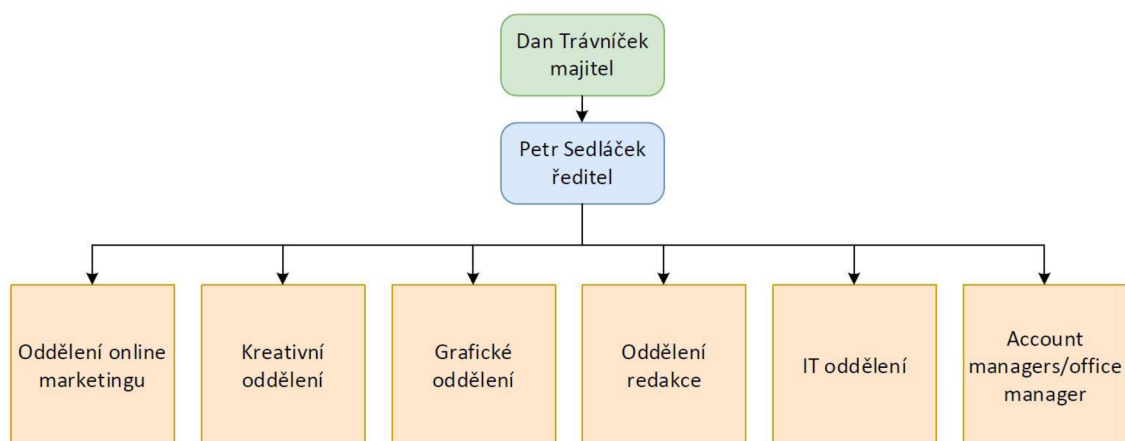
- tvorba webových stránek a aplikací (prezentační weby, e-shopy, portály, rezervační systémy apod.),
- internetový marketing (PPC kampaně, pozice ve vyhledávačích, online kampaně apod.),
- grafické práce (Brand Identity, loga a logomanuály, vizuál tiskovin, plakáty, grafické návrhy webů atd.),
- fotografické práce (produktové fotografie, portréty, fotky interiérů i exteriérů, ilustrační fotografie pro web apod.),
- eventy (pořádání a organizace akcí, zajištění cateringu, produkce atd.).

⁴⁷*Cestmirstejny.cz* [online]. Brno: Čestmír Stejný, © 2019 [cit. 2019-01-20] Dostupné z: https://cestmirstejny.cz/domu/logo_x/

2.1.2 Vedení společnosti a personální obsazení

V současné době firma skýtá kolem 30 zaměstnanců, z toho přibližně 5 pracuje externě. Ve vedení společnosti jsou její majitel Dan Trávníček a Account Director Petr Sedláček. Account Director je oficiální označení pracovní pozice, avšak jeho pracovní náplň je daleko pestřejší. V současné době řídí velké množství projektů jak webových, tak i produkčních a věnuje se i řízení firmy. Více by se proto hodilo označení ředitel společnosti, které bude v této práci pro Petra Sedláčka používáno.

Firma se pomyslně dělí na několik oddělení: oddělení online marketingu, kreativní oddělení, oddělení redakce, grafické oddělení a IT oddělení. V čele všech oddělení jsou oba členové vedení. V případě konkrétních zakázek je pak vedením pověřena osoba, která má jednotlivé projekty na starosti, spíše než o řízení se však jedná o koordinaci jednotlivých prací nutných k jejich úspěšnému ukončení.



Obrázek č. 10: Organizační struktura společnosti X Production⁴⁸

V IT oddělení společnosti X Production je v současné době 8 pracovníků⁴⁹:

- 2 UX designéři
- 3 front-end developéři
- 3 programátoři
- 1 osoba pověřená koordinací projektů

⁴⁸ Vlastní zpracování.

⁴⁹ V současné době je jeden z front-end developerů i osobou pověřenou řízením projektů.

2.2 Analýza vnitřního prostředí

V této podkapitole jsou popsány klíčové faktory společnosti X Production podle modelu 7S firmy Mc Kinsey. Podle firmy Mc Kinsey patří mezi hlavní faktory úspěchu firmy její struktura, strategie, spolupracovníci ve firmě, jejich schopnosti, styl řízení firmy, systémy a postupy ve firmě a sdílené hodnoty (kultura firmy). Tyto faktory se dají v principu rozdělit do dvou základních skupin na tzv. tvrdé S, mezi které patří strategie firmy, její struktura a systémy, které společnost využívá, a na tzv. měkké S, mezi které řadíme zbývající faktory 7S, tedy spolupracovníci, schopnosti, styl řízení a sdílené hodnoty.

2.2.1 Tvrdé faktory

Strategie firmy

Dlouhodobým cílem společnosti je vybudování a udržení silné pozice na trhu s digitálními službami. Pro dosažení tohoto cíle je nutné neustále zdokonalovat nabízené služby a sledovat trendy v rychle se měnícím digitálním prostředí. Dále je potřeba nabýt jisté konkurenční výhody, a to především efektivním využitím vlastních zdrojů a neustálým zlepšováním firemních procesů. Vedení společnosti se však dlouhodobou strategií příliš nezabývá, orientuje se především na krátkodobé cíle a příležitosti z nich vyplývající.

Mezi hlavní priority společnosti patří spokojenost jejích zákazníků a vybudování pevné klientské základny, pro niž bude vykonávat široké portfolio služeb. K tomu může docházet především díky pestrému sortimentu služeb, kterým je firma schopna pro klienta pokrýt vše od Brand Identity přes marketingovou strategii firmy, tvorbu webu, online kampaně až po produkci tiskovin.

Společnost X Production si rovněž zakládá na přátelském a spíše neformálním prostředí pro své zaměstnance a na přizpůsobení se jejich individuálním pracovním potřebám.

Struktura

Ve firmě existuje jen velmi plochá organizační struktura. Prakticky se jedná o vedení, které tvoří majitel společnosti a de facto ředitel, a ostatní zaměstnanci, kteří ve společnosti fungují na stejné úrovni. Ve společnosti se většinou nevyskytují přesně pojmenované pracovní pozice (s výjimkou IT oddělení). Téměř všichni mají přesah a vykonávají více typů práce. Například fotograf plní v případě některých zakázek i funkci copywritera a editora apod.

Pokud bychom měli definovat typ organizační struktury, která se nejvíce blíží reálnému fungování v podniku, mohli bychom mluvit o liniové organizační struktuře, jež se ale často mění na projektovou organizační strukturu.

Systémy

Informační systémy ve firmě jsou kamenem úrazu, především co se týče systémů spojených s organizací práce a zakázek. V podniku existuje několik systémů (SW), které mezi sebou nejsou žádným způsobem propojeny. Každý z nich pak funguje samostatně, což vede k neefektivitě práce, roztříštěnosti a redundanci dat napříč celým podnikem.

Všichni zaměstnanci společnosti X Production mají přístup na sdílený disk – file server, který slouží jako centrální úložiště souborů. Struktura této sdílené složky však nemá jasně stanovená pravidla, a proto se nedá spolehnout na to, že v ní najdete vše, co se konkrétní zakázky týče.

Klíčovou rolí v informačním systému firmy pak hraje software, vytvořený programátorem patřícím k služebně nejstarším zaměstnancům společnosti. Tento systém byl vytvořen formou webové aplikace a je umístěn na veřejné síti, lze se tedy na něj připojit odkudkoli (s připojením k internetu) po zadání příslušné URL adresy do prohlížeče. Interně se tomuto systému říká „Jobkeeper“. Hlavní úlohou „Jobkeeperu“ je evidovat čas strávený na jednotlivých zakázkách. V současné době je tento systém jediným nástrojem, pomocí něhož může vedení kontrolovat čas strávený na konkrétní zakázce. Tento nástroj je tím hlavním při určování ceny zakázky.

Další využívané systémy a aplikace v IT oddělení společnosti X Production:



50

- dostupné na www.trello.com



51

- dostupné na www.invisionapp.com



52

- komunikační aplikace



53

- dostupné přes webové rozhraní

2.2.2 Měkké faktory

Spolupracovníci

Přátelská atmosféra a vztahy na pracovišti patří mezi hlavní cíle podniku. Vedení si nepřeje, aby společnost nabyla korporátní charakter a jedním s jejich hlavních cílů je udržet přátelskou atmosféru ve společnosti. Firmu v současné době tvoří přibližně 30 zaměstnanců, z toho se jich přibližně 20–25 denně setkává na jednom místě, a to ve velké otevřené kanceláři. V současné době již menší část tvoří dlouhodobí zaměstnanci, za posledních 5 let došlo k poměrně velké expanzi zaměstnanců a zejména pak za poslední rok (7 nově přijatých zaměstnanců). Při přijímání nového pracovníka se především hledí na jeho osobnostní složku, a pokud by měl vedoucí pohovoru (většinou majitel společnosti) pocit, že by nezapadl do kolektivu, tak s ním s největší pravděpodobností nenaváže pracovní poměr i navzdory jeho dosavadním pracovním úspěchům a zkušenostem.

⁵⁰O společnosti. *Trello* [online]. Cambridge: Akamai Technologies, Inc., ©2019 [cit. 2019-03-07].

Dostupné z: <https://trello.com/about/logo>

⁵¹*InVision* [online]. Garden City: Webair Internet Development Company Inc., ©2019 [cit. 2019-03-07].

Dostupné z: <https://www.invisionapp.com/>

⁵²*Slack* [online]. Seattle: Amazon Technologies Inc., ©2019 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://slack.com/intl/en-cz/>

⁵³ Soubor:Gmail logo.png. *Wikipedie* [online]. San Francisco: Wikimedia Foundation Inc., ©2019 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Gmail_logo.png

Vzhledem ke stále narůstajícímu počtu zaměstnanců se vedení společnosti snaží udržovat přátelské vztahy, proto jsou pravidelně pořádány teambuildingy, dále jsou zaváděny akce jako „společné vaření“ dvakrát do měsíce apod.

Jako problematický faktor může být označeno sdílení informací mezi spolupracovníky. Ve společnosti neexistuje žádný mechanismus pro sdílení společných znalostí a know-how v rámci podniku. Toto se stává kritickým především v případě odchodu zaměstnance.

Ve společnosti byl identifikován pracovník, kterého lze označit za tzv. **mistra změn**, a tím je jeden z UX designerů⁵⁴. Hierarchicky je sice na stejné úrovni jako ostatní pracovníci (mimo vedení), má ale na spolupracovníky i na vedení velký vliv. Často bývá žádán o vyjádření svého postoje k věci a často je k jeho názoru přihlédnuto. Zmíněný pracovník má tendenci hledat nové příležitosti pro společnost a nahlížet na ně netradičně. Rovněž má dobré komunikační schopnosti a přirozeně dokáže vést lidi při týmové práci.

Schopnosti

Co se týče schopností, jimiž firma X Production vyniká, jedná se především o kreativitu a inovativní nápady. Zárodek těchto schopností je především ve vedení, konkrétně u majitele podniku, který vyniká právě schopností kreativního myšlení. Spousta „velkých“ nápadů, která ve firmě vznikla, se zrodila v jeho hlavě. To je však vyváženo absencí organizačních schopností a z toho pramení velké problémy spojené s organizací práce. Tu zajišťuje majitelova „pravá ruka“, Account Director Petr Sedláček, ale při stále zvyšujícím se počtu zaměstnanců tato situace již není dlouho udržitelná. Je potřeba propracovat změnu organizační struktury a delegovat pravomoci.

O výjimečných schopnostech se dá mluvit i v případě IT oddělení společnosti, kde za poslední 2 roky došlo k velkému progresu. V současné době se firma X Production může pyšnit senior front-end developerem, jehož schopnosti jsou nadstandardní. Pracuje velice rychle a jeho schopnosti a preciznost jsou znamenité. Silnou stránkou je i schopný UX designer a senior programátor, který má zkušenosti nejen ve vývoji firemního CMS,

⁵⁴ Jedná se o zkušeného pracovníka v IT teamu, který u společnosti X Production začal jako front-end developer a postupně se vyprofiloval v UX designera.

ale je i schopným tvůrcem mobilních aplikací, mezi které patří například několikrát oceněná aplikace Záchranka⁵⁵.

V neposlední řadě je nutné zmínit i schopnost jednat s lidmi, kterou disponují oba členové vedení společnosti. Majitel společnosti má známé v určitých vlivných kruzích a značnou část klientů společnosti tvoří právě známí, či přímo přátelé majitele.

Sdílené vize (kultura firmy)

Pod pojmem „kultura firmy“ se obvykle rozumí soustava sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě⁵⁶. Sdílené vize firmy již byly nastíněny dříve. Společnost si zakládá především na přátelském a neformálním prostředí ve firmě a na vztazích mezi vedením a zaměstnanci na přátelské úrovni. Mezi nejdůležitější firemní hodnoty patří loajalita vůči dlouholetým zákazníkům, poctivost a otevřenost.

Styl řízení

Řízení firmy je čistě v rukou vedení, tedy majitele a ředitele společnosti. Ve firmě jsou pracovníci, kteří vedení pomáhají s koordinací zakázek, konečné (klíčové) rozhodnutí je pak vždy na vedení. Co se týče rozhodnutí ohledně směřování firmy, marketingové strategie, vývoj potenciálně nových nabízených služeb apod., je pak vše vždy v rukou majitele společnosti, který má ve firmě hlavní rozhodovací slovo.

Ve firmě se uplatňuje hned několik stylů řízení, autoritativní a demokratický i laissez-faire. Záleží na konkrétních případech. Vedení společnosti v klíčových rozhodnutích často přihlédne k názorům svých zaměstnanců. Když se vyskytne situace, u níž je potřeba klíčových rozhodnutí (například co se týče dalšího směřování společnosti či zvažování přijetí velké zakázky) a je na to prostor, probíhají spíše neformální porady, během nichž se o situaci diskutuje, a každý, kdo byl přizván do diskuse, může vyjádřit svůj názor. Konečné rozhodnutí pak většinou plyne z konsenzu. Jsou však i případy, kdy

⁵⁵ Aplikace Záchranka se stala aplikací roku 2016, získala 1. místo v Ceně Mosty 2017 a další. Zdroj: *Záchranka App* [online]. Brno: ALFA-HELICOPTER, spol. s.r.o., ©2018 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.zachrankaapp.cz/>

⁵⁶ RAIS, Karel a Lea KUBÍČKOVÁ. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.

majitel firmy učiní rozhodnutí bez ohledu na rady a názory svých zaměstnanců a udělá rozhodnutí podle svého pocitu. Další styl řízení, který má ve společnosti také své místo, je styl laissez-faire. Tento styl funguje převážně v IT oddělení, kdy vedení společnosti nechává pracovníkům značnou volnost a do jejich činností zasahuje jen minimálně. Důležitý je pouze výstup – hotový projekt, ale způsobem, jakým je cíle dosaženo, nechává vedení na samostatných pracovnících.

