

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Návrh optimalizace kritických oblastí procesu projektového řízení v IT společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Pavel Staněk, KEMMA04

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Petra Crhák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

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

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

Datum a místo: V Praze 27.08.2023

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je provést analýzu zaměřenou na identifikaci klíčových nedostatků a klíčových aktivit v rámci IT společnosti. Výstupem této analýzy bude návrh optimalizačních opatření, jejichž realizací budou odstraněny zjištěné nedostatky. Diplomová práce se soustředí na návrhy opatření, které následně poslouží jako základ pro stanovení přínosů a klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs). Tyto KPIs budou sledovány po provedení změn ve společnosti, což umožní monitorovat zlepšení dosažená implementací navrhovaných opatření.

2. Výzkumné metody:

V rámci této diplomové práce byla využita vybraná škála výzkumných metod, které sloužily k objasnění zkoumaných aspektů. Kromě analýzy sekundárních a primárních dat byla aplikována metoda dotazování, což umožnilo získat užitečné informace z dotazovaných subjektů. Dále byly využity metody dedukce a indukce, což umožnilo odvodit obecné závěry a zpětně odhadnout specifické vlastnosti. Metoda komparace byla klíčová pro srovnání různých prvků a identifikaci klíčových rozdílů. V rámci etického zajištění byla aplikována anonymizace vybrané společnosti, což zajistilo důvěrnost a nepřetržitost výzkumného procesu. Tyto metody společně umožnily provádět komplexní analýzu a interpretaci dat, které následně přispěly k dosažení cílů této práce.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Diplomová práce má za cíl vytvořit konkrétní návrhy na optimalizaci klíčových oblastí projektového řízení v rámci IT společnosti. Tyto návrhy budou sloužit jako roadmapa pro implementaci změn ve strukturách a procesech společnosti, s primárním zaměřením na zvýšení produktivity pracovníků, redukci času nutného pro identifikaci potřebných zdrojů pro projektovou činnost a optimalizaci časového vytížení projektových manažerů, což jim umožní efektivně vést více projektů současně.

4. Závěry a doporučení:

Diplomová práce na základě detailní analýzy doporučuje implementovat návrhy pro přeměnu organizačních postupů vzhledem k zastaralosti nebo absenci existujících systémů a procesů. Realizací těchto změn v projektovém řízení a implementací nových komplexních systémů lze očekávat nejen časovou efektivitu, ale také signifikantní finanční úspory. Rovněž se navrhuje provést důkladné předběžné analýzy před samotným zahájením implementace změn, které konkrétně a podrobně zdůvodní jeho tvrzení. Je nutné kvantifikovat procentuální úspory, které změny přinesou, jak z hlediska výkonu, tak finančně.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, proces, projektové řízení, identifikace nedostatků, IT společnost, projektové fáze, analýza rizik, optimalizace projektových procesů, projektové metodologie, procesy projektového řízení, pojetí projektu

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this thesis is to conduct an analysis aimed at identifying key gaps and key activities within the IT company. The output of this analysis will be the proposal of optimization measures, the implementation of which will eliminate the identified deficiencies. The thesis will focus on the design of the measures, which will then serve as the basis for determining the benefits and key performance indicators (KPIs). These KPIs will be monitored after the implementation of changes in the company, which will allow monitoring the improvements achieved by the implementation of the proposed measures.

2. Research methods:

Selected range of research methods were used within this thesis to elucidate the aspects under investigation. In addition to the analysis of secondary and primary data, a survey method was applied, which enabled useful information to be obtained from the subjects interviewed. In addition, the methods of deduction and induction were used, which allowed general conclusions to be drawn and specific characteristics to be estimated retrospectively. The method of comparison was key to compare different features and identify key differences. As an ethical safeguard, anonymization of the selected organization was applied, which ensured confidentiality and continuity of the research process. Together, these methods enabled a comprehensive analysis and interpretation of the data, which in turn contributed to the achievement of the objectives of this thesis.

3. Result of research:

The aim of the thesis is to create specific proposals for optimizing key areas of project management within an IT company. These proposals will serve as a roadmap for implementing changes in the organization's structures and processes, with a primary focus on increasing staff productivity, reducing the time required to identify the resources needed for project activities, and optimizing the time commitment of project managers, allowing them to effectively lead multiple projects simultaneously.

4. Conclusions and recommendation:

Based on a detailed analysis, the thesis recommends the implementation of proposals for the transformation of organizational procedures due to the obsolescence or absence of existing systems and processes. By implementing these changes in project management and implementing new complex systems, not only time efficiency but also significant financial savings can be expected. It is also suggested that a thorough preliminary analysis be carried out prior to the actual implementation of the changes to substantiate its claims in specific detail. It is necessary to quantify the percentage savings that the changes will bring, both in terms of performance and financially.

KEYWORDS

Project, process, Project management, gap analysis, IT company, project phases, risk analysis, project process optimization, project methodology, project management processes, project concept

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management
M15 IT Management
O22 Project Analysis
O15 Human Resources

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Pavel Staněk
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Návrh optimalizace kritických oblastí procesu projektového řízení v IT společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod, uchopení problematiky, definice cíle2. Teoretická část<ol style="list-style-type: none">2.1. Pojetí projektu a projektového řízení2.2. Procesy projektového řízení2.3. Metodiky a nástroje projektového řízení2.4. Analytické techniky2.5. Řízení rizik2.6. Metodika3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1. Úvod do prostředí IT společnosti3.2. Procesy projektového řízení v IT společnosti3.3. Identifikace klíčových oblastí v procesu řízení projektů3.4. Posouzení dopadů a rizik v procesech řízení projektů3.5. Návrh optimalizace kritických oblastí v procesu projektového řízení3.6. Vyhodnocení dopadu návrhů optimalizací4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DOLEŽAL, J. <i>Projektový management</i>. Praha: Grada, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.• KŘIVÁNEK, M. <i>Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům</i>. Praha: Grada, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6.• MAYLOR, H. et al. <i>Project management</i>. Upper Sadle River: Pearson Education, 2022. 472 s. ISBN 978-12-920-8843-3.• ŠOCHOVÁ, Z. et al. <i>Agilní metody řízení projektů</i>. Brno: Computer Press, 2019. 176 s. ISBN 978-80-251-4961-4.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 4. 2023• Zpracování teoretické části do 1. 6. 2023• Zpracování výsledků do 1. 8. 2023• Finální verze do 1. 9. 2023
Vedoucí práce:	Ing. Petra Crhák, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 4. 2023

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc.,
c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie
a managementu, a.s.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=ICA - 10393535

Obsah

M12 Personnel Management.....	4
M15 IT Management.....	4
1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Pojetí projektu a projektového řízení	2
2.1.1 Pojetí projektu	2
2.1.2 Pojetí projektového řízení.....	4
2.2 Procesy projektového řízení.....	4
2.2.1 Maticová organizační struktura	5
2.2.2 Životní cyklus projektu.....	5
2.2.3 Fáze projektu	7
2.2.4 Plánování projektu.....	10
2.2.5 Plánování zdrojů.....	10
2.2.6 RACI matice.....	11
2.2.7 KPI's.....	12
2.3 Metodiky a nástroje projektového řízení.....	12
2.3.1 Prince 2.....	12
2.3.2 IPMA	13
2.3.3 PMI.....	14
2.3.4 CMMI.....	15
2.3.5 ITIL	16
2.4 Analytické techniky	17
2.4.1 GAP analýza.....	17
2.4.2 Modelovací jazyk BPMN	17
2.4.3 Work breakedown structure	17
2.5 Řízení rizik.....	18
2.5.1 Identifikace rizik.....	18
2.5.2 Analýza rizik	19
2.6 Metodika	20
2.6.1 Užité vědecké a výzkumné metody	20
2.6.2 Metodika práce	21
2.6.3 Užívání anglických názvů	22
3 Praktická část.....	23
3.1 Úvod do prostředí IT společnosti.....	23

3.1.1	Informace o IT společnosti.....	23
3.1.2	Organizační struktura IT společnosti.....	24
3.1.3	Projektově orientovaná IT společnost	25
3.2	Procesy projektového řízení v IT společnosti	25
3.2.1	Metodologie CPMF	26
3.2.2	Project opening fáze (POP)	29
3.2.3	Realization phase.....	31
3.2.4	Project closure phase	32
3.3	Identifikace klíčových oblastí v procesu řízení projektů	32
3.3.1	Identifikace současného stavu v „Project opening phase“	32
3.3.2	Identifikace současného stavu v „Realization phase“	35
3.3.3	Identifikace nedostatků.....	38
3.3.4	Identifikace klíčových aktivit.....	39
3.3.5	Stanovení priorit klíčových procesů a aktivit	42
3.3.6	Stanovení aktuální a požadované úrovně zralosti procesů	44
3.3.7	Shrnutí priorit procesů a klíčových aktivit	45
3.4	Posouzení dopadů a rizik v procesech řízení projektů	45
3.5	Návrh optimalizace kritických oblastí v procesu projektového řízení	46
3.5.1	Řízení a optimalizace lidských zdrojů na projektech	46
3.5.2	Návrh upgradu systému pro správu projektů.....	53
3.6	Vyhodnocení dopadu návrhů optimalizací.....	56
3.6.1	Vyhodnocení návrhu optimalizace lidských zdrojů na projektech.....	56
3.6.2	Vyhodnocení návrhu upgradu systému pro správu projektů	58
4	Závěr.....	59
	Literatura	60
	Přílohy	I

Seznam zkratek

BU	Business unit (Obchodní jednotka)
BPMN	Business process model and notation (Model a notace obchodních procesů)
CPM	Critical path method (Metoda kritické cesty)
CPMF	Critical path method framework (Rámec metody kritické cesty)
CV	Curriculum vitae (Profesní životopis)
DAR	Delivery assurance review (Přezkum zajištění dodávek)
DSR	Delivery review process (Proces přezkoumání dodávek)
ERP	Enterprise resource planning (Plánování podnikových zdrojů)
HCM	Human capital management (Řízení lidského kapitálu)
HR	Human resources (Lidské zdroje)
IT	Informační technologie
ICT technologie)	Information and Communication Technologies (informační a komunikační
ITSM	IT service management (Správa služeb IT)
KPI's	key performance indicators (Klíčové ukazatele výkonnosti)
MGMT	Management (Vedení/řízení)
PM	Projektový manažer
PMO	Project management office (Kancelář projektového řízení)
PMP	Project management plan (Plán projektového řízení)
POC	Percent of completion (Procento dokončení)
POP	Project Opening phase (Zahajovací fáze projektu)
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed (Zodpovědný, odpovědný, konzultovaný, informovaný)
SAP	Systemanalyse Programmentwicklung (Vývoj programu systémové analýzy)
SW	Software (Programové vybavení)
UX	User experiance (Uživatelská zkušenost)
WAR	Work at risk (Riziková práce)
WBS	Work breakedown structure (Struktura rozdělení práce)
WIP	Work in progress (Probíhající práce)

Seznam obrázků

Obrázek 1 Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového	2
Obrázek 2 Projektový trojimperativ	3
Obrázek 3 Maticová organizační struktura	5
Obrázek 4 Životní cyklus projektu	6
Obrázek 5 Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu	9
Obrázek 6 Příklad RACI matice	11
Obrázek 7 Prince2 struktura	12
Obrázek 8 Čtyři dimenze řízení služeb	16
Obrázek 9 Příklad WBS	18
Obrázek 10 Organizační struktura společnosti	24
Obrázek 11 Procesní mapa projektového řízení ve vybrané organizaci	26
Obrázek 12 Struktura metodiky CPMF	28
Obrázek 13 Proces project opening fáze	32
Obrázek 14 Současný stav procesu realizační fáze	35
Obrázek 15 Identifikované nedostatky v project opening phase	39
Obrázek 16 Identifikace nedostatků v realization phase	41
Obrázek 17 Diagram procesu řízení lidských	50
Obrázek 18 Příkladová obrazovka z Workday HCM systému	52
Obrázek 19 Příkladová obrazovka systému Monday.com	54

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vyhodnocení výsledků identifikace procesů pro provedení optimalizace	38
Tabulka 2 Párové porovnání	42
Tabulka 3 Výpočet absolutní priority	43
Tabulka 4 Úrovně zralosti procesů	44
Tabulka 5 Shrnutí identifikace klíčových aktivit	45

1 Úvod

V současné době hrají projekty stále významnější roli v podnikání, a to zejména v oblasti informačních technologií. IT společnosti se stávají klíčovými hráči na trhu a jejich úspěch často závisí na schopnosti účinně řídit, realizovat a doručovat projekty. Proto je důležité, aby proces projektového řízení v těchto společnostech byl efektivní a maximalizoval výsledky projektů.

V dnešním dynamickém a neustále se měnícím světě informačních technologií (ICT) jsou společnosti čelící nejen rychlému technologickému pokroku, ale také stále rostoucí konkurenci. Správa projektů neboli projektové řízení, se stává nedílnou součástí úspěšného provozu ICT společností. Projektové řízení umožňuje efektivní plánování, organizaci a řízení projektů, což v konečném důsledku vede ke zvýšení konkurenceschopnosti, inovacím a dlouhodobému růstu. Tento úvod se zaměřuje na důležitost projektového řízení v ICT společnostech.