2.3 Analýza projektové kultury v IT oddělení společnosti

V této kapitole bude popsána současná situace v IT oddělení společnosti z pohledu projektové kultury. Cílem této části je identifikace nedostatků, což bude sloužit jako hlavní vstup pro návrhovou část této práce.

2.3.1 Definice projektu

Firma X Production nemá nastavené systematické řízení projektů a s tím souvisí nejasně definovaný přístup k řízení zakázek, ke kterým by se mělo, nebo nemělo, přistupovat projektově. V rámci IT oddělení se bude jednat především o webové projekty. Je potřeba zhodnotit, v jakém případě se jedná o projekt, jehož řízení bude podléhat přesným pravidlům, a v jakém případě se jedná pouze o sled rutinních úkolů, které se nutně nemusí setkat s očekáváním, ať už s očekávanými výsledky, tak ani s očekávaným objemem vstupů. V současné době jsou všechny zakázky řízeny spíše neorganizovaně a spíše než o projektové řízení, se jedná o koordinaci jednotlivých prací vedoucích ke zhotovení zakázky.

2.3.2 Role projektového manažera

V současné době neexistuje ve společnosti X Production osoba, která by plnila funkci projektového manažera. Současná osoba, jež bývá pověřována koordinací webových projektů, sice zodpovídá za proces tvorby webu, nemá ovšem rozhodovací pravomoci. Ty má v současné době pouze vedení společnosti. Projektový manažer by měl kultivovat a rozvíjet projektové prostředí ve firmě a nést zodpovědnost za dosažení cíle

projektu. Role projektového manažera ve společnosti zcela chybí a jednotlivé zodpovědnosti jsou rozprostřeny mezi více pracovníků včetně vedení.⁵⁷

2.3.3 Projektový tým

U jednotlivých zakázek není v současné době jasně specifikován projektový tým. Jedná se spíše o pracovníky, kteří se na tvorbě zakázky nějakým způsobem podílí. Často však dochází k situacím, kdy jednotlivé úkony v rámci zakázky provádí jakýkoliv pracovník (s volnou kapacitou) bez ohledu na to, zda byl předem k participování na této zakázce vybrán.

Velkou nevýhodou tohoto nahodilého nastavení je, že jednotliví participanti na zakázce necítí spoluzodpovědnost za cíl projektu a nemají příležitost kontinuálně rozvíjet svoji práci provedenou v rámci zakázky. Dalším problémem je, že osoba pověřená koordinací projektu neefektivně komunikuje s několika jedinci, kteří se na zakázce podílejí, zvláště, místo toho, aby koordinovala tým. Toto se může stát velice rizikovým kvůli ohrožení doručení zakázky v očekávané kvalitě. Hlavní síla týmu je v tom, že se členové týmu mohou navzájem obohacovat a podněcovat nápady na kreativní a inovativní řešení, což za současné situace v IT oddělení společnosti naprosto chybí.

2.3.4 Fáze projektu

Popis současného procesu tvorby webu je popsán v podkapitole 2.3. Z tohoto popisu je zřejmé, že proces tvorby webu nemá jasnou strukturu. Přípravná (předprojektová) fáze webu je v současné době naprosto nedostačující. Důsledkem toho je časté vstupování klienta do procesu a upravování zadání pro web až ve fázi jeho realizace, což způsobuje značné problémy. Za prvé je v takovém případě obtížné dodržovat stanovené termíny a často tím pádem narůstají i náklady na tvorbu webu.

⁵⁷ Z důvodu neexistence jasné role projektového manažera, dochází v současné době k situaci, kdy do projektu impulzivně vstupuje majitel společnosti. Tyto situace nastávají především tehdy, kdy je klientem/zadavatelem webu známý majitele firmy a v takovém případě téměř vždy nastává problém s koordinací projektu. Je nutné zmínit, že majitel firmy, navzdory svým neoddiskutovatelným kvalitám, jako jsou inovativní nápady a velmi rozvinuté kreativní myšlení, naprosto postrádá organizovanost. Proto je poměrně náročné s ním polemizovat a přes to, že koordinaci projektu ponechává jiným, často do procesu vstupuje a zadává příkazy, které ovšem nekorespondují s předchozím průběhem ani s plánem tvorby webu.

Nejsou jasné zahajovací a ukončovací události, což způsobuje překryv jednotlivých fází. Jednotlivým pracovníkům ani klientovi tedy není jasné, kdy a za jakých podmínek mohou do projektu vstupovat, podávat návrhy na změny a přinášet nové podněty. Tyto nesystematické zásahy do jednotlivých fází projektů v současné době často komplikují průběh zakázky. Především je nutné definovat ukončovací událost, aby bylo oběma stranám zřejmé, kdy je možno zakázku považovat za hotovou. To bývá v současnosti problematické, protože momentálně bývá za ukončení projektu považována událost „spuštění webu“, často se ale i poté do webu dále zasahuje.

2.3.5 Komunikace během trvání projektu

Vnitropodniková komunikace

Hlavním nástrojem pro komunikaci mezi pracovníky podílejícími se na tvorbě webového projektu je e-mail. Dalším využívaným komunikačním nástrojem v IT oddělení firmy je aplikace Slack. Komunikace mezi osobou pověřenou koordinací projektu a ostatními participanty na projektu je kombinací e-mailové a osobní komunikace.

Komunikace s klientem

Komunikace s klientem probíhá prostřednictvím e-mailu nebo mobilního telefonu. V průběhu trvání prací na zakázce s klientem komunikuje osoba pověřená koordinací projektů.

2.3.6 Dokumentace a nástroje pro řízení projektu

Veškeré informace a dokumenty týkající se projektu jsou předávány prostřednictvím e-mailu, cloudového úložiště dat, případně s využitím online úschovny dat (pokud se jedná o transport dat mezi klientem a X Production). Neexistuje žádný systém ani žádné centrální úložiště dat, ve kterém by byla shromážděna veškerá data, jako jsou teploty, informace týkající se projektu, jako je zápis ze schůzek, nabídka, informace o průběhu projektu apod. Za současné situace bývá často problém se v těchto materiálech orientovat a z důvodu neexistence centrálního úložiště mnohdy potřebné

dokumenty ani nelze (nebo jen velmi problematicky) dohledat. Momentálně společnost pro řízení projektu nepoužívá žádný specializovaný software.

2.3.7 Plánování zdrojů

V současné době neexistuje žádný nástroj, který by monitoroval a řídil volné kapacity. Důsledkem toho jsou veškeré estimace založené pouze na dosavadní zkušenosti a intuici osoby pověřené koordinací projektu. Současná situace vypadá tak, že osoba koordinující projekt obejde všechny pracovníky, zjistí aktuální stav jejich pracovní vytiženosti a na základě toho vybírá ty, kteří budou na projektu participovat.

2.4 Analýza procesu tvorby webu

Cílem této části je podrobně popsat proces jednotlivé fáze webového projektu a nalézt tak slabá místa v procesu.

2.4.1 Iniciační fáze projektu

Inicializace projektu

Inicializace projektu začíná u zákazníka, který kontaktuje firmu X Production s poptávkou po novém webu. Na základě poptávky, která je většinou podána e-mailem, případně telefonicky, proběhne kontakt s potenciálním zákazníkem a je domluven termín schůzky.

Iniciační schůzka

Hlavním cílem iniciační schůzky je získání dostatečného množství informací potřebných pro vytvoření nabídky na tvorbu webové prezentace. Existují však i případy, kdy už z iniciační schůzky vyplyne, že pro klienta není webová prezentace tím, co by mu pomohlo k naplnění jeho podnikatelských cílů. V takovém případě bývá klientovi nabídnuta jiná služba, kterou mu může firma X Production nabídnout (například online marketing na sociálních sítích apod.). Dalším případem, kdy projekt končí iniciační

schůzkou, je, když klient má mylnou představu o nákladech na tvorbu webu na míru a zhodnotí, že se mu tato investice nevyplatí.

Účastníky schůzky jsou odpovědná osoba ze strany klienta a zástupce firmy X Production. V současné době neexistuje jasně deklarované pravidlo, které by říkalo, kdo se schůzky ze strany X Production zúčastní. Obecně platí, že by na schůzce měl být obchodní zástupce firmy a osoba pověřená koordinací projektu. Vyskytují se i případy, kdy se schůzky účastní pouze osoba pověřená koordinací projektu.⁵⁸ V takovém případě pak chybí obchodní zastoupení společnosti a je mnohdy komplikované vyjednávat nějaké podmínky.

Ze schůzky je proveden zápis, který ovšem nemá jednotnou strukturu. Jedná se spíše o poznámky jednotlivých účastníků schůzky. Tento zápis ve většině případů existuje pouze v papírové podobě, například v zápisníku obchodního zástupce.⁵⁹

Lidské zdroje: Osoba pověřená koordinací projektu, ředitel, klient (zástupce klienta)

Výstup: Informace potřebné pro tvorbu nabídky

Tvorba nabídky

Osoba pověřená koordinací projektu je ve většině případů i tvůrcem nabídky. Pro nabídku existuje vzor ve formě dokumentu (MS Word), kde je popsán obecný postup tvorby webu praktikovaný ve firmě X Production. Vzor nabídky dále obsahuje vybrané reference a volitelné služby, které je možno si k tvorbě webu přikoupit (jako je SEO, copywriting, fotografování apod.). Osoba pověřená koordinací projektu pak na základě zápisu ze schůzky formuluje do nabídky zadání poptaného webového projektu. Rovněž do nabídky napíše cenu, která je většinou uvedena ve formě rozsahu dvou hodnot, nebo je uvedena pouze maximální částka. Určování ceny probíhá ve většině případů tak, že tvůrce nabídky zjistí od potenciálních participantů⁶⁰ na projektu jejich časové možnosti (podle toho se předběžně určí, kteří pracovníci by se na tvorbě webu mohli podílet). Těm pak v krátkosti vylicí požadavky klienta na web a od jednotlivých pracovníků pak zjišťuje odhady předpokládané doby trvání práce na tomto projektu na základě jejich předchozích

⁵⁸ Za společnost X Production. Schůzky se samozřejmě vždy musí účastnit zástupce ze strany klienta.

⁵⁹ V některých případech existuje zápis i v elektronické podobě, kdy si účastník schůzky zapisuje poznámky do svého notebooku. Často ale zůstanou pouze uloženy na jeho disku, nepřístupné ostatním.

⁶⁰ Zejména pracovníků IT oddělení.

zkušeností. Další možností určování ceny je srovnání poptávaného webu s nějakým podobným webovým projektem, který společnost již vytvořila v minulosti. V tomto případě se vychází z ceny, za kterou byl tento podobný projekt zrealizován.

Lidské zdroje: Osoba pověřená koordinací projektu, UX designer, front-end developer, programátor, grafik, (copywriter, ředitel)

Výstup: Nabídka schválena klientem

Specifikace webového projektu

V případě akceptování nabídky je iniciována druhá schůzka, jejímž cílem je získání maximálního množství relevantních informací o webovém projektu. Důraz je kladen na obsahový materiál pro webové stránky, který má (nebo zatím nemá) klient k dispozici.

Tato fáze není pravidlem. Existují případy, kdy se na webovém projektu začne pracovat bez uskutečnění této schůzky⁶¹ a rovnou se po schválení ceny v nabídce přejde k fázi realizace webu.

Lidské zdroje: Osoba pověřená koordinací projektu, klient, (UX designer)

Výstup: Hotové zadání pro UX designera

2.4.2 Fáze návrhu webu

Tvorba wireframů

Navrhnout uživatelské rozraní webu je úlohou UX designera. UX designer vytvoří wireframe, tedy schematický model webu, který definuje logiku fungování a rozmístění jednotlivých prvků na stránce. Jednotlivé wireframy jsou pak pro lepší orientaci propojeny do jednoho prototypu s využitím internetové aplikace InVision. Již v této fázi projektu má v optimálním případě UX designer k dispozici většinu obsahu pro web. Ve většině případů však tomu tak není. V této fázi ještě dochází ke zprostředkované komunikaci mezi UX designem a klientem přes osobu pověřenou vedením projektu. Cílem této komunikace je zpřesnění specifikací a požadavků klienta.

⁶¹ Především z důvodu nedostatku času.

Lidské zdroje: UX designer

Výstup: Wireframy schváleny klientem

Grafické návrhy

Po schválení prototypu webu je na řadě jeho grafický návrh. Webovému grafikovi jsou předány wireframy s popisem, případně je přidán popis představy UX designera o podobě konkrétních grafických prvků. Dále je grafikovi zformulována představa klienta o grafickém designu webu, pokud nějakou má. Zadání webovému grafikovi společně s wireframy zasílá buď UX designer, nebo osoba pověřená koordinací projektu e-mailem. Obvykle bývá navržena homepage webu s jednou nebo dvěma dalšími stránkami a až po schválení návrhu homepage je vypracován návrh všech ostatních stránek. Navržené stránky jsou podobně jako u wireframů zpracovány do podoby prototypu (provázaných obrázků) pomocí aplikace InVision.

Lidské zdroje: Grafik

Výstup: Grafické návrhy webu schváleny klientem

2.4.3 Fáze technické realizace

Na celou fázi technické realizace dohlíží osoba pověřená koordinací projektu. Tato osoba plní funkci především prostředníka v komunikaci mezi pracovníky firmy a klientem.

Kódování

Po schválení grafického návrhu osoba pověřená koordinací projektu zjistí, který z front-end developerů má prostor pro práci na tvorbě nového webu. Ten pak požádá webového grafika o zaslání potřebných podkladů pro kódování šablon webu. Po zaslání všech potřebných podkladů pak front-end developer převede navrženou grafiku do responzivních HTML5 šablon.