Projektové řízení je systematický přístup k plánování, monitorování a řízení projektů s cílem dosáhnout stanovených cílů v rámci omezených zdrojů a času. V kontextu ICT společností má projektové řízení několik klíčových výhod

Projektové řízení je klíčovým prvkem pro dosažení úspěchu a efektivity v rámci ICT společností. Poskytuje rámec pro správu projektů v rychle se měnícím prostředí, zajišťuje efektivní využití zdrojů, minimalizuje rizika, podporuje inovace a zvyšuje kvalitu komunikace. ICT společnosti, které se spoléhají na projektové řízení, mají větší pravděpodobnost dosáhnout úspěšných výsledků a udržet si konkurenční výhodu.

Cílem této diplomové práce je analyzovat kritické oblasti procesu projektového řízení v IT společnosti a navrhnout optimalizaci těchto oblastí, s cílem zlepšit výsledky projektů a snížit náklady. Proces projektového řízení bude zkoumán v celém jeho rozsahu, od plánování projektu až po jeho ukončení.

Tato diplomová práce se zasazuje o detailní analýzu kritických oblastí procesu projektového řízení v rámci IT společnosti s cílem identifikovat možnosti optimalizace těchto klíčových aspektů. Cílem této analýzy je dosáhnout zlepšení výsledků projektů a současně redukovat náklady spojené s jejich prováděním. Získané poznatky z této analýzy budou použity k formulaci konkrétních návrhů na optimalizaci procesu projektového řízení v IT společnosti. Tyto návrhy budou zahrnovat strategie pro zlepšení plánování projektů, optimalizaci sledování a řízení projektů a zefektivnění závěrečných procesů projektového řízení

V rámci této diplomové práce bude prováděna hloubková analýza různých metod a nástrojů používaných pro řízení projektů v kontextu IT. Tato analýza bude zahrnovat rozbor různých přístupů a metodologií, které jsou v současnosti využívány při řízení projektů v IT společnostech. Bude provedena komplexní analýza současného stavu projektového řízení v IT společnosti. To zahrnuje detailní zhodnocení procesů, postupů a pravidel, které jsou v současné době implementovány. Důležitým aspektem této analýzy bude identifikace nedostatků a problematických oblastí, které mohou omezovat efektivitu projektového řízení.

Důraz bude kladen na kvantitativní a kvalitativní hodnocení výsledků, které by měly poskytnout jasný pohled na efektivitu stávajících metod a identifikovat oblasti, kde lze dosáhnout vylepšení. Dále budou navrženy konkrétní strategie a opatření pro optimalizaci projektového řízení, které budou zahrnovat doporučení pro implementaci nových nástrojů a procesních změn.

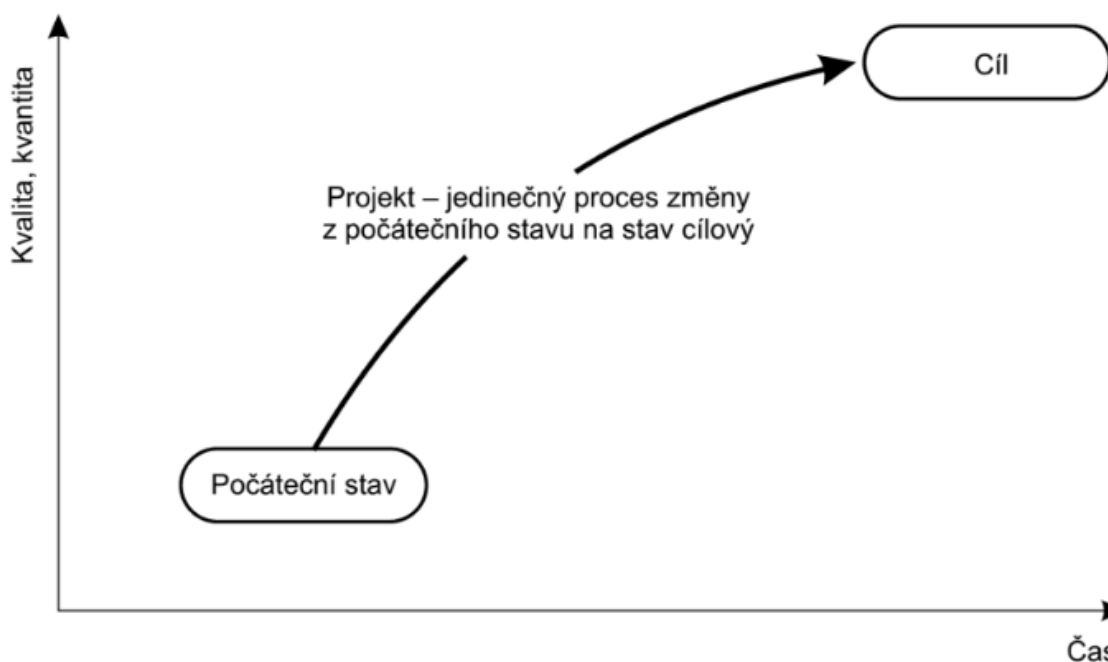
V závěru diplomové práce budou navržena opatření pro optimalizaci kritických oblastí projektového řízení v IT společnosti. Navržené postupy budou zohledňovat nejen specifika IT společností, ale také obecné principy projektového řízení a osvědčené postupy. Tímto způsobem bude přínosem pro IT společnosti, které chtějí zlepšit své procesy projektového řízení a dosáhnout lepších výsledků svých projektů.

2 Teoreticko-metodologická část práce

2.1 Pojetí projektu a projektového řízení

Obecně dle Doležala (2023, str. 26) pro základní vymezení projektového řízení stačí: „Projekt je – nejobecněji řečeno – definovaná a vymezená změna z nějakého výchozího stavu do cílového stavu“ (viz obrázek 1.)

Obrázek 1 Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového



Zdroj: DOLEŽAL J., 2023, str. 26

2.1.1 Pojetí projektu

Dle autora Doležala (2023, str. 26) je pojem "projekt" otevřený mnoha výkladům kvůli jeho různým významům v češtině. Slovo "projekt" může mít spojitost s prací architekta nebo s označením pracovníků ve stavebnictví jako "projektanti", což se liší od projektového řízení samotného.

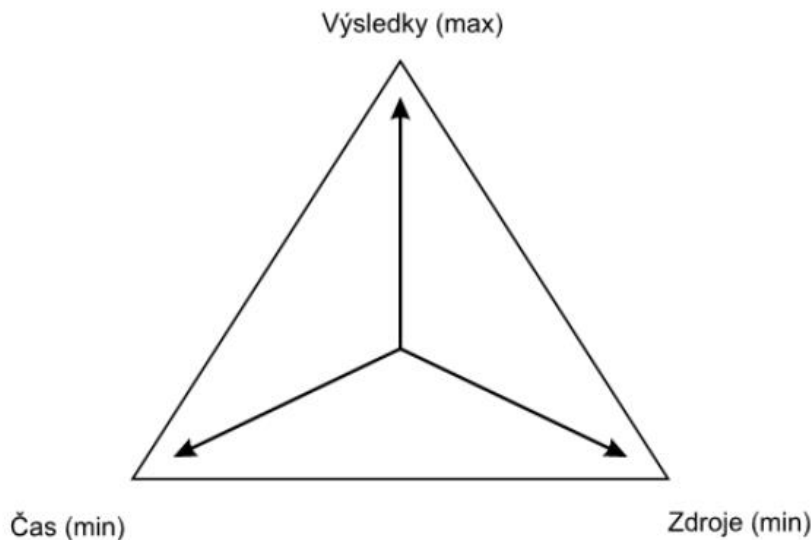
Existuje mnoho různých definic popisující projektové řízení jako například od pana Křivánka (2019, str. 522) lze na projekt pohlížet jako na funkci. Jedná se o převod práce, kterou je třeba vykonat, na práci již vykonanou, parametrizovanou kvalitou, náklady a časem. Paní Svozilová (2016, str. 12) zkoumá projekt z čtyř různých hledisek. Kladl důraz na dosažení kvality výstupu projektu, efektivní řízení nákladů a udržitelnost projektu včetně rizik. Dále se zaměřila na mezilidské vztahy, které posilují motivaci a inspiraci členů týmů a zlepšují koordinaci. V neposlední řadě se věnovala časovému faktoru a jeho důležitosti pro úspěšné dokončení projektu. Doležal (2016, str. 56) uvádí různé definice projektu. Podle IPMA® standardu ICB v3.1 je projekt časově, nákladově a zdrojově omezený proces, který má za cíl vytvořit předem stanovený výstup odpovídající kvality. Dále zmiňuje definici z PMI® PM BoK verze 5, která popisuje projekt jako dočasné úsilí směřující k vytvoření jednotného výstupu.

Oficiální norma ČSN ISO 21500 (2021, s. 12) poté mluví o projektech jako: „Projekty jsou prováděny dočasnými týmy a poskytují výsledné produkty, výstupy, výsledky a přínosy. Projekt

může být řízen jako samostatné pracovní úsilí v rámci organizace nebo jako součást většího programu nebo portfolia.“

Pro shrnutí z textu výše lze vidět, že autoři se shodují v tom, že projektem se rozumí činnost, která má nějaký začátek a konec, tedy je časově ohraničená. Činnost je ovlivněna náklady, které je potřeba efektivně řídit, aby byla zajištěna udržitelnost a úspěšné dokončení projektu. Zároveň je třeba počítat s faktorem kvality, která je prvotně definována a je třeba ji pro úspěšné ukončení projektu dodržet. S čímž se váže i pojem tzv. „trojimperativ“, který lze vidět na obrázku číslo 2 níže.

Obrázek 2 Projektový trojimperativ



Zdroj: Doležal J. (2023, str. 181)

Dle Doležala (2023, str. 181–184) projektový trojimperativ zahrnuje vyvážení výsledků, času a zdrojů. Tyto ukazatele jsou vzájemně propojeny, takže změna v jednom z nich, například času, vyžaduje přizpůsobení zdrojů (např. finančních) pro udržení konstantních výsledků. Ideálem je projekt, který splňuje požadavky „OTIFOB“ (on time, in full, on budget), ale často jsou tyto požadavky nerealistické. Je důležité při plánování projektu pochopit, který parametr je pro něj klíčový, a přizpůsobit se mu, například při prioritě na čas se upraví zdroje nebo kvalita výstupu.

Dále dle autora Křivánka (2019, str. 271) je projekt formálně chápán jako systém a definován výčtem svých vlastností:

- Projekt je množina navzájem provázaných a reagujících částí, které dohromady zajišťují fungování projektu
- Vlastnosti projektu jsou vlastnosti celku, které nejsou vlastnostmi jeho částí, a objevují se až v interakci.
- Chování projektu je závislé na jeho celkové kompozici. Změní-li se struktura, chování projektu projde změnou také.
- Ke změně projektu dochází, pokud je z něj něco odebráno, či na druhou stranu je k němu něco přidáno. Bude-li projekt rozdělen na dvě části, tak to nemusí být nutně dva nové identické nebo doplňující se projekty, ale pravděpodobně dojde pouze k narušení původního projektu.
- Struktura projektu je důležitá
- Všechny jednotlivé části projektu mohou ovlivnit projekt jako celek.

- Pokud se mění jedna část projektu, vždy následují vedlejší efekty.
- Projekt jako celek je stabilní, dokáže odolat změně na základě provázání jeho částí. Pokud dochází ke změně, tak bývá náhlá, komplexní a většinou nečekaná.

2.1.2 Pojetí projektového řízení

Projektové řízení je proces využívaný jednotlivci nebo firmami k řízení projektů, jak uvádí Doležal (2016, str. 31-37). Tato činnost má dlouhou historii, sahající až do doby stavby pyramid a psaní rozsáhlých děl. Projektové řízení je přístupem k navrhování a realizaci procesu změn prostřednictvím projektů. Klíčové faktory pro úspěch projektu zahrnují dodržení termínu, rozpočtu a dostupných zdrojů, a minimalizaci vedlejších účinků při provádění změny.

Association for Project Management (2018) uvádí, že pokud se projekty používají k zavádění změn, vyplývá z toho, že projektové řízení je především o organizaci a kontrole zavádění požadovaných změn.

Doležal (2016, str. 48) charakterizuje dále projektové řízení na základě těchto principů:

- **Systémový přístup** (Analýza jevů v kontextu jejich vztahů k jiným jevům);
- **Systematický, metodický postup** (Vedení projektů má obecné charakteristiky a principy, které se vyskytují napříč různými projekty);
- **Strukturování problému a strukturování v čase** (Rozdělování složitých problémů na jednodušší komponenty, které lze snadněji analyzovat a řešit);
- **Přiměřené prostředky** (Vybrání vhodných metod a postupů pro správné řízení daného prvku nebo procesu);
- **Interdisciplinární týmová práce** (Kolektivní a dobře fungující tým má tendenci dosahovat lepších výsledků než jednotlivci pracující samostatně);
- **Využití počítačové podpory** (Pro obvyklé a standardní úkoly stejně jako pro inovativní a tvůrčí úkoly);
- **Aplikace zásad trvalého zlepšování** (Chyby jsou přirozenou součástí učení, ale je důležité se z nich poučit a neopakovat je)
- **Integrace** (lidí, procesů, zdrojů, systémů atp.)