Lidské zdroje: Front-end developer

Výstup: Hotové responzivní šablony webu

Programování, nasazení na CMS Xaver

Následuje programování. Pro správu obsahu webu používá firma X Production vlastní systém Xaver CMS⁶², který byl vyvinut s maximálním důrazem na snadnou použitelnost. Modulárnost a rozšiřitelnost tohoto systému programátorovi bez kompromisů umožňuje přizpůsobit administraci přesně tak, jak si daný projekt vyžaduje. Programátor tedy napojí hotové šablony na CMS Xaver a tím připraví web pro naplnění.

Lidské zdroje: Programátor

Výstup: Napojené šablony webu na redakční systém CMS Xaver

Beta verze webu

Po programování a napojení na CMS Xaver je připravena ke spuštění tzv. beta verze webu, která je již kompletně online a plně funkční⁶³. V tomto kroku se web naplní přes administrační rozhraní a doladí veškeré funkce webu. V této fázi probíhá velmi aktivně komunikace mezi osobou pověřenou koordinací projektu a klientem, kdy se řeší veškeré detaily webu. Častým případem, který se ve fázi beta verze vyskytuje, je problém s dodávaným (nebo spíše nedodávaným) obsahem jak textovým, tak obrazovým. Často projekt v této fázi stagnuje právě ze strany klienta, který není schopen dodat požadovaný obsah pro web. Často se stává, že když je klientem obsah až v této fázi dodán, jsou nutné další zásahy front-end developera, programátora a často i UX designera, protože dodaný obsah neodpovídá navržené struktuře, a je proto nutné ji upravit.

V této fázi je také klientovi vytvořen přístup do redakčního systému, aby se mohl seznámit s jeho uživatelským rozhraním ještě před spuštěním webu. Případně dochází k plnění části obsahu klientem.

Lidské zdroje: Osoba pověřená koordinací projektu, front-end developer, programátor, (copywriter), klient

Výstup: Schválená podoba webu klientem

⁶² Content Management System.

⁶³ Tato verze webu je umístěna na testovacím serveru společnosti X Production.

Spuštění webu

Jakmile je odsouhlasena a otestována beta verze, dochází ke spuštění webu. Nejprve probíhá přípravná fáze, kdy mimo jiné dochází ke zkopírování databáze webu, a spuštění vrcholí nastavením DNS záznamu⁶⁴. Tím dojde k nasměrování domény na firemní server.⁶⁵

Lidské zdroje: Programátor

Výstup: Web přístupný veřejnosti

2.4.4 Evaluace projektu

Jakmile je web spuštěn, dochází k vystavení faktury za hotový web. Častým případem jsou ještě další zásahy front-end i back-end developerů z důvodu nedostatečného testování v beta verzi webu. Ve většině případů nedochází ke komplexnímu zhodnocení projektu ať už z interního pohledu, tak ani ze strany klienta.

Lidské zdroje: Osoba pověřená koordinací projektu, ředitel, klient

Výstup: Zhodnocení míry úspěšnosti projektu

2.5 SWOT analýza

Provedené analýzy představují hlavní vstupy do sumarizující SWOT analýzy, ve které je analyzována současná situace z pohledu silných a slabých stránek (interní faktory) a hrozeb a příležitostí (externí faktory). Tato SWOT analýza je pro účely této práce zpracována z pohledu firemní a projektové kultury společnosti X Production.

⁶⁴ Konkrétně se jedná o A záznam.

⁶⁵ Ve většině případů klienti využívají webhostingových služeb společnosti X Production. Případné další zásahy (úpravy) programátora jsou v opačném případě problematické.

Tabulka č. 2: Analýza SWOT⁶⁶

	Pozitivní	Negativní
Interní	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • Zkušenosti a výkonní pracovníci v IT oddělení. • Kreativní zaměstnanci přicházející s inovativními nápady. • Přátelská firemní kultura a dobré vztahy na pracovišti. • Možnost podílet se na motivujících projektech. • Dobré technické zázemí a kreativní pracovní prostředí. • Orientace na potřeby klienta. • Možnost využití interních zdrojů pro uspokojení nejrůznějších potřeb klienta díky širokému portfoliu nabízených služeb. • Aktivní spolupráce se slavnými osobnostmi, které potenciálně udělají společnosti dobrou reklamu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neexistence systému pro řízení projektů a práci s projektovou dokumentací. • Existence ploché organizační struktury, která není při současném objemu zakázek optimální. • Odpovědnost za úspěšné zhotovení zakázky neleží na jedné osobě, ale je rozložena na více pracovníků. • Nejsou jasně definovány zahajovací a ukončovací události jednotlivých fází projektu. • Jednotliví pracovníci pracují na zakázce odděleně, chybí výhody kooperace v rámci projektového týmu. • Osoba koordinující webové projekty nedisponuje potřebnými pravomocemi pro efektivní řízení projektů. • Neexistují jasně a pevně stanovené procesy řízení zakázky.
Externí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšující se počet kvalifikovaných projektových manažerů na trhu práce. • Zvyšující se počet nabízených (kvalitních) nástrojů na podporu projektového řízení. • Zvyšující se poptávka po webových projektech. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšující se konkurence v daném odvětví, a tím se zvyšující nároky na kvalitu procesů a efektivní řízení zakázek. • Nespolehlivý klient. • Neschopnost zákazníků dodat obsah pro web, dochází ke stagnaci projektu. • Malá nezaměstnanost a velká poptávka po IT pracovnících i po manažerech.

⁶⁶ Vlastní zpracování.

2.6 Zhodnocení analýzy současného stavu

Z analýzy současného stavu vyplývá, že společnost se s přibývajícím počtem zaměstnanců a zvyšující se poptávkou dostává do situace, kdy ji již není možné řídit způsobem jako doposud. Je potřeba zavést do společnosti projektovou kulturu a systém pro podporu projektového řízení. V současné době zakázky nejsou řízeny jako projekty, jedná se spíše o koordinaci jednotlivých prací vedoucích k vyhotovení zakázky.

V analytické části bylo zjištěno, že současný proces tvorby webu a koordinace jednotlivých prací na něm má vážné nedostatky. Nedostatečně prováděná přípravná fáze tvorby webu způsobuje vážné problémy při řízení zakázky, u níž se i v průběhu její realizace mění zadání. Tím se dramaticky zvyšuje riziko prodloužení doby trvání celé zakázky a s tím spojené zvyšující se náročnosti na další zdroje. Za další nedostatek se dá v současné době označit i fáze evaluace projektu, kdy k ní v některých případech vůbec nedochází. Tím společnost přichází mimo jiné o možnost poučit se ze svých chyb a díky tomu stále zlepšovat své procesy.

Velkým problémem současného stavu je neexistence centrálního systému pro úložiště dat, kde by byla pohromadě veškerá data týkající se projektu. V současné době existují tato data na pevných discích počítačů jednotlivých pracovníků podílejících se na projektu, na firemním cloudovém úložišti (bez jasně definované struktury), v e-mailových schránkách a v papírové podobě.

2.6.1 Závěr analytické části

S narůstajícím počtem především webových zakázek má společnost velkou příležitost k ekonomickému růstu. Není nutné, aby docházelo k dalšímu rozšiřování společnosti o lidské zdroje, je však potřeba zefektivnit interní procesy, aby byla společnost schopna se současnými kapacitami řídit více zakázek. Toho je možno docílit zavedením projektové kultury do IT oddělení společnosti. Potenciál ekonomického růstu díky zefektivnění firemních procesů byl v rámci analytické části identifikován.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola diplomové práce je věnována vlastním řešením zavedení projektové kultury do IT oddělení společnosti X Production na základě provedených analýz v kapitole předcházející. Návrhová část je rozdělena na dvě hlavní části. První z těchto dvou částí je zaměřena na projekt změny, a tedy zavedení projektové kultury do IT oddělení společnosti. Tato řízená změna bude nejdříve popsána, dále bude provedena časová analýza a závěr této části je věnován řízení rizik navrhovaného projektu změny. Druhá z hlavních částí této kapitoly obsahuje konkrétní návrh nového procesu tvorby webu s využitím nástrojů a metod projektového řízení. Závěr návrhové části této práce tvoří shrnutí celé této kapitoly a očekávané přínosy navrhovaných řešení.

3.1 Motivace pro změnu

V analytické části této práce bylo zjištěno, že pro zajištění úspěšnosti firmy je nezbytné provést změnu interních procesů ve firmě, a to zejména procesu tvorby webu, zavedením projektové kultury do IT oddělení společnosti. Za poslední rok došlo k dramatickému nárůstu počtu zaměstnanců firmy⁶⁷ z důvodu narůstajícího počtu zakázek. Vedení firmy se však této situaci nestačí přizpůsobovat a nedochází k efektivnímu delegování pravomocí. Vedení sice určí osobu pověřenou koordinací projektu, ale tato osoba nemá potřebné pravomoci pro rozhodování. Nakonec vždy o zakázkách rozhoduje vedení, což je při jejich současném počtu neúnosné.

Díky stále se zvyšující poptávce na trhu s digitálními službami, především v oblasti webových služeb, má společnost X Production velký potenciál ekonomicky růst. Aby se však společnost byla schopna poptávce přizpůsobit, je nezbytné, aby došlo k zlepšení procesu tvorby webu a k efektivnějšímu řízení zakázek.

⁶⁷ Především v IT oddělení, kde za poslední rok došlo k nárůstu počtu zaměstnanců o 50 %.

3.2 Zavedení projektové kultury do IT oddělení

Zavedení projektové kultury do IT oddělení je bezpochyby změnou, na kterou je potřeba tímto způsobem nahlížet. Pokud budeme o této změně uvažovat racionálně, je potřeba ji modelovat pomocí projektu, který je nutné definovat různými zdroji, procesy a měřitelnými výsledky. Pro proces řízení změny byl po analýze různých modelů řízení změny⁶⁸ zvolen technokratický přístup k řízení změny, konkrétně Lewinův třífázový model. Implementaci plánované změny ve společnosti X Production lze podle Lewinova modelu rozložit do tří fází, které na sebe navazují. Jedná se o fáze rozmrazení, vlastní změnu a nakonec zamrazení. V procesu plánování, případně vlastní realizace změny, bude kladen důraz na flexibilitu zaměstnanců a především na jejich ochotu akceptovat proces změny.

3.2.1 Lewinův model řízení změny

Rozmrazení

Do fáze rozmrazení patří podle Lewina strategická analýza, vytvoření modelu, výběr agenta a sponzora změny a určení intervenčních oblastí.

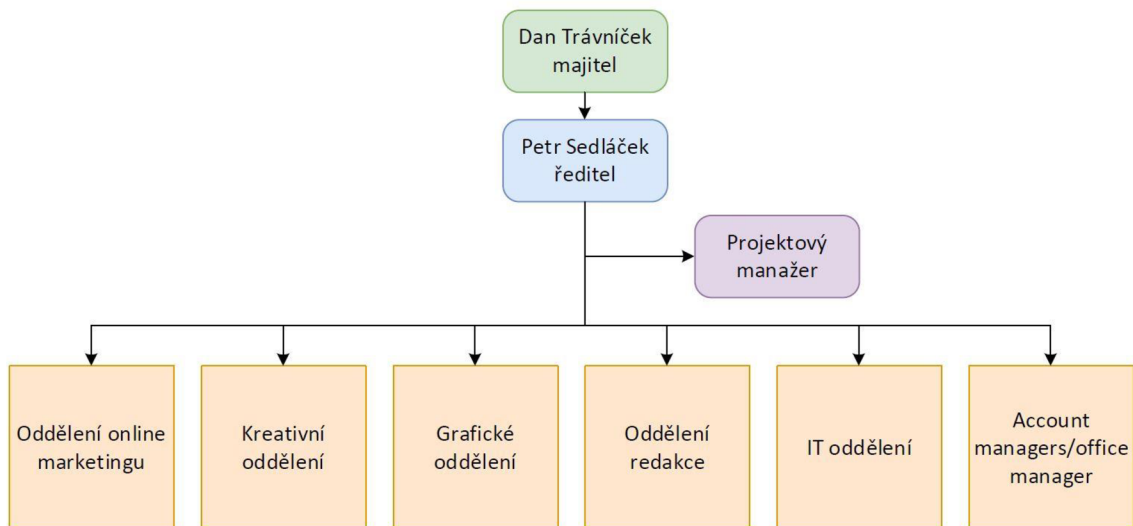
Strategická analýza

Strategická analýza pro navrhovanou změnu byla již provedena v předchozí části této práce. Ze závěrů analytické části plyne, že kritickými faktory současné situace ve společnosti je velký počet pracovníků a velmi plochá organizační struktura, důsledkem čehož je neefektivní řízení projektů. Dalším problémem je absence systému pro správu dokumentů. Je nutné navrhnout změny v procesu tvorby webových projektů zavedením projektové kultury. Závěrečným rozhodnutím strategické analýzy tedy je změnu provést, a to v co nejbližší době.

⁶⁸ Není součástí této práce.

Vytvoření modelu

Součástí navrhovaného řešení problémů současné situace je přijetí nového pracovníka – projektového manažera⁶⁹, který bude mít jasně vymezené pravomoci a odpovědnosti. Tento projektový manažer bude řídit veškeré webové projekty a bude v rámci jednotlivých projektů přímo podřízen vedení. Jemu budou podřízeny jednotlivé projektové týmy. Jedná se tedy o návrh další úrovně v rámci organizační struktury firmy.



Obrázek č. 11: Návrh modelu nové organizační struktury⁷⁰

Agent změny

Hlavním nositelem a realizátorem celého procesu změny zavedení projektové kultury do IT oddělení společnosti bude její ředitel Petr Sedláček. Ten je vybaven příslušnými kompetencemi a také zdroji, které jsou potřebné pro úspěšné provedení změny. Spolu s vybranými pracovníky⁷¹ utvoří tým, jenž bude plnit roli agenta změny.

⁶⁹ Tento projektový manažer by měl mít již několikaletou praxi v projektovém řízení, nejlépe přímo z prostředí tvorby webů.

⁷⁰ Vlastní zpracování.

⁷¹ Jeden z UX designerů, který patří k uznávaným odborníkům a front-end developer, který je v současné době pověřen koordinací webových projektů.

Sponzor změny

Sponzorem změny je samotná společnost X Production, konkrétně její majitel Dan Trávníček. Tomu se bude agent změny zodpovídat za úspěch či neúspěch změnového projektu.

Intervenční oblast

Přijetí nového pracovníka, který bude řídit webové projekty, ovlivní celé IT oddělení společnosti X Production a její vedení. Níže jsou popsány všechny identifikované oblasti, jichž se provedená změna dotkne.