PMI® (2017, s. 54) poté popisuje a člení projektové řízení do pěti základních oblastí:

- **Zahájení** – Stanovení cílů a účelu projektu a spuštění činností k dosažení těchto cílů;
- **Plánování** – Plánování strategie pro dosažení cílů a požadavků projektu (včetně způsobů a metod), specifikace postupů provedení, harmonogramu a finančních prostředků potřebných k dosažení těchto cílů;
- **Vykonání** – Provedení plánovaných výstupů a dodávek v souladu s harmonogramem a specifikacemi;
- **Sledování** – Monitorování pokroku projektu a sledování plnění harmonogramu a plánu, aby se odhalily případné odchylky a umožnila včasná korekce;
- **Ukončení** – Kontrola, zda hotový výstup odpovídá specifikaci v zadání a dokončení všech nedokončených prací, včetně dokumentace (včetně dokumentace vyhodnocení průběhu projektu)

2.2 Procesy projektového řízení

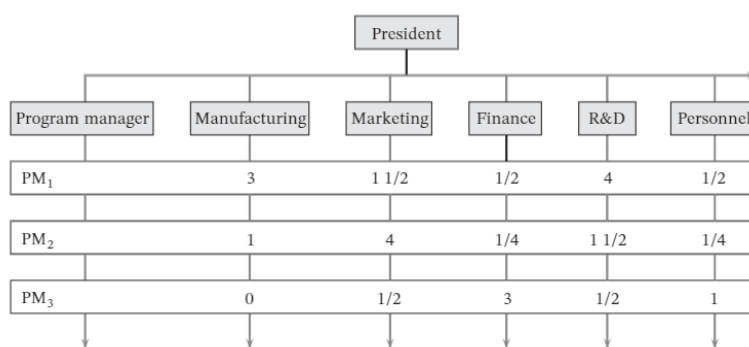
Dle Svozilové (2016, str. 64) je projekt tvořen skupinou procesů. Procesy se v průběhu času vyvíjí a existují v různých úrovních, které poté tvoří fáze životního cyklu projektu. Tedy u

projektu nelze říci, že se jedná o unikátní procesní tok. Procesů zde působí celá řada a navzájem spolu kooperují, navzájem se ovlivňují a doplňují.

2.2.1 Maticová organizační struktura

Podle Meredith R. J. (et al., 2021, str. 75) je ve snaze zachytit výhody jak čistě projektové společnosti, tak funkčně organizovaného projektu a vyhnout se problémům spojeným s každým z těchto typů byl vyvinut nový typ projektové organizace – přesněji řečeno kombinace obou typů. Pro vytvoření maticově organizovaného projektu je čistý projekt překryt funkčně organizovaným systémem, jak je znázorněno na obrázku 2.7. PM nebo vlastník projektu je podřízen programovému manažerovi/vlastníkovi nebo viceprezidentovi pro projekty nebo nějakému vedoucímu pracovníkovi s podobným titulem, jehož úkolem je koordinovat činnosti několika nebo všech projektů. Tyto projekty spolu mohou, ale nemusí souviset, ale všechny vyžadují nadřazené zdroje a jejich využití musí být koordinováno, pokud se nejedná o projekty samotné.

Obrázek 3 Maticová organizační struktura



Zdroj: Meredith R. J. (et al., 2021, str. 75)

Autorka Meredith R. J. (et al., 2021, str. 75) uvádí, že tento způsob organizace rozhraní mezi projekty a nadřizenou organizací úspěšně zachycuje hlavní výhody čistých i funkčních projektů. Vytváří však některé problémy, které jsou pro tuto maticovou formu jedinečné.

2.2.2 Životní cyklus projektu

Životní cyklus je výraz, který se používá k popisu procesu, kterým objekt, organismus, produkt nebo projekt prochází od svého vzniku až po svůj konec. Tento proces lze pozorovat v mnoha oblastech, jako je například biologie, ekologie, technologie a také v oblasti řízení projektů.

Životní cyklus projektu představuje lineární průběh projektu od definování projektu přes vytvoření plánu, provedení prací a ukončení projektu (Veryuh E., 2015, str. 128).

Bočková K. (2020, str. 103) jej popisuje v porovnání s literárním dílem, které má také úvod, stať a závěr, tak i projekt má svůj začátek, střed a konec. Tedy projekt dělí na fázi předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Fáze se mezi sebou liší, jsou na sobě závislé a v každá je něčím jiná.

Doležal (2023, str. 38–39) popisuje životní cyklus projektu na základě pěti modelů a to vodopádový, iterativní, inkrementální, agilní a hybridní.

Bruce Garrod (2023) popisuje **vodopádový přístup** jako: Vodopádový přístup k vývoji je lineární a sekvenční, při kterém je každá fáze dokončena před přechodem k další fázi. Tento přístup je strukturovanější, ale neumožňuje provádět změny po dokončení fáze. Řízení

organizačních změn ve vodopádu se často řeší odděleně prostřednictvím samostatného projektu. Vodopádový přístup umožňuje detailnější plánování a kontrolu, ale nemusí být pružný pro rychle se měnící prostředí nebo nepředvídatelné požadavky.

Doležal (2023, str. 38) popisuje **iterativní přístup** jako: metoda spočívá v postupném návrhu řešení, které začíná hrubým náčrtem pro schválení směru, který se postupně detailizuje. Příkladem může být stavba, kde se nejprve koná architektonická soutěž. Po výběru řešení vítězný architekt vytvoří podrobnější návrh a projektanti připraví dokumentaci k různým stupňům schvalování, až po dokumentaci pro realizaci stavby. Dokumentace slouží jako základ pro samotnou stavbu, která je realizována podle předem schváleného plánu.

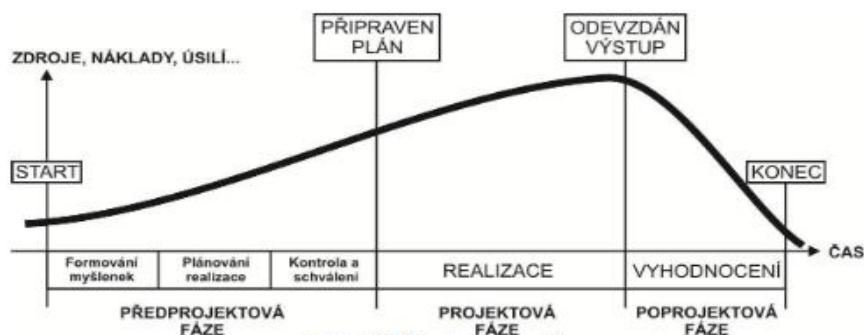
Doležal (2023, str. 39) popisuje **inkrementální přístup** jako: tvorba výsledného řešení probíhá po částech. Například existuje-li developerský záměr postavit na pozemcích novou čtvrť, tak prvně dojde k výstavbě prvních bytových domů a v dalším časovém horizontu se pokračuje s dalšími.

Doležal (2022, str. 19) popisuje **agilní přístup** jako: pod slovem „agilní“ se vybaví mnoho výrazů jako např. pružný, ohebný nebo přizpůsobivý. Nicméně tyto výrazy moc nepomohu s tím, co to agilní postup vlastně znamená. Může to být spojeno nejen s vývojem softwaru, ale s čímkoliv dalším (marketingový projekt, část organizace, celá firma). Jak tedy nejlépe popsat agilní přístup? Jako schopnost rychlé adaptace. Dále Doležal (2023, str. 39) říká, že agilní přístup je kombinací inkrementálního a iterativního postupu, kde se práce provádí v krátkých cyklech s dílčími výsledky. Tyto výsledky jsou konzultovány se zákazníkem nebo klíčovým uživatelem, aby se získala zpětná vazba. Autor identifikuje klíčový pojem "hodnota" a klade důraz na vytvoření prvně "must-have" komponent s nejvyšší hodnotou.

Doležal (2022, str. 39) popisuje **hybridní přístup** jako: v tomto případě se jedná o spojení výše uvedených přístupů. Doležal uvádí, že to může být například, kdy fáze vývoje může být agilní, zatímco fáze vývoje prediktivní.

Bočková K. (2020, str. 103) říká, že neexistují dva stejné projekty, a proto neexistují ani dva stejné životní cykly projektu (Což lze vidět i na základě výše zmíněných přístupů). Lze pouze konstatovat, že tvar křivky životního cyklu projektu ovlivňuje potřeba zdrojů v čase a finance nutné k jejich pokrytí viz. obrázek číslo 4.

Obrázek 4 Životní cyklus projektu



Zdroj: Bočková K. (2020, str. 103)

Většina projektů vyžaduje nejvíce zdrojů v realizační fázi, což bývá také nejdelší fází projektu (viz obrázek číslo 4). V oblasti státní správy však může být nejdelší fází předprojektová část, což je výjimkou.

2.2.3 Fáze projektu

K projektovým fázím existuje více možných přístupů a několik možných dělení.

Bočková K. (2020, str. 104-107) definuje tři fáze projektu a to předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi:

- 1) **Předprojektová fáze:** jedná se o fázi spojenou s plánováním a formováním projektu, kde jako prvotní vstup je myšlenka. Předprojektová fáze je tedy první etapou projektového managementu, která předchází samotné realizaci projektu. V této fázi se definují cíle projektu a vytváří se plán, který určuje, jakým způsobem budou cíle dosaženy. I předprojektová fáze má své navazující etapy:
 - a. **Formování myšlenek:** předprojektová fáze může být neformální nebo formální, záleží na velikosti projektu. Před rozhodnutím o projektu je důležité zodpovědět otázky "Měli bychom to udělat?" a "Můžeme to udělat?". Poté se provádějí analýzy a výběr členů týmu. Po zahajovací schůzce začíná plánovací fáze projektu.
 - b. **Plánování realizace nebo nadefinování projektu:** po zjištění úkolů a jejich proveditelnosti je důležité vytvořit detailní plán, který ukáže cestu k dosažení cíle. Plánování vyžaduje zohlednění výsledků analýz a definování proměnných projektu na základě těchto informací. Pokud jsou některé informace chybějící, je třeba provést další analýzy. Při zahájení projektu je často přítomná nejistota, a proto je důležité vyhnout se nepodloženým odhadům nebo tipování, které může způsobit problémy v budoucnosti. Pravidlo **SMART** (Specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, testovatelný) je užitečným nástrojem pro plánování projektu a stanovení jeho cílů.
 - c. **Kontrola před začátkem realizace:** Předprojektová fáze může být dokončena, když jsou splněny následující podmínky:
 - i. všichni členové projektového týmu mají přidělenou práci;
 - ii. všichni členové týmu znají své zodpovědnosti a požadavky na ně;
 - iii. je vytvořen komunikační plán a všichni znají postup v případě problému nebo neočekávané události;
 - iv. existuje systém pro sledování časového plánu, produktivity práce a nákladů;
 - v. důležité osoby v organizaci, která projekt koordinuje, jsou obeznámeny s jeho cíli, očekávanými výstupy a harmonogramem.
 - vi. Pokud jsou všechny tyto podmínky splněny, může se začít s realizací projektu.

Projektová charta je dokument, který formálně definuje projekt, stanovuje jeho cíle, rozsah, zdroje a základní parametry. Tato charta slouží jako autorizační dokument, který uděluje pravomoc projektu a poskytuje jasný rámec pro jeho řízení. A měla by být výstupem předprojektové fáze.

Dle Lynda Carter (2014) by charta projektu měla obsahovat následující témata:

- Obchodní potřeba – stručný popis, proč se projekt realizuje.
- Zúčastněné strany – seznam zúčastněných stran a jejich kritéria úspěšnosti (nebo klíčové ukazatele výkonnosti)
- Předběžný rozsah projektu: Cíl projektu – stručné vyjádření toho, čeho bude projektem dosaženo
- Dosažitelné výsledky – konečné výsledky projektu
- Prvotní rizika – klíčové události, které by mohly ovlivnit úspěch projektu, a strategie jejich zvládnutí Rizika na vysoké úrovni
- Časový harmonogram – klíčové milníky a dokončení projektu

- Klíčové zdroje – klíčoví členové projektového týmu
- Prvotní náklady – odhadovaný rozpočet výdajů na projekt

2) **Projektová fáze:** realizační fáze projektu představuje nejnáročnější část z hlediska projektového řízení, protože zahrnuje aktivity a zdroje, které je třeba správně koordinovat a řídit. Cílem této fáze je dodržet plán a dodat požadovaný výstup v požadované podobě. Kvalita plánu, schopnosti týmu a štěstí ovlivňují průběh této fáze. Pro dosažení úspěšného výsledku je důležité dodržovat následující zásady:

- dodržovat stanovený plán,
- průběžně porovnávat plán s aktuálním stavem,
- řešit nečekané problémy okamžitě,
- udržovat aktivní komunikaci mezi všemi zainteresovanými stranami a
- udržovat produktivitu práce.
- Pokud se budou tyto jednoduchá pravidla dodržována, bude moct být projekt úspěšně dokončen.

3) **Poprojektová fáze:** často se stává, že členové projektového týmu myslí, že projekt končí odevzdáním plánovaného výstupu, ale není tomu tak. Po-projektová fáze je pro projekt velmi důležitá a projekt může být úspěšně ukončen až poté, co jsou splněny všechny úkoly naplánované v této fázi. Tyto úkoly zahrnují:

- schválení finální podoby výstupu projektu zákazníkem.
- uzavření účetnictví.
- hladký přechod členů projektového týmu na jiný projekt.
- zpětná vazba se všemi důležitými zainteresovanými stranami (vyhodnocení toho, co se povedlo, co se nepovedlo a formulace doporučení pro budoucnost).
- archivace všech důležitých dokumentů a podkladů.
- uskutečnění závěrečného „večírku“.
- každý projekt je velkou lekcí. Pokud nebudou využity získané vědomosti, budou se v budoucnu opakovat stejné chyby a nedosáhne se žádného pokroku.