- **Lidské zdroje a organizační struktura firmy** – Této oblasti se změna dotkne nejvíce. Jde tedy o vytvoření nové pracovní pozice, která do té doby ve firmě neexistovala a o přijetí nového pracovníka na tuto pozici. Změní se tak dosavadní řízení projektů ve společnosti, kdy dosud byli pracovníci IT oddělení přímo podřízeni vedení, nově však budou podřízeni projektovému manažerovi a ten bude přímo podřízen vedení společnosti.
- **Technologie firmy** – Změna v oblasti technologií firmy se projeví především v zavedení nového softwaru. Ten bude sloužit jako podpora v projektovém řízení. Další programy a nástroje, které jsou ve firmě u webových projektů používány, se budou používat nadále beze změny.
- **Komunikační a informační toky a procesy firmy** – Změny se týkají především optimalizace procesu tvorby webových projektů. Komunikační tok se se vznikem nové pracovní pozice mění. Oproti současnému stavu, kdy je vedení informováno o stavu projektů přímo pracovníky, kteří na tvorbě webu participují, nově bude figurovat v komunikačním toku mezi IT oddělením a vedením (a případně dalšími zaměstnanci) projektový manažer. Ten bude mít přehled o všech rozpracovaných webových projektech, a proto veškeré informace o stavu projektů bude podávat on. Další změna se bude týkat datových toků, které se zavedením softwaru pro podporu projektového řízení budou mít definovanou strukturu, a data vztahující se k jednotlivým webovým projektům budou centralizovaná.

Změna

Vlastní změna bude zaměřena na dříve identifikované intervenční oblasti, tedy na vedení společnosti a IT oddělení, na software a na komunikační a datové toky. Proces změny popisuje činnosti, které jsou potřebné při zavedení projektové kultury do IT oddělení společnosti. Tyto činnosti jsou popsány níže, detailněji jsou pak rozepsány v časové analýze změny v podkapitole 3.2.2, konkrétní návrh metodiky řízení webových projektů je popsán v podkapitole 3.3.

- Výběrové řízení na pozici projektového manažera.
- Zaškolování nového zaměstnance a jeho seznamování se stávajícími procesy především při tvorbě webů.
- Postupné zavádění projektové kultury do IT oddělení společnosti, seznamování stávajících zaměstnanců s novými procesy.
- Webové projekty řízené s využitím nástrojů projektového řízení.
- Zhodnocení změny zavedení projektové kultury do IT oddělení a výběru projektového manažera.

Cílem této změny je efektivnější řízení webových projektů, ušetření nákladů především díky eliminaci chyb při stanovení ceny zakázky, efektivnější monitorování víceprací a v neposlední řadě úleva pro ředitele, který vede v současné době velké množství webových i jiných projektů. Díky delegování pravomocí (konkrétně spojených s webovými projekty) na projektového manažera bude mít ředitel možnost se více věnovat samotnému řízení firmy.

Zamrazení

Fáze zamrazení je konečnou fází procesu řízené změny. Dochází zde k ověření, že přijetí nového pracovníka a zavedení projektové kultury plní požadovaná očekávání vedení i všech dalších účastníků změny (pracovníků v IT oddělení). Opomenutí této fáze nebo případné podcenění její důležitosti, vede k nestabilnímu prostředí a hrozí výskyt rizika návratu procesů do původního stavu. Zavedení této změny vyžaduje, aby byly veškeré zainteresované strany na proces připraveny. Přijetí nového pracovníka a zavedení nového software pro podporu řízení napomůže IT oddělení zefektivnit pracovní procesy a tím dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti.

3.2.2 Časová analýza změny

Pro časovou analýzu byla po uvážení zvolena metoda PERT. Metoda PERT (metoda hodnocení a přezkoumání programu) je metoda časové analýzy projektu, která zahrnuje stochastické časové ohodnocení činností projektu. Tato metoda byla vybrána proto, že změna podobného charakteru ve firmě ještě nikdy neproběhla.

Metoda PERT

U této metody pracujeme se třemi časovými odhady:

- optimistickým (nejkratší doba trvání, o),
- nejpravděpodobnějším (doba trvání, n)
- a pesimistickým (nejdelší doba trvání, p).

Z těchto tří hodnot je pak možné určit očekávanou hodnotu E_{PERT} a směrodatnou odchylku σ_{PERT} za použití vztahů:

$$\text{Očekávaná doba trvání činnosti – střední hodnota: } E_{PERT} = \frac{o+4n+p}{6}$$

$$\text{Rozptyl: } \sigma_{PERT}^2 = \frac{(p-o)^2}{36}$$

$$\text{Směrodatná odchylka: } \sigma_{PERT} = \frac{(p-o)}{6}$$

Tyto odhady budou zpracovány na základě diskuse vedení s osobou pověřenou koordinací webových projektů, aby byly odhady dostatečně reprezentativní.

Charakteristiky jednotlivých činností jsou vypočítány níže v tabulce. Dále lze stanovit následující fakta:

- **Celková doba trvání** zavedení změny: 127,03 dní
- **Kritická cesta** vede přes tyto činnosti: A-B-C-D-F-G-J-L-M-N-O-P-Q-R

Jedná se o činnosti:

A – vytvoření a zveřejnění pracovní nabídky;

B – pracovní pohovory;

C – výběr nového pracovníka na pozici PM;

D – nástup nového pracovníka na pozici PM;

- F – seznámení nového pracovníka s prostředím a se spolupracovníky;
- G – seznámení nového pracovníka s pracovními procesy (především s procesem tvorby webů);
- J – analýza současného procesu tvorby webů;
- L – výběr vhodného softwaru pro podporu řízení projektů;
- M – testovací provoz vybraného software;
- N – vyhodnocení testovacího provozu;
- O – seznámení stávajících pracovníků s novými procesy;
- P – první webové projekty řízené s využitím nástrojů projektového managementu;
- Q – vyhodnocení těchto projektů;
- R – vyhodnocení provedené změny.

Pokud se jakákoliv z činností ležících na kritické cestě prodlouží, o stejnou dobu se prodlouží i celková doba trvání projektu.

- Ze 17 činností je 14 kritických. **Kritičnost zavedení změny je rovna 82 %.**
- Pravděpodobnost, že se doba trvání zavedení změny prodlouží o 2 týdny, je rovna:

$$P(T \geq 137,03) = F\left(\frac{PT - TM_n}{\sigma_{TM_n}}\right) = F\left(\frac{137,03 - 127,03}{\sqrt{133,15}}\right) \cong F(0,49) = \mathbf{68,793 \%}$$

PT – prodloužená doba trvání projektu

TM_n – plánovaná doba trvání projektu

σ_{TM_n} – směrodatná odchylka plánované doby trvání projektu

F – distribuční funkce⁷²

⁷² KROPÁČ, Jiří. *Statistika C. Druhé, přepracované vydání*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. ISBN 978-80-7204-789-5.

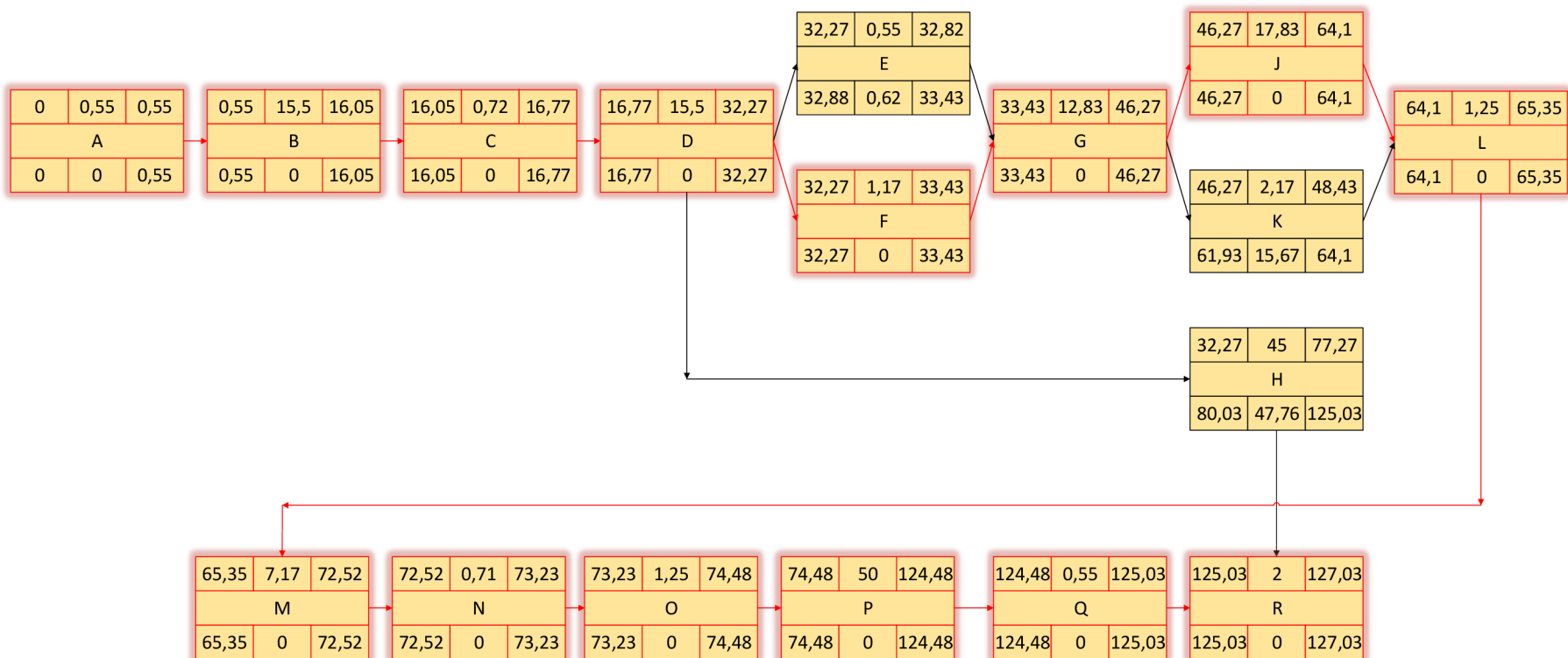
Tabulka č. 3: Časové ohodnocení činností, metoda PERT⁷³

Ozn.	Název činnosti	BP činnost	Doba trvání (ve dnech)			Střední doba trvání	Rozptyl	Směrodatná odchylka	ZM	KM	ZP	KP	RC
			o	n	p								
	Výběrové řízení na pozici PM												
A	Vytvoření a zveřejnění pracovní nabídky		0,3	0,5	1	0,55	0,01	0,12	0	0,55	0	0,55	0
B	Pracovní pohovory	A	7	14	30	15,50	14,69	3,83	0,55	16,05	0,55	16,05	0
C	Výběr nového pracovníka na pozici PM	B	0,3	0,5	2	0,72	0,08	0,28	16,05	16,77	16,05	16,77	0
D	Nástup nového pracovníka na pozici PM	C	7	14	30	15,50	14,69	3,83	16,77	32,27	16,77	32,27	0
	Proces zaškolování nového zaměstnance												
E	Vytvoření potřebných přístupů do systémů	D	0,3	0,5	1	0,55	0,01	0,12	32,27	32,82	32,88	33,43	0,62
F	Seznámení nového pracovníka s prostředím a se spolupracovníky	D	1	1	2	1,17	0,03	0,17	32,27	33,43	32,27	33,43	0
G	Seznámení nového pracovníka s pracovními procesy (především s procesem tvorby webů)	E, F	10	13	15	12,83	0,69	0,83	33,43	46,27	33,43	46,27	0
H	Práce nového pracovníka s dozorem	D	30	45	60	45,00	25,00	5	32,27	77,27	80,03	125,03	47,76
	Zavádění projektové kultury do IT oddělení												
J	Analýza současného procesu tvorby webů	G	14	18	21	17,83	1,36	1,17	46,27	64,10	46,27	64,10	0
K	Návrhy změn	G	1	2	4	2,17	0,25	0,5	46,27	48,43	61,93	64,10	15,67
L	Výběr vhodného softwaru pro podporu řízení projektů	K, J	0,5	1	3	1,25	0,17	0,42	64,10	65,35	64,10	65,35	0
M	Testovací provoz vybraného software	L	5	7	10	7,17	0,69	0,83	65,35	72,52	65,35	72,52	0
N	Vyhodnocení testovacího provozu	M	0,25	0,5	2	0,71	0,09	0,29	72,52	73,23	72,52	73,23	0
O	Seznámení stávajících pracovníků s novými procesy	N	0,5	1	3	1,25	0,17	0,42	73,23	74,48	73,23	74,48	0
	Nové řízení webových projektů												
P	První webové projekty řízené s využitím nástrojů projektového managementu	O	30	45	90	50	100	10	74,48	124,48	74,48	124,48	0
Q	Vyhodnocení těchto projektů	P	0,3	0,5	1	0,55	0,01	0,12	124,48	125,03	124,48	125,03	0
R	Vyhodnocení provedené změny	H, Q	1	1,5	5	2	0,44	0,67	125,03	127,03	125,03	127,03	0

⁷³ Vlastní zpracování.

Síťový graf

Na obrázku níže je znázorněn síťový graf analýzy PERT, který vychází z tabulky na předchozí stránce. Graf je uzlově definovaný a jsou v něm červeným ohrazením zvýrazněny uzly, které leží na kritické cestě.



Obrázek č. 12: Síťový graf PERT⁷⁴

⁷⁴ Vlastní zpracování.

Jednotlivé uzly byly vypočítány následovně:

$ZM = KM$ předchozího	Střední doba trvání	$KM = ZM + D$
Označení činnosti		
$ZP = KP - D$	$RC = ZP - ZM$	$KP = ZM$ následovníka

Obrázek č. 13: Výpočet uzlů síťového grafu⁷⁵

ZM – začátek možný

KM – konec možný

ZP – začátek přípustný

KP – konec přípustný

3.2.3 Řízení rizik

Tato kapitola se zabývá rizikovými faktory implementace změny ve společnosti X Production. Zabývání se riziky procesu zavedení projektové kultury do IT oddělení společnosti je jedním z klíčových předpokladů úspěchu prováděné změny. Rizika můžeme chápat jako nebezpečí, která mohou zapříčinit ohrožení úspěchu projektu. Je proto nutné případná rizika identifikovat, ohodnotit je a navrhnout opatření především pro ta rizika, která budou vyhodnocena jako kritická a jejichž dopad by měl fatální důsledky na celý projekt.