Doležal J. (2023, str. 39) také popisuje fáze řízení projektu ve třech stupních, a to jako předprojektovou fázi, projekt a poprojektovou fázi. Nicméně jeho dělení se mírně odlišuje od paní Bočkové:

- 1) **Předprojektová fáze** – vznik myšlenky projektu, prověření myšlenky atp.
- 2) **Projekt** – zahájení, plánování, realizace, ukončení
- 3) **Poprojektová fáze** – vyhodnocení, provoz, realizace přínosů.

Tedy hlavním rozdílem je, že předprojektová fáze slouží pouze k uchopení a prověření myšlenky případně složení projektového týmu, ale zahájení a plánování se posouvá již do projektové fáze.

Dále Doležal (2023, str. 39) popisuje, že projekt musí být vytvořen a mít definovaný zdroj, jako například v rámci nějakého programu, než bude zahájen. Podobně je důležité po ukončení projektu provést zpětné hodnocení nezávislým týmem. Tyto fáze však již nejsou součástí samotného projektu, ale spíše souvisejí se systémem a procesy řízení projektů v dané organizaci.

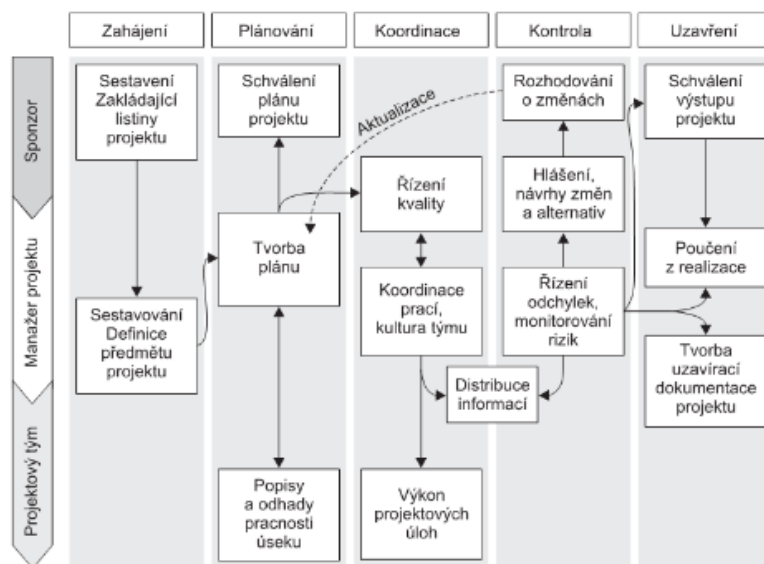
Doležal (2023, str. 39) dále s ohledem na praxi upozorňuje, že parametr času je nejhůře řízen napříč všemi fázemi. Často tak bývá důkladné plánování opomíjeno s komentářem „*máme málo času*“.

Svozilová (2016, str. 67) určuje projektové fáze tímto způsobem:

- **Iniciace a zahájení projektu** – Je potřeba vytvořit základní definici projektu Zakládací listině projektu a získání souhlasu pro jeho spuštění.
- **Plánování projektu** – Tento proces používá výstupy z předchozí fáze a transformuje je do podoby plánu pro realizaci projektu. Vychází tedy ze Zakládací listiny projektu. Dochází tak k bližšímu zpřesnění do Definice předmětu projektu (detailní rozbor času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů). Výstupem je podrobný a závazný projektový plán.
- **Vlastní řízení v průběhu projektu, koordinace** – jde již o běh projektu s kterým se pojí aktivity pro jeho koordinaci. Součástí je projektová komunikace, motivace členů týmů a řízení kvality.
- **Monitorování a kontrola** – kontrola projektu je procesem zajišťujícím, že všechny aktivity projektových složek jsou v souladu s projektovým plánem, přičemž je sledován splnění cílů projektu, dodržení časového a finančního rámce, zvládnutí rizik a dosažená úroveň kvality.
- **Uzavření projektu** – jedná se o závěrečnou fázi projektu, která je vrcholem veškerého projektového úsilí a jako taková má své vlastní požadavky, přičemž akceptace výsledků projektu ze strany zákazníka a závěrečná fakturace jsou pouze jednou z těchto částí.

Na obrázku číslo 4, který dle Svozilové (2020, str. 65) zobrazuje základní vztahy a orientační přiřazení odpovědnosti pro každou činnost na určité pozici v rámci projektu. Tyto vztahy a pozice jsou pouze obecnou ilustrací a slouží jako výchozí bod pro další analýzu. Skutečná situace a interakce mezi jednotlivými procesy a účastníky projektu mohou být mnohem složitější.

Obrázek 5 Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu



Zdroj: Svozilová (2020, str. 65)

Dle Svozilové (2020, str. 67) proto hraje integrace procesů v tomto procesním modelu klíčovou roli při úspěšném řízení projektů. Ačkoli jsou jednotlivé procesy v popisu oddělené, v praxi se navzájem prolínají, cyklicky opakují a doplňují. Je třeba vzít v úvahu specifické podmínky, alternativy a schopnosti a zkušenosti konkrétních účastníků a aplikovat vhodné metody a pravidla.

Dle Harveyho Maylora (2022, str. 27) je životní cyklus projektu často používán jako základní kámen pro řízení projektů. Existuje mnoho různých modelů životního cyklu projektu, z nichž každý je specifický pro dané odvětví nebo typ projektu. Například projekt vývoje softwaru se skládá z fází definice, návrhu, kódu, integrace/testování a údržby. Obecně se životní cyklus projektu skládá z fází definování, plánování, realizace a dodání. Projektové úsilí postupně narůstá, dosahuje vrcholu a poté klesá až k dodání projektu zákazníkovi. Dle autora je rozdělen do čtyř fází:

- 1) **Definice projektu** zahrnuje definování specifikací, stanovení cílů, sestavení týmů a přidělení odpovědností.
- 2) **Plánování projektu** se zaměřuje na zvýšení úsilí a vytvoření plánů, které určují obsah projektu, časový plán, přínosy pro zainteresované strany, požadovanou úroveň kvality a rozpočet.
- 3) **Realizace projektu** je hlavní částí práce, kde dochází k fyzickému i intelektuálnímu vytváření produktu (mostu, zprávy, softwarového programu). Kontrolují se časové, nákladové a specifikační opatření. Projekt postupuje podle harmonogramu, rozpočtu a splňuje stanovené specifikace. Prognózy jednotlivých opatření a potřebné revize/změny jsou také zohledňovány.
- 4) **Uzavření projektu** zahrnuje tři hlavní činnosti: dodání produktu zákazníkovi, přesun zdrojů projektu a provádění projektového přezkumu. Dodání projektu může zahrnovat školení zákazníka a předání dokumentace. Přesun zdrojů obvykle zahrnuje uvolnění projektového vybavení pro další projekty a přiřazení nových úkolů členům týmu. Projektový přezkum se zaměřuje na hodnocení výkonnosti a získávání zkušeností z projektu.