Identifikace rizik

Rizik, která mohou během doby trvání projektu změny nastat, je nespočet. V procesu identifikace rizik je však klíčové zaměřit se jen na relevantní rizika ohrožující projekt. V tomto případě byla zvolena kombinace metod brainstormingu a individuálních diskusí mezi ředitelem, UX designerem a osobou pověřenou vedením webových projektů. Metoda brainstormingu byla zvolena především proto, že může být aktivizací týmové spolupráce a součástí motivace. Dalším záměrem bylo zapojit zaměstnance IT oddělení

⁷⁵ Vlastní zpracování.

do procesu změny co nejdříve a zvětšit tak šanci na jejich akceptaci změny. Individuální diskuse pak byly zvoleny především z důvodu jejich snadné proveditelnosti.

Byla identifikována následující rizika:

1. Malý zájem o pracovní pozici.
2. Nevhodný výběr PM.
3. Vyšší požadavky PM na platové ohodnocení.
4. Nedostatek časových možností ředitele na zaškolení nového zaměstnance.
5. Nespokojenost nového zaměstnance s prostředím a spolupracovníky.
6. Odchod PM ze společnosti během zkušební doby.
7. Nepřijetí nového PM jako svého nadřízeného zaměstnanci IT oddělení.
8. Špatně provedená analýza současného stavu.
9. Nevhodně navržené změny v procesu tvorby webu.
10. Nevhodný výběr SW pro podporu projektového řízení.
11. Nízká akceptace změny zaměstnanci IT oddělení.
12. Návrat k předchozím procesům z důvodu neochoty ke změně ze strany zaměstnanců IT oddělení.
13. Nedodržení harmonogramu projektu.
14. Nedostatečná komunikace mezi vedením, PM a IT oddělením.
15. Nedostatečná podpora ze strany managementu.

Celkem tedy bylo identifikováno 15 rizik, které jsou relevantní pro implementaci změny zavedení projektové kultury do IT oddělení společnosti. V tabulce níže jsou vypsána identifikovaná rizika rozdělená do skupin podle jednotlivých fází implementace změny a jejich předpokládané scénáře. Také je v tabulce uvedena míra rizika (MR), která byla vypočítána z pravděpodobnosti hrozby (PH), pravděpodobnosti scénáře (PS) a závažnosti dopadu (ZD):

$$MR = PH \times PS \times ZD$$

Stanovení míry rizika nám umožňuje klasifikovat celé riziko. Nejedná se přímo o hodnotu rizika, ale o kvalifikaci jeho nebezpečnosti. Jedná se o složený ukazatel.

Tabulka č. 4: Rizika s uvedeným scénářem a mírou rizika⁷⁶

ID hrozby	HROZBA (stručný popis)	SCÉNÁŘ uskutečnění hrozby	Stanovení míry rizika ⁷⁷			
			(1-4) PH	(1-5) PS	(1-5) ZD	Míra rizika (PH*PS*Z)
Výběrové řízení na pozici PM						
1.	Malý zájem o pracovní pozici	Výběr nezkušeného, ne příliš schopného PM	2	3	3	18
2.	Nevhodný výběr PM	Nepřijetí nového PM IT oddělením	1	3	4,5	13,5
3.	Vyšší požadavky PM na platové ohodnocení	Zvýšení nákladů na projekt	3	4	2,5	30
Proces zaškolování nového zaměstnance						
4.	Nedostatek časových možností ředitele na zaškolení nového zaměstnance	Neefektivní zaškolovací proces, předpoklad k neúspěšně provedené analýze procesů	3	4	2,5	30
5.	Nespokojenost nového zaměstnance s prostředím a spolupracovníky	Odchod PM ze společnosti během zkušební doby	1	2	4	8
6.	Odchod PM ze společnosti během zkušební doby	Fatální dopad na celý projekt, prodloužení doby trvání projektu	1	2	5	10
7.	Nepřijetí nového PM jako svého nadřízeného zaměstnanci IT oddělení	Nepřijetí procesních změn, neúspěch projektu	2	3	4,5	27
Zavádění projektové kultury do IT oddělení						
8.	Špatně provedená analýza současného stavu	Nedostatek informací pro návrh optimálních změn, zvýšení časové i finanční náročnosti na projekt	1	2	3,8	7,6
9.	Nevhodně navržené změny v procesu tvorby webu	Nedostaví se očekávané výsledky, předjímá neúspěch celého projektu	2	3	4,2	25,2
10.	Nevhodný výběr SW pro podporu projektového řízení	Nutnost hledat jiné řešení, tím dojde k prodloužení doby trvání zavedení změny	1	2	2,7	5,4
Nové řízení webových projektů						
11.	Nízká akceptace změny zaměstnanci IT oddělení	Neochota pracovníků změnit zavedené procesy, změna se efektivně neprojeví	3	4	4,3	51,6
12.	Návrat k předchozím procesům z důvodu neochoty ke změně ze strany zaměstnanců IT oddělení	Neúspěch projektu, zbytečné vynaložení prostředků	3	3	5	45
Ostatní						
13.	Nedodržení harmonogramu projektu	Zpoždění celého projektu	4	5	2,7	54
14.	Nedostatečná komunikace mezi vedením, PM a IT oddělením	Neefektivní přístup k řešení, zvýšení časové náročnosti	2	3	3	18
15.	Nedostatečná podpora ze strany managementu	Navrhovaná změna se neprojeví v plánovaném rozsahu	3	3	3,5	31,5

⁷⁶ Vlastní zpracování.

⁷⁷ Hodnoty PH, PS a ZD byly určeny rovněž pomocí metod brainstormingu a individuálních diskusí.

Klasifikace míry rizika

Tabulka č. 5: Pravděpodobnost hrozby⁷⁸

Pravděpodobnost hrozby	Hodnota ⁷⁹
Spíše nižší pravděpodobnost	1
Spíše vyšší pravděpodobnost	2
Vysoká pravděpodobnost, že nastane	3
Téměř jistota, že nastane	4

Tabulka č. 6: Pravděpodobnost scénáře⁸⁰

Pravděpodobnost scénáře	Hodnota
Malá	1
Střední	2
Větší	3
Vysoká pravděpodobnost	4
Jistota, že nastane	5

Tabulka č. 7: Závažnost dopadu rizika⁸¹

Závažnost dopadu	Hodnota
Velmi malý	0,1–1
Nezanedbatelný	1,1–2
Citelný s řešitelnými důsledky	2,1–3
Bolestný s dlouhodobými důsledky	3,1–4
Zásadní, delší zastavení projektu	4,1–5

⁷⁸ Vlastní zpracování.

⁷⁹ Záměrně neobsahuje střední hodnotu.

⁸⁰ Vlastní zpracování.

⁸¹ Vlastní zpracování.

Tabulka č. 8: Míra rizika⁸²

Míra rizika	Hodnota
Malá	1–20
Střední	21–40
Kritická	41–100

Z vypočítaných hodnot míry rizika můžeme konstatovat, že mezi ty s kritickou hodnotou můžeme zařadit 3 rizika. Mezi rizika se střední hodnotou můžeme zařadit 5 rizik a zbylých 7 rizik můžeme vyhodnotit jako ta s malou mírou rizika.

Klasifikace hodnot rizik

Tabulka č. 9: Závažnost rizika⁸³

Závažnost rizika	Hodnota
Běžné	0–1,99
Důležité	2–2,99
Kritické	3–5

Tabulka č. 10: Hodnota pravděpodobnosti⁸⁴

Pravděpodobnost	Hodnota
Velmi nepravděpodobné	0–20 %
Méně pravděpodobné	21–40 %
Možné	41–60 %
Velmi pravděpodobné	61–80 %
Jisté	81–100 %

⁸² Vlastní zpracování.

⁸³ Vlastní zpracování.

⁸⁴ Vlastní zpracování.

Ohodnocení rizik

V tabulce níže jsou dříve identifikovaná rizika rozdělena do skupin podle jednotlivých fází implementace změny. U každého rizika byla zvolena pravděpodobnost jeho výskytu⁸⁵ a závažnost dopadu.

Hodnota rizika (HR) byla vypočítána jako součin pravděpodobností výskytu (PST) a závažnosti dopadu (ZD):

$$HR = PST \times ZD$$

Tabulka č. 11: Ohodnocení rizik⁸⁶

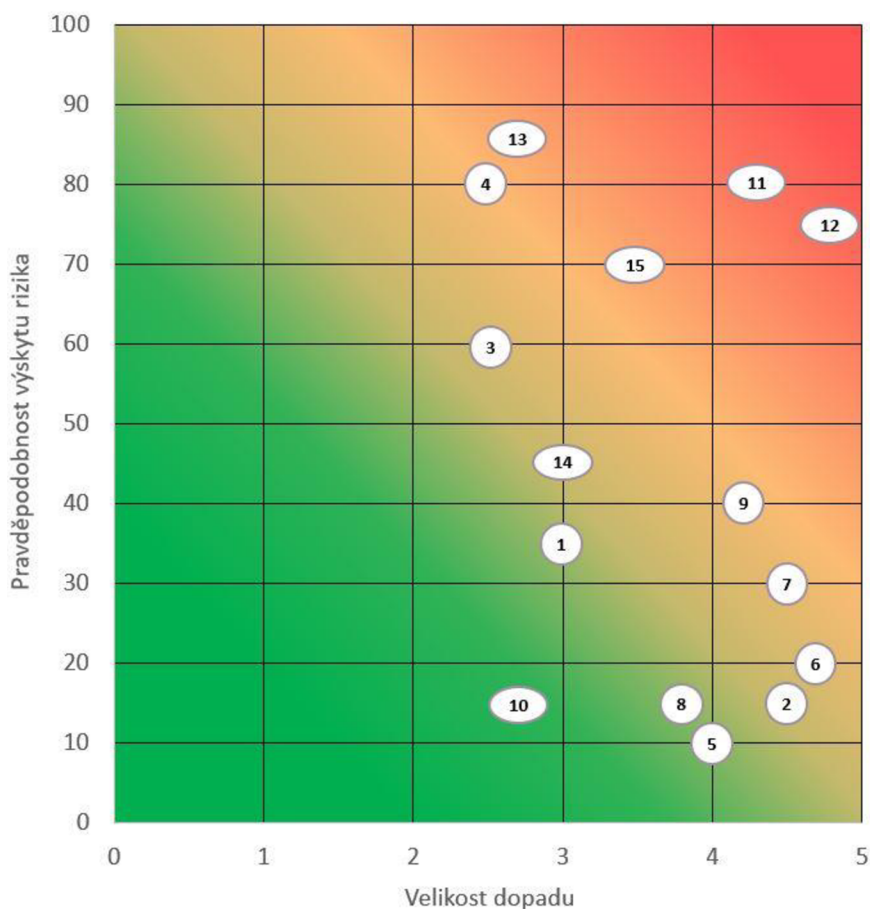
ID rizika	Identifikace rizika	PST v %	ZD	HR
Výběrové řízení na pozici PM				
1.	Malý zájem o pracovní pozici	35	3	1,05
2.	Nevhodný výběr PM	15	4,5	0,68
3.	Vyšší požadavky PM na platové ohodnocení	60	2,5	1,5
Proces zaškolování nového zaměstnance				
4.	Nedostatek časových možností ředitele na zaškolení nového zaměstnance	80	2,5	2
5.	Nespokojenost nového zaměstnance s prostředím a spolupracovníky	10	4	0,4
6.	Odchod PM ze společnosti během zkušební doby	20	5	1
7.	Nepřijetí nového PM jako svého nadřízeného zaměstnanci IT oddělení	30	4,5	1,35
Zavádění projektové kultury do IT oddělení				
8.	Špatně provedená analýza současného stavu	15	3,8	0,57
9.	Nevhodně navržené změny v procesu tvorby webu	40	4,2	1,68
10.	Nevhodný výběr SW pro podporu projektového řízení	15	2,7	0,41
Nové řízení webových projektů				
11.	Nízká akceptace změny zaměstnanci IT oddělení	80	4,3	3,44
12.	Návrat k předchozím procesům z důvodu neochoty ke změně ze strany zaměstnanců IT oddělení	75	4,7	3,53
Ostatní				
13.	Nedodržení harmonogramu projektu	85	2,7	2,30
14.	Nedostatečná komunikace mezi vedením, PM a IT oddělením	45	3	1,35
15.	Nedostatečná podpora ze strany managementu	70	3,5	2,45

⁸⁵ Pro určení pravděpodobnosti bylo rovněž využito metod brainstormingu a individuální diskuse.

⁸⁶ Vlastní zpracování.

Mapa rizik

Pro lepší orientaci v kritičnosti jednotlivých rizik byla zpracována mapa rizik.



Obrázek č. 14: Mapa rizik⁸⁷

Z provedených výpočtu hodnoty rizik lze konstatovat, že 2 z 15 rizik jsou kritická. Obě tato rizika byla identifikována ve fázi „Nové řízení webových projektů“ a jedná se především o rizika spojená s možným přístupem zaměstnanců ke změně. Je proto nutné se převážně těmto dvěma rizikům věnovat v návrzích řešení na snižování rizik. Právě tato dvě rizika, pokud by došlo k jejich podcenění, by mohla mít za následek neúspěch celé implementace změny. Dále byla 3 rizika identifikována jako důležitá a zbývajících 10 rizik jako běžná. Zařazení do těchto 3 kategorií závažnosti rizik bylo provedeno dle klasifikace popsané v předchozí podkapitole.

⁸⁷ Vlastní zpracování.

Ošetření rizik

V předchozích podkapitolách došlo k identifikaci a ohodnocení rizik, což tvoří vstupy pro tuto podkapitolu, která je věnována návrhům na snižování rizik. Je potřeba se zaměřit především na ta rizika, která byla vyhodnocena jako kritická. Jedná se o riziko s ID 11 Nízká akceptace změny zaměstnanci IT oddělení a o riziko s ID 12 Návrat k předchozím procesům z důvodu neochoty ke změně ze strany zaměstnanců IT oddělení. Obě tato rizika byla identifikována ve fázi „Nové řízení webových projektů“ a obě se vztahují k lidským zdrojům, konkrétně k akceptaci změny pracovníky IT oddělení. Je proto nutné zaměřit se na možnosti změny přístupu zaměstnanců k provedení změny.

Proč se zaměstnanci brání změnám

Důvodů, proč se zaměstnanci brání změnám, může být několik⁸⁸:

1. **Strach z neznáma.** Tento důvod je v našem případě velmi relevantní. V IT oddělení se nacházejí pracovníci, jejichž přístup se dá obecně charakterizovat jako konzervativní.
2. **Změna způsobí přerušování stereotypů a zvyků zainteresovaných zaměstnanců.** Tento důvod souvisí s předchozím bodem. V IT oddělení se rovněž vyskytují jedinci, kteří na stejné pozici působí již dlouhou dobu a vykonávají stále stejné procesy. Je proto přirozené předpokládat, že jejich ochota změnit tyto procesy bude spíše menší.
3. **Zaměstnanci firmy nemají rádi pocit, že je s nimi manipulováno.** Toto je jedním z důvodů, proč byli všichni účastníci změny zapojeni již do procesu identifikace rizik a jejich ohodnocení⁸⁹. Čím více budou účastníci změny do celého projektu zapojeni, tím spíše nebudou mít pocit, že s nimi někdo manipuluje.
4. **Nejasný účel změny.** Je potřeba jasně deklarovat, proč by mělo k navrhované změně dojít. Všem účastníkům by měly být známy jasné cíle a důvody provedení změny. V optimálním případě budou zaměstnanci se změnou souhlasit a podporovat ji.

⁸⁸ Upraveno, dle: KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 65. ISBN 978-80-247-4564-0.

⁸⁹ Jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.3.1 Identifikace rizik.

5. **Změna bude znamenat více osobní angažovanosti.** V tomto případě je potřeba rozlišovat, zda zaměstnanec nemá vůli věnovat čas na provádění, případně na podporování změny, nebo zda k tomu nemá prostor z důvodu své pracovní vytíženosti.

Ochota zaměstnanců akceptovat proces změny

Pro úspěšnou implementaci změny je nutné znát reálné postoje zaměstnanců, kterých se změna dotkne. Proto je potřeba provést analýzu ochoty zaměstnanců akceptovat proces změny. Přístup jednotlivých zaměstnanců lze rozdělit do čtyř skupin podle dopadu změny na tohoto pracovníka a jeho reakce na tuto změnu. Tyto čtyři skupiny jsou⁹⁰:

- tradicionalista,
- odpůrce,
- nezúčastněný divák
- a agent změny⁹¹.



Obrázek č. 15: 4 kategorie pracovníků společnosti⁹²

⁹⁰ KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.

⁹¹ Jedná se o trochu jiný význam „agenta změny“, než byl definován v Lewinově modelu v kapitole 3.1.1.

⁹² Vlastní zpracování dle: KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 67. ISBN 978-80-247-4564-0.

Nejprve je nutné zařadit jednotlivé pracovníky do těchto skupin (na základě subjektivního posouzení). Aby došlo ke snížení rizika neúspěchu prováděné změny, je nutné se především zaměřit na pracovníky, kteří byli zařazeni do skupin „tradicionalista“ a „odpůrce změny“. Tito pracovníci mají negativní postoj ke změně ať už pasivní (tradicionalista), či aktivní (odpůrce změny).

Zařazení konkrétních zaměstnanců do 4 skupin možných přístupů zaměstnanců ke změně

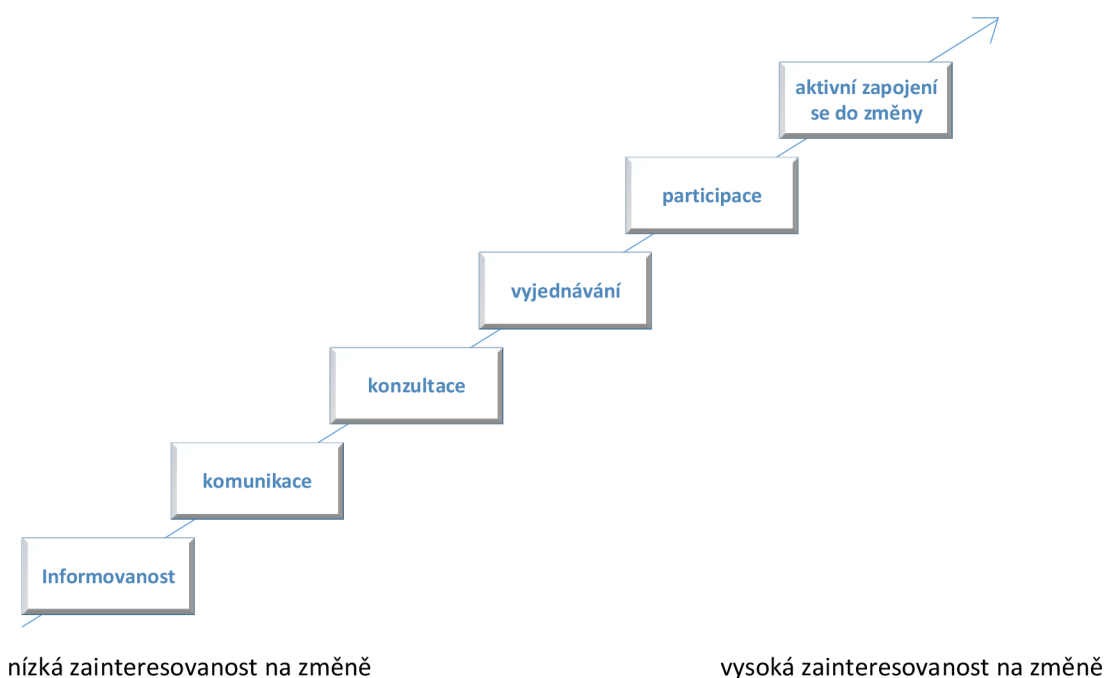
V IT oddělení společnosti X Production se vyskytují všechny čtyři tyto přístupy:

- a) **Tradicionalista.** Do této skupiny byl zařazen jeden z programátorů, který patří k služebně nejstarším zaměstnancům společnosti. Jeho pracovní postupy jsou již delší dobu beze změny. V minulosti už došlo k pokusům o zavádění změn a tento pracovník k nim měl většinou negativní, ale spíše pasivní postoj.
- b) **Odpůrce:** Jako odpůrce byl identifikován další z programátorů, který se vyznačuje obecně negativním postojem k jakékoliv změně. Zároveň byl zařazen do této skupiny z důvodů obav z jeho aktivního vystupování proti změně. Hrozí, že tento pracovník nebude ochotný měnit zavedené procesy a cíleně bude celý proces brzdit, či zcela bojkotovat. Konkrétně tento pracovník by se stal v případě jeho propuštění velmi postradatelným a bylo by značně komplikované za něj najít a následně vyškolit náhradníka.
- c) **Nezúčastněný divák:** Do této skupiny byli zařazeni: 1 UX designer, 2 front-end developéři a 1 (zbylý) programátor. Pro tyto zaměstnance je charakteristická průměrná akceptace změny, kdy je jejich přístup ke změně vnímán jako pozitivní, avšak do samostatného procesu změny se příliš nezapojují.
- d) **Agent změny:** Jako agenti změny byli identifikováni: UX designer, front-end developer, který v současné době bývá pověřován vedením webových projektů, a ředitel společnosti X Production. Těchto zaměstnanců se negativním způsobem přímo dotýkají současné problémy

společnosti⁹³ a jedná se o zapálené jedince, kteří mají možnost předvést svůj potenciál.⁹⁴

Zajištění vyšší akceptace změny

Na obrázku níže jsou uvedeny nejčastější metody přispívající k co největší akceptaci v závislosti na míře zapojení pracovníků do prováděné změny.



Obrázek č. 16: Konkrétní metody zapojení zaměstnanců do změny⁹⁵

Vzhledem k tomu, že ani jeden z pracovníků identifikovaných ve skupinách s negativním dopadem změny nepatří mezi zaměstnance s největším vlivem ve společnosti, není nutné z nich činit „agenty změny“. Je ovšem potřeba zvolit takové metody, které je pomohou přesunout alespoň ze skupiny „odpůrce“ a „tradicionalista“ do skupiny „nezúčastněný divák“.

⁹³ Které byly identifikovány v analytické části této práce.

⁹⁴ Především front-end developer, který je v současné době pověřován koordinací projektů. Jedná se o nejnovějšího a nejmladšího pracovníka, pro kterého je toto první velkou pracovní zkušeností.

⁹⁵ Vlastní zpracování dle: KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 69. ISBN 978-80-247-4564-0.

Konkrétní zvolené metody:

- **Informovanost a komunikace:** Nejprve bude nepochybně docházet k pozvolnému uvolňování informací o plánované změně. Jedná se o relativně malou společnost a všichni pracovníci se denně setkávají v otevřené kanceláři. Samovolně pak bude docházet ke komunikaci o těchto změnách mezi pracovníky.⁹⁶ Pro zajištění vyšší akceptace změny, zejména u pracovníků identifikovaných ve skupinách s negativním dopadem změny, se uskuteční schůzka vedení s pracovníky IT oddělení. Na této schůzce dojde nejen k předávání informací o plánované změně⁹⁷, všichni také budou mít možnost se vyjádřit a přispět svým názorem.
- **Vyjednávání:** Důvodem k využití metody vyjednávání je co nejvíce uspokojit zájmy všech zúčastněných, i za cenu kompromisu. Bude potřeba sjednat individuální konzultace s pracovníky ze skupin „odpůrce“ a „tradicionalista“, zjistit jejich konkrétní postoje k plánovaným změnám a vysvětlit jim důsledněji význam změn a jejich případných pozitivních dopadů, které se budou týkat přímo těchto konkrétních pracovníků.⁹⁸
- **Participace:** Participace je jedním z neúčinnějších nástrojů pro zajištění vyšší akceptace změny zejména proto, že pracovník, který se na změně nějakým způsobem podílel, má daleko větší tendenci změnu přijmout. Konkrétním příkladem participace bude podílení se všech účastníků změny na identifikaci a ohodnocení možných rizik v procesu implementace změn.
- **Aktivní zapojení do změny:** Tato metoda stojí na vrcholu pyramidy možných metod pro zajištění vyšší akceptace změny. Konkrétní zapojení pracovníků do změny pak bude v největší míře probíhat ve fázi analýzy současných procesů, kdy budou zaměstnanci přispívat svými konkrétními postřehy a následně pak ve fázi „Nové řízení webových projektů“.

⁹⁶ Typickou příležitostí je oběd, kam společně denně jezdí pracovníci IT oddělení a vedou různé, většinou pracovní debaty.

⁹⁷ Tedy především o plánu na přijetí nového pracovníka, který bude mít jasně vymezené kompetence a (nejen) tím se změní dosavadní pracovní postupy v IT oddělení.

⁹⁸ Příkladem takového pozitivního dopadu může být zvýšení platů, které si firma bude moci dovolit díky efektivnějšímu řízení a tím i většího počtu provedených zakázek.

Ošetření ostatních rizik

Tabulka č. 12: Návrh na opatření zjištěných hrozeb⁹⁹

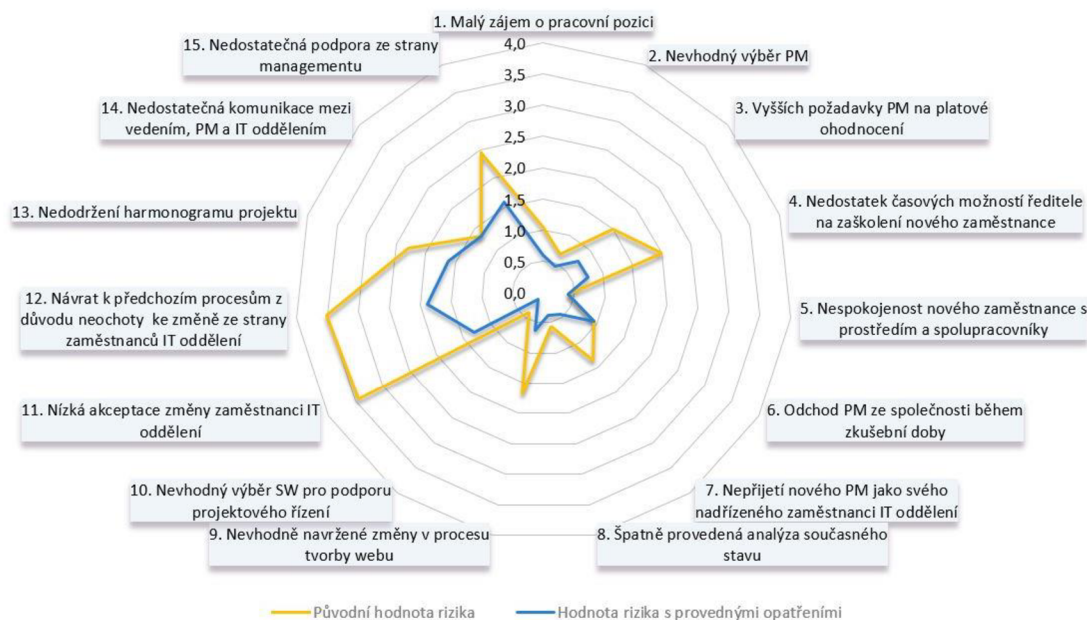
ID hrozby	OPATŘENÍ	Závažnost dopadu	Nová PST v %	Nová hodnota rizika
Výběrové řízení na pozici PM				
1.	Umístění inzerátu na placený pracovní portál Jobs.cz	3	20	0,6
2.	Více kol přijímacího řízení, účast zkušeného člena IT teamu - UX designera na přijímacím řízení	4,5	10	0,45
3.	Analýza pracovního trhu a poptávek na pozici PM, adekvátně zvolená mzda v nabídce	2,5	30	0,75
Proces zaškolování nového zaměstnance				
4.	Do procesu zaškolování bude kromě ředitele aktivně zapojen nejzkušenější pracovník z IT oddělení - UX designer, který se bude novému zaměstnanci aktivně věnovat	2,5	30	0,75
5.	Dobrovolná retence rizika	4	10	0,4
6.	Dobrovolná retence rizika	4,7	20	0,94
7.	Aktivní podpora nového PM vedením; případné postihy za neuposlechnutí rozkazů vydávaných PM	4,5	10	0,45
Zavádění projektové kultury do IT oddělení				
8.	Zdůraznění důležitosti této fáze vedením; kontrola průběhu analýzy a dostatek konzultací se zkušenými zaměstnanci	3,8	10	0,38
9.	Důkladně provedená analýza (viz opatření u rizika s ID 8)	4,2	15	0,63
10.	Prověření dostatečného množství dostupných SW nástrojů	2,7	5	0,14
Nové řízení webových projektů				
11.	Využití metod pro zajištění vyšší akceptace změny ¹⁰⁰	4,3	30	1,29
12.	Viz riziko s ID 11	4,7	40	1,88
Ostatní				
13.	Průběžná kontrola plnění harmonogramu; sledování odchylek	2,7	60	1,62
14.	Dobrovolná retence rizika	3	45	1,35
15.	Konzultace vedení se zkušenými členy IT oddělení, především s UX designerem, který má u vedení respekt; zdůraznění důležitosti podpory vedení pro úspěšné zavedení změny	3,5	45	1,58

⁹⁹ Vlastní zpracování.

¹⁰⁰ Popis konkrétních zvolených metod je uveden v této práci výše.

Pavučinový graf

Pavučinový graf byl zpracován za účelem srovnání původních hodnot identifikovaných rizik projektu a hodnot těchto rizik po provedení navržených opatření.



Obrázek č. 17: Pavučinový graf hodnot rizik¹⁰¹

Náklady navrhovaných opatření

Vzhledem k tomu, že se navrhovaná opatření týkají pouze interních zdrojů, nevznikají společnosti další náklady. Jediné opatření, které lze vyčíslit, je opatření prvního rizika, a tedy „Umístění inzerátu na placený pracovní portál Jobs.cz“. Zvolena byla nabízená možnost „Standard“, při které inzerování jedné pozice stojí 7 900 Kč za měsíc.¹⁰²

Zhodnocení navrhovaných opatření

Změna hodnoty rizik díky navrženým opatřením se nejvíce projevila ve fázi „Nové řízení webových projektů“. Navržené opatření se týkalo především zajištění vyšší akceptace změny zvolením vhodných metod. U některých rizik¹⁰³ byla zvolena

¹⁰¹ Vlastní zpracování.

¹⁰² Aktuální ceník služeb. *Jobs.cz* [online]. Praha: PRO-ZETA spol. s r.o., ©2019 [cit. 2019-03-06], Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>

¹⁰³ Konkrétně u rizik s ID 5, 6 a 14.

dobrovolná retence rizika, jelikož nebyly identifikovány žádné atraktivnější varianty. Ke zvolení této metody mohlo dojít především díky tomu, že ani v jednom z těchto případů se nejedná o riziko, které by bylo klasifikováno jako důležité nebo kritické. Další poměrně významné snížení rizika díky navrhovaným opatřením můžeme zaznamenat u rizik s ID 4, 7, 9 a 15.

3.3 Metodika řízení firemních projektů

V této podkapitole bude popsán návrh postupu při řízení webových projektů nově přijatým projektovým manažerem. Postup bude rozdělen do několika fází řízení projektu, které dohromady tvoří životní cyklus projektu. Návrhy těchto nových postupů vychází z informací zjištěných v analytické části této práce a z vlastní zkušenosti při vykonávání pozice koordinátora webových projektů.

3.3.1 Předprojektová fáze

Inicializace projektu

Podnět pro vznik webu přichází primárně od zákazníka. Account manager bude na tento podnět reagovat sjednáním iniciační schůzky.

Lidské zdroje: Klient, Account manager

Výstup: Domluvený termín iniciační schůzky klienta se zástupci X Production

Iniciační schůzka

Iniciační schůzky se za společnost X Production zúčastní ředitel (případně majitel) a Account manager. Na schůzce již dojde k předběžnému zhodnocení, zda je klient pro nový web opravdu připraven a zda jej ke svému podnikání skutečně potřebuje.¹⁰⁴ Pokud dojde na obou stranách k usnesení, že realizace webového projektu má v daném kontextu smysl, nastává jeho zasazení do projektového rámce.

¹⁰⁴ K tomuto zhodnocení bude možno dojít díky odpovědím klienta na správně kladené otázky, které převážně vycházejí ze zkušeností ředitele, případně Account managera. Ukázkou těchto strategických otázek obsahuje Příloha č. 1 této práce.

Zasazení do projektového rámce

Zasazením do projektového rámce je míněno určení trojimperativu projektu, nebo tzv. *ukotvení projektu*, tedy:

1. co bude vytvořeno a v jaké kvalitě (Osa „Co“),
2. v jakých termínech (Osa „Kdy“),
3. za jakou cenu (Osa „Za kolik“).¹⁰⁵

Osa „Co“: Musí být bezpodmínečně jasné, jaké má klient od webu očekávání a faktický rozsah prováděných prací na webovém projektu. Projektový manažer pak vypracuje WBS¹⁰⁶, která bude mimo jiné sloužit k co možná nej přesnější kalkulaci projektu. Dále je potřeba klienta obeznámit se všemi navazujícími pracemi nutnými ke vzniku nového webu.

Osa „Kdy“: Další velmi podstatnou informací, kterou je potřeba si ujasnit, jsou termíny. Klient má velmi často požadavek na ASAP¹⁰⁷ web, což je potřeba rozklíčovat na konkrétní termíny. Před stanovováním termínů je nutné mít jasnou představu o rozsahu projektu a o použitých metodách. U menších projektů je možné při stanovování termínů vycházet z dosavadních zkušeností s podobnými projekty, u těch složitějších je pak vhodné vycházet z vypracované WBS, kterou si projektový manažer s klientem odsouhlasí při určování osy „Co“.

Při stanovování termínu je samozřejmě nutné vzít v potaz stávající objem práce pracovníků IT oddělení, tedy další zakázky, na kterých členové IT oddělení již pracují. Je nutné, aby projektový manažer měl přehled o všech probíhajících webových projektech a o plánovaných pracích, nejlépe s využitím software pro plánování kapacit. Dále je potřeba při stanovení termínů uvažovat o možných zpožděních a je bezpodmínečně nutné kalkulovat i s časovou rezervou. V opačném případě je pravděpodobnost, že projekt nebude hotový v plánovaném termínu, opravdu velká.

Osa „Za kolik“: Cena bude zákazníka jistě zajímat od prvního kontaktu. Faktorů určujících cenu je několik. V současnosti se cena za webový projekt určuje prakticky jen

¹⁰⁵ ŘEZÁČ, Jan. *Web ostrý jako břitva*. Druhé vydání. Český Těšín: House of Řezáč, 2016. ISBN 978-80-270-0644-1.

¹⁰⁶ Která se dá rovněž zpracovat jako myšlenková mapa.

¹⁰⁷ „As soon as possible“ – co nejdříve to lze.

odhadem, bez podrobnější analýzy. Problém s určováním ceny obecně je obsáhlý a v rámci této práce nebude detailněji rozebírán.

Na iniciační schůzce je potřeba si s klientem ujasnit všechny výše zmíněné body. Úkolem Account managera bude od klienta **zjistit především určující osu trojimperativu**. Na základě toho dojde k vyhodnocení, zda jsou představy klienta reálné¹⁰⁸ a zda má vůbec k zahájení projektu dojít. V praxi je nutné se tímto projektovým rámcem důkladně zabývat ještě před tím, než dojde k navázání spolupráce.

Account manager ze schůzky udělá zápis v elektronické podobě. Tento zápis (případně upravený) bude uložen do systému pro evidenci projektové dokumentace ve standardizované podobě. Cílem iniciační schůzky je získání všech potřebných informací pro zhotovení orientační nabídky pro tvorbu webu.

Lidské zdroje: Klient, Account manager, ředitel (případně majitel) společnosti

Výstup: Standardizovaný zápis ze schůzky se zasazením do projektového rámce

Vytvoření orientační nabídky webu

Důvodem vypracování orientační nabídky je to, aby klient měl alespoň rámcovou představu o ceně za projekt a jeho rozsahu ještě před samotnou plánovací fází projektu. Account manager předá podklady z iniciační schůzky projektovému manažerovi, který vypracuje hrubou WBS, na jejímž základě (a také na základě zkušenosti) navrhne orientační nabídku. Součástí nabídky bude rovněž standardizovaný zápis ze schůzky. Akceptováním (případně odmítnutím) nabídky klientem dojde k rozhodnutí, zda se projekt zrealizuje, či ne.

Lidské zdroje: Projektový manažer

Výstup: Standardizovaná předběžná nabídka webového projektu s odhadem ceny

Specifikace webového projektu

Po akceptaci orientační nabídky klientem sjedná Account manager specifikační schůzku, které se kromě klienta zúčastní i UX designer. Výstupem této schůzky bude

¹⁰⁸ Vyskytují se případy, kdy klient má naprosto mylné představy o době trvání vyhotovení webových stránek na míru, o nákladech na takový projekt, a to především v závislosti na požadavcích na obsah a funkce webu.

standardizovaný dokument, který bude obsahovat veškeré vstupní informace o plánovaném webovém projektu. Předáním tohoto dokumentu projektovému manažerovi končí předprojektová fáze a začíná projektová fáze – plánování.

Lidské zdroje: Account manažer, UX designer, klient

Výstup: Standardizovaný zápis ze specifikační schůzky s klientem

3.3.2 Projektová fáze

Plánování projektu

Projektový manažer na základě podkladů ze specifikační schůzky vypracuje WBS a Ganttův diagram, v rámci něhož dojde k naplánování lidských zdrojů a času. V této fázi je také klíčové ustanovit projektový tým, komunikaci v rámci týmu a jeho fungování v rámci projektu.

Na základě informací od projektového týmu, dat z WBS a Ganttova diagramu projektový manažer zpracuje finální nabídku včetně finální ceny, která musí být odsouhlasena ředitelem společnosti. Tato finální nabídka plní funkci zakládací listiny projektu. Podepsáním finální nabídky klientem končí fáze plánování projektu a přechází se do fáze realizace.

Lidské zdroje: Projekt manažer, Account manažer, klient, ředitel, projektový tým

Výstup: Podepsaná finální nabídka webového projektu

Realizace projektu

V této fázi projektový manažer kontroluje kvalitu a jednotlivé výstupy, koordinuje veškeré zdroje a řídí rizika. Projektový manažer rovněž pomáhá vytvářet co nejvhodnější prostředí pro práci svému projektovému týmu a dohlíží na projektovou kulturu. Klíčová je spolupráce a komunikace s projektovým týmem a Account managerem, který zabezpečuje komunikaci s klientem.

Lidské zdroje: Projektový manažer, Account manažer, klient, projektový tým

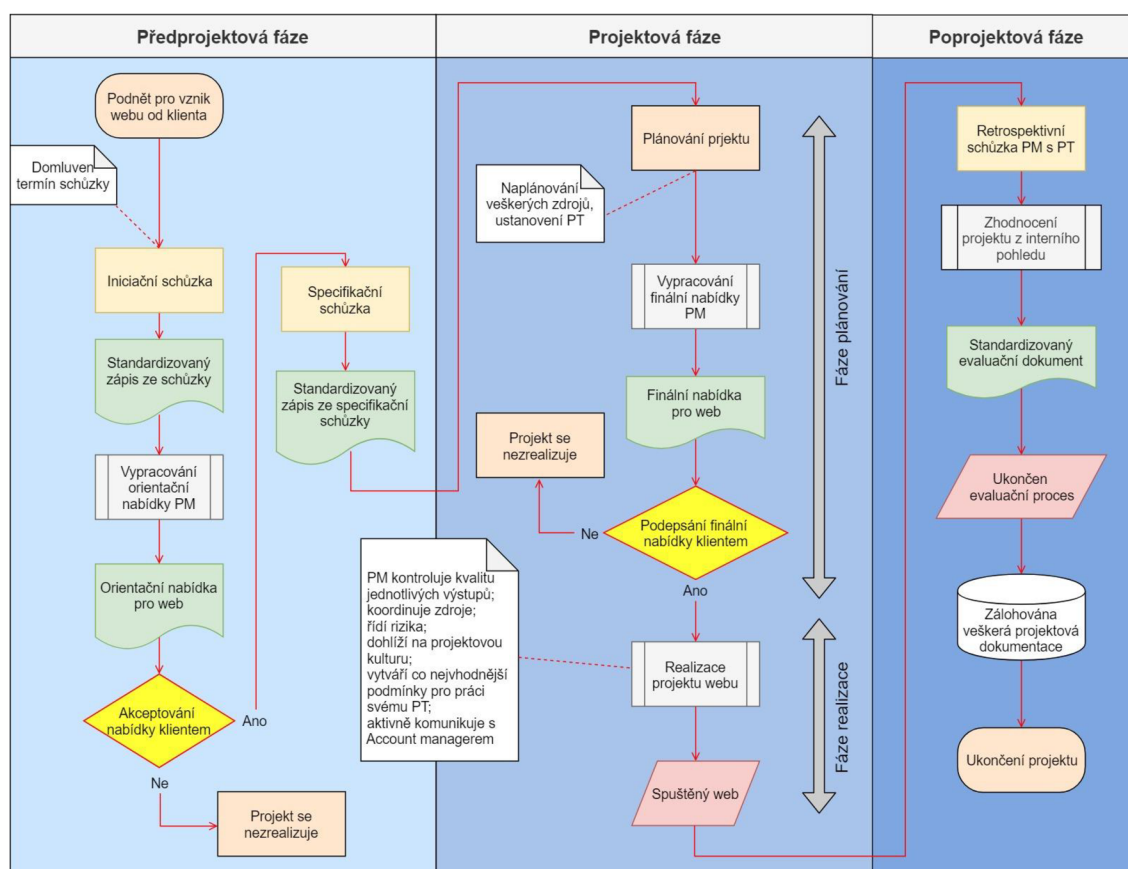
Výstup: Spuštěný web

3.3.3 Poprojektová fáze

V této fázi dochází k ukončení projektu a k jeho evaluaci. Úkolem projektového manažera je sjednat retrospektivní schůzku s projektovým týmem, v rámci níž se například díky technice Start Stop Continue zhodnotí spolupráce a úspěšnost projektu z interního pohledu. Výstupy z této schůzky se zálohují spolu s ostatní projektovou dokumentací. Zodpovědností Account managera je vyhodnotit spokojenost klienta s dodaným produktem a nastavit následnou komunikaci a případnou další spolupráci. Jakmile bude ukončen evaluační proces, dojde k zálohování veškeré projektové dokumentace.

Lidské zdroje: Projektový manažer, Account manažer, klient, projektový tým, ředitel společnosti

Výstup: Ukončený projekt, zálohovaná projektová dokumentace



Obrázek č. 18: Diagram - Fáze webového projektu¹⁰⁹

¹⁰⁹ Vlastní zpracování.

3.4 Zhodnocení návrhové části

V rámci této podkapitoly bude nejdříve shrnuta celá návrhová část, následně budou popsány vyzdvížené přínosy navrhované změny, které jsou zároveň hlavními motivačními faktory pro tuto změnu.

3.4.1 Shrnutí návrhové části

V první části bylo na zavedení projektové kultury do IT oddělení nahlíženo jako na proces řízené změny. Nejprve byla zhodnocena motivace pro změnu, která se ukázala jako velmi silná. Dalo by se konstatovat, že je změna téměř nezbytná pro další úspěšné fungování společnosti X Production na trhu s digitálními, především tedy webovými službami. Proces projektu řízené změny byl popsán pomocí Lewinova modelu, v němž došlo k vytvoření modelu změny, identifikaci účastníků změny a intervenčních oblastí. Na tento návrh změny navazuje časová analýza, která byla provedena za pomoci modelu PERT, a došlo k identifikaci kritických činností, jejichž zpoždění by mělo za následek prodloužení plánované doby trvání celého projektu změny. Závěrem této první části je podkapitola Řízení rizik, ve které došlo k identifikaci a ohodnocení rizik a následně byla navržena opatření na ošetření rizik. V této podkapitole je hlavní pozornost zaměřena na rizika spojená s nízkou akceptací změny zaměstnanci IT oddělení, která byla vyhodnocena jako kritická, tedy velmi silně ohrožující úspěch celého projektu implementace projektové kultury do IT oddělení společnosti.

Druhá část obsahuje již konkrétní návrh metodiky pro řízení webových projektů, a to s využitím nástrojů a metod projektového managementu. Tato navržená metodika byla rozdělena do tří fází (předprojektová, projektová a poprojektová fáze), kdy největší pozornost byla zaměřena na fázi předprojektovou. Další důležitou změnou oproti současnému stavu je provádění evaluace projektů. U každé z těchto fází bylo jasně deklarováno, co je její zahajovací a co ukončovací událostí. Návrhovou část uzavírá diagram fází řízení webových projektů s popsánými procesy, který sumarizuje celou podkapitulu Metodika řízení firemních projektů.

3.4.2 Přínosy návrhů řešení

Mezi největší očekávané přínosy navržených změn bezpochyby patří efektivnější řízení zakázek – webových projektů, z čehož vyplývá další soubor přínosů, jako je:

- větší spokojenost klienta,
- efektivnější práce s interními zdroji,
- ekonomický růst díky zvládnání řízení většího počtu zakázek se stávajícími kapacitami,
- vybudování lepší konkurenceschopnosti a mnoho jiných.

Dalším významným přínosem je posílení firemní kultury díky tomu, že pracovníci IT oddělení budou v rámci projektových týmů více spolupracovat a vzájemně se obohacovat. Firemní kulturu rovněž posílí větší zaangažovanost zaměstnanců na zakázce, kteří budou mít jeden společný cíl.

K přínosům navrhovaných řešení je rovněž možno zařadit i přesnější odhad ceny za webový projekt díky důsledně provedené předprojektové fázi a následně i díky plánování v části projektové. S tím souvisí i výhody spojené s provedenou poprojektovou fází, jejímž hlavním účelem je zhodnocení projektu. Díky důsledně provedené evaluaci projektu bude (mimo jiné) možné poučit se z chyb a tím neustále zlepšovat firemní procesy.

Jedním z praktických přínosů této práce pro společnost X Production jsou vytvořené šablony standardizovaných dokumentů, které společnost může¹¹⁰ při řízení webových projektů podle navržené metodiky používat.¹¹¹

Posledním vyzdviženým přínosem navrhované změny bude úleva pro ředitele společnosti X Production, který díky delegování pravomocí spojených s řízením webových projektů na projektového manažera bude mít prostor věnovat se strategickému řízení firmy, případně obchodní činnosti.

¹¹⁰ A podle slov vedení i bude.

¹¹¹ Zmíněné šablony jsou přílohou této práce.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá zavedením projektové kultury do IT oddělení společnosti X Production, jejíž doménou je zejména tvorba webových stránek. Hlavní cíl, který byl na začátku práce vytyčen, tedy zavést projektovou kulturu, byl na teoretické bázi splněn. Při úvahách o způsobu, jakým bude cíle dosaženo, došlo k rozhodnutí, že je nutné nahlížet na tento proces jako na projekt změny. Již v minulosti se ve společnosti vyskytly pokusy o zavádění různých nástrojů a metod z oblasti projektového managementu, ale většinou se nesetkaly s úspěchem. Podle mého názoru, podpořeného názorem vedení i některých zaměstnanců společnosti X Production, k tomu došlo proto, že tato implementace nebyla provedena koncepčně a de facto nebyla nikým řízena.

Při návrhu změnového projektu byl zejména kladen důraz na ošetření rizik, především pak rizik spojených s nízkou akceptací změny. Tato rizika byla vyhodnocena jako velmi kritická a v případě jejich podcenění, mohou velmi silně ohrozit úspěch celého změnového projektu. K vyhodnocení těchto rizik jako kritických došlo na základě předchozích zkušeností z dřívějších pokusů se zaváděním nástrojů z oblasti projektového managementu do IT oddělení společnosti X Production. Vedení společnosti si zakládá na dobrých vztazích se svými zaměstnanci, a pokud zaměstnanci neakceptují nově zaváděné nástroje, s velkou pravděpodobností se tyto neuchytí a vedení je k tomu nenutí.

Vedení společnosti je v současné době příliš zaměstnáno koordinací různých projektů, zejména těch webových, a obchodní činností a prakticky jim nezbývá čas na plánování a řízení změn ve společnosti, které povedou ke zlepšení firemních procesů. Proto vznikla tato práce. Mým osobním záměrem je předat výstupy z této práce vedení společnosti X Production, s jejichž pomocí mohou zavedení projektové kultury do IT oddělení zrealizovat. Dalším přínosem pro společnost je konkrétní návrh metodiky při řízení webových projektů, vytvořené schéma pro přehlednou orientaci v jednotlivých fázích a vytvořené šablony standardizovaných dokumentů, které mohou již za současné situace skutečně používat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Aktuální ceník služeb. *Jobs.cz* [online]. Praha: PRO-ZETA spol. s r.o., ©2019 [cit. 2019-03-06], Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>
- [2] COVEY, R. S. *Sedm návyků vidčích osobností: Pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma, 1997. ISBN 80-85213-41-9.
- [3] DAWSON, Alexander. *Výjimečný webdesign: Jak stvořit osobité, přitažlivé, použitelné weby*. Brno: Computer press, 2012. ISBN 978-80-251-3719-2.
- [4] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné. Praha: © Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [5] DOSKOČIL, Radek. *Kvantitativní metody: Studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM[®], s. r. o. Brno, 2011. ISBN 978-80-214-4247-4.
- [6] DVOŘÁK, Drahošlav. *Řízení projektů: Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Brno: Computer press, 2008. ISBN 978-80-251-1885-6.
- [7] *InVision* [online]. Garden City: Webair Internet Development Company Inc., ©2019 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.invisionapp.com/>
- [8] IPMA, 2017. IPMA Competence baseline: ICB [online]. ipma.world [cit. 2019-01-20].
Dostupné z: <http://www.ipma.world/certification/competence/ipma-competencebaseline>
- [9] JARRETT, Michael. *Schopnost změny: Proč jsou některé společnosti na změnu připraveny, a jiné ne*. Brno: Computer press, 2009. ISBN 978-80-251-2955-5.
- [10] KOMZÁK, Tomáš. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer press, 2013. ISBN 978-80-251-3791-8.
- [11] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

- [12] KROPÁČ, Jiří. *Statistika C*. Druhé, přepracované vydání. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. ISBN 978-80-7204-789-5.
- [13] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
- [14] MindTools. The McKinsey 7-S Framework. In: *mindtools.com* [online]. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
- [15] NEWTON, Robert. *Úspěšný projektový manager: Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [16] O společnosti. *Trello* [online]. Cambridge: Akamai Technologies, Inc., ©2019 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://trello.com/about/logo>
- [17] PM learning solution. *Pmlearningsolutions.com* [online]. Chicago: SingleHop LLC, © 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.pmlearningsolutions.com/blog/stop-start-continue>
- [18] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM[®], 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [19] ŘEZÁČ, Jan. *Web ostrý jako břitva*. Druhé vydání. Český Těšín: House of Řezáč, 2016. ISBN 978-80-270-0644-1.
- [20] *Slack* [online]. Seattle: Amazon Technologies Inc., ©2019 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://slack.com/intl/en-cz/>
- [21] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*: 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: © Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [22] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované vydání. Praha: © Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Rámec „7S faktorů“ firmy Mc Kinsey	15
Obrázek č. 2: Lewinův model řízené změny	19
Obrázek č. 3: Jednotlivé etapy procesu modelování řízené změny ve firmě.....	20
Obrázek č. 4: Čtyři úspěšná kritéria projektu	31
Obrázek č. 5: Trojimperativ projektu	32
Obrázek č. 6: Znázornění tvůrců webu vzhledem k oblastem spojeným s jeho tvorbou	40
Obrázek č. 7: Pozice různých typů webových projektů vzhledem k jejich cílům	41
Obrázek č. 8: Trojimperati webového projektu	41
Obrázek č. 9: Logo společnosti X Production	43
Obrázek č. 10: Organizační struktura společnosti X Production.....	44
Obrázek č. 11: Návrh modelu nové organizační struktury	63
Obrázek č. 12: Síťový graf PERT.....	69
Obrázek č. 13: Výpočet uzlů síťového grafu	70
Obrázek č. 14: Mapa rizik.....	76
Obrázek č. 15: 4 kategorie pracovníků společnosti	78
Obrázek č. 16: Konkrétní metody zapojení zaměstnanců do změny	80
Obrázek č. 17: Pavučinový graf hodnot rizik	83
Obrázek č. 18: Diagram - Fáze webového projektu	88
Obrázek č. 19: Standardizovaný zápis z iniciační schůzky	I
Obrázek č. 20: Standardizovaný zápis ze specifikační schůzky	II
Obrázek č. 21: Standardizovaný zápis z evaluační schůzky.....	III

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK


Tabulka č. 1: SWOT analýza podle IPMA	34
Tabulka č. 2: Analýza SWOT	59
Tabulka č. 3: Časové ohodnocení činností, metoda PERT	68
Tabulka č. 4: Rizika s uvedeným scénářem a mírou rizika	72
Tabulka č. 5: Pravděpodobnost hrozby	73
Tabulka č. 6: Pravděpodobnost scénáře	73
Tabulka č. 7: Závažnost dopadu rizika	73
Tabulka č. 8: Míra rizika	74
Tabulka č. 9: Závažnost rizika	74
Tabulka č. 10: Hodnota pravděpodobnosti	74
Tabulka č. 11: Ohodnocení rizik	75
Tabulka č. 12: Návrh na opatření zjištěných hrozeb	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Standardizovaný dokument – Zápis z iniciační schůzky	I
Příloha 2: Standardizovaný dokument – Zápis ze specifikační schůzky	II
Příloha 3: Standardizovaný dokument – Zápis z evaluační schůzky	III

PŘÍLOHY


Příloha 1: Standardizovaný dokument – Zápis z iniciační schůzky

ZÁPIS Z INICIAČNÍ SCHŮZKY webového projektu		
ID dokumentu:		
Účastníci schůzky		
Account manažer:		
Obchodní zastoupení společnosti XPRO :		
Klient:		
Ukázka možných otázek:	Odpověď klienta:	Komentář:
O klientovi:		
Kdo jste?		
Co děláte? Jaký je Váš byznys, Vaše vize, mise, hodnoty, strategie atd.?		
O byznysu:		
Kdo jsou Vaši klienti?		
Kdo je Vaši konkurencí a kdo spojencem?		
Proč by měl zákazník/návštěvník webu chtít Váš produkt či službu? Jaké jsou klíčové vlastnosti značky a v čem jste unikátní?		
O webovém projektu:		
Jaká jsou Vaše očekávání od dokončeného webu? Cíl projektu, jeho přínosy.		
Na které oblasti by se měl zaměřit připravovaný web (obsahová struktura)?		
Co je pro Vás prioritou: co bude výsledkem naplnění cílů/kdy to bude/za kolik to bude?		
Ostatní:		
Co bude další marketingovou podporou webu?		
Jsou nějaká základní omezení z hlediska podkladů? Např. nejsou kvalitní fotky, logo, apod.		

Obrázek č. 19: Standardizovaný zápis z iniciační schůzky¹¹²

¹¹² Vlastní zpracování.


Příloha 2: Standardizovaný dokument – Zápis ze specifikační schůzky

ZÁPIS ZE SPECIFIKAČNÍ SCHŮZKY webového projektu		
ID dokumentu:		
Účastníci schůzky		
Account manažer:		
UX designer:		
Klient:		
Ukázka možných otázek:	Odpověď klienta:	Komentář:
O webovém projektu:		
Došlo k nějakým změnám od iniciační schůzky?		
Jaké je MVP (Minimum Valuable Product)?		
Jaké máte specifické požadavky na funkcionalitu webu?		
Co vše musí web nutně obsahovat, aby byla zakázka považována za splněnou?		
Jaké máte požadavky na speciální/pokročilé grafické prvky webu?		
Obsah webu:		
Jaké máte v současné době textové materiály na web?		
Jaké máte v současné době obrazové materiály na web?		
Co vše má být umístěno na webu, ale zatím pro to nemáte obsah?		
Ostatní:		
Další otázky:		

Obrázek č. 20: Standardizovaný zápis ze specifikační schůzky¹¹³

¹¹³ Vlastní zpracování.

Příloha 3: Standardizovaný dokument – Zápis z evaluační schůzky

ZÁPIS Z EVALUAČNÍ SCHŮZKY webového projektu		
ID dokumentu:		
Účastníci schůzky:		
Projektový manažer:		
(Account manažer:)		
(Vedení XPRO:)		
Členové projektového týmu:		
Název webového projektu:		
START	STOP	CONTINUE
Co bychom měli začít dělat?	Co bychom měli přestat dělat?	V čem bychom měli pokračovat?

Obrázek č. 21: Standardizovaný zápis z evaluační schůzky¹¹⁴

¹¹⁴ Vlastní zpracování.