Životní cyklus projektu se v praxi často využívá k zobrazení časového rozvržení hlavních úkolů během projektu (Maylor, 2022, str. 29).

2.2.4 Plánování projektu

Podle Jeff Davidson (2019, str. 125) efektivně řízené projekty zahrnují přípravu projektového plánu, který je klíčovým dokumentem. Projekt postupuje a dosahuje úspěchu na základě účinného projektového plánu. Tento plán definuje cíle projektu, použité metody a potřebné zdroje. Dobře sestavený plán poskytuje jasnost a směr, identifikuje důležité kroky a zajišťuje dosažení požadovaného výsledku. Před vypracováním plánu projektu se manažer zabývá hrubým návrhem "předběžného plánu", který slouží jako podklad pro zahájení projektu. Postupně se rozšiřuje a upravuje do podrobnějšího plánu, kde jsou rozděleny úkoly a stanoveny průběžné cíle pro členy projektového týmu. Plán umožňuje pravidelně vyhodnocovat postup projektu a zjišťovat, zda se nachází v souladu s požadavky a cíli. Pokud se projekt odchyluje, plán poskytuje vodítko pro korekční opatření.

2.2.5 Plánování zdrojů

Dle Jussi Kantola (2015, str. 238) se plánování zdrojů obecně se týká získávání, přidělování a uvolňování zdrojů, které jsou v organizaci potřebné k dokončení zadaných a vyplývajících úkolů. Řídící činnost související se zajišťováním zdrojů zahrnuje analýzu situací a scénářů a přijímání takových rozhodnutí, která zajistí, aby byl k dispozici správný druh zdrojů ve správný čas a na požadované úrovni. Systémy plánování zdrojů používají několik různých druhů modelů a metod. Plánování zdrojů se řídí cíli společnosti a vychází z toho, jaké zdroje jsou potřeba, kolik a kdy, aby bylo možné vytvořit cílovou hodnotu.

Nick Graham (2015, str. 98) uvádí, že pro určení dovedností a znalostí, které zaměstnanci musí mít pro daný projekt, může vycházet z definic produktů, které byly vytvořeny v rámci plánování. Určuje se tedy na základě přehledu toho, co se má vytvořit. Znamená to tedy, že je třeba pro plánování zdrojů je třeba si s danými zaměstnanci promluvit, zda vnímají, že dané zkušenosti a znalosti mají. Může být taktéž použito externích zdrojů (dodavatelské společnosti). Projektová kancelář by měla mít k dispozici plány a dokumenty reflektující zdroje na podobných projektech v minulosti.

2.2.6 RACI matice

Eric Verzuh (2015, str. 221) uvádí, že RACI matice (též známá jako Matice odpovědnosti) stanovuje hlavní zodpovědnosti v rámci projektu a identifikuje klíčové zainteresované strany. Tímto nástrojem je dosaženo zvýšení transparentnosti a minimalizace komunikačních překážek mezi jednotlivými odděleními a společnostmi, neboť všichni zúčastnění jasně rozumí, kdo je zodpovědný za jednotlivé činnosti. Podívejme se nyní na kroky související se sestavením matice odpovědnosti:

- RACI matice (viz obrázek 6) definuje odpovědnosti a pravomoci klíčových zúčastněných stran v projektu. Zajišťuje transparentní komunikaci a minimalizuje konflikty mezi odděleními a společnostmi. Hlavní činnosti projektu jsou vymezeny v této matici, zatímco podrobné úkoly jsou specifikovány v plánu projektu.

Obrázek 6 Příklad RACI matice

Activity	Training Team Project Manager	Project Office	VP Operations	Site Coordinators	HR Director
Develop training objectives	R	C/A	A	A	A
Outfit training rooms	R		A	R	
Acquire the rights to use/modify training materials	R	C	A		C
Modify training materials	R	I			
Establish materials production process	R		A		C
Recruit qualified trainers	I	C/A	A		R
Train and certify instructors	R				I
Promote training to divisions	R	R	R	R	R
Schedule classes, instructors	R	I	I	R	
Administer travel	R		I		I
Standardize project management practices	I	R	A	I	
Identify training participants			R	R	
Administer site training logistics	I			R	

*Legend: R = responsible for execution; A = final approval authority; C = must be consulted; I = must be informed.
The training team and project manager report to the director of human resources.
The project office is not managing the project; they are the subject matter experts.
Notice how this responsibility matrix defines major tasks in much the same way as the scope description in Table 7.1.
The task level emphasizes the interaction among these stakeholders during the project.*

Zdroj: VERZUH. E. (2015, str. 221)

- Zúčastněné strany jsou identifikovány na vodorovné ose matice. Projektový tým a rada uživatelů jsou označovány skupinami, a členové těchto skupin jsou blíže specifikováni v plánu projektu. Kódy (R, A, C, I) jsou použity k označení úrovně zapojení a odpovědnosti jednotlivých stran. A (Approver) označuje osobu s konečnou odpovědností za schvalování práce; C (Consulted) zahrnuje skupinu, která je konzultována při provedení činnosti; I (Informed) označuje skupinu, která je pouze informována o rozhodnutích.
- Matrice odpovědnosti je začleněna do pravidel projektu, což zajišťuje, že každá změna musí být schválena odpovědnými osobami. Tento formální proces řízení změn poskytuje projektovému manažerovi důvěryhodný záznam pro případné odvolání.

2.2.7 KPI's

Podle Harolda Kerznera (2017) je definice správných metrik nebo klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) společným úkolem projektového týmu a zainteresovaných stran. KPI poskytují jasný obraz o důležitých aspektech projektu a pomáhají snižovat nejistotu řízením rizik. Vybrání klíčových KPI z množství dostupných metrik je náročné, avšak nezbytné pro efektivní hodnocení projektu. KPI jsou neocenitelné pro informovaná rozhodnutí, a přestože jejich stanovení může být komplexní, jsou dlouhodobě užitečné pro sledování a hodnocení úspěšnosti projektu. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) slouží k určení zlepšení výkonnosti a zachování strategického směřování. KPI jsou měřitelná opatření odrážející kritické faktory úspěchu, sledují cíle organizace a poskytují informace pro rozhodování. Je důležité správně vybrat KPI, aby bylo dosaženo pozitivních výsledků. KPI motivují týmy k pozitivním změnám, ale samy nepředepisují konkrétní postupy. Přispívají k stanovení důležitých cílů a nasměrování k úspěchu. KPI nutí k pohledu do budoucnosti, zatímco metriky se často soustředí na historii. KPI mají vysokoúrovňové účely, včetně motivace týmu, souladu s obchodními cíli a zlepšování výkonnosti organizace. Dobré KPI mohou být motivující a podporovat pokrok směrem k cíli, ale je třeba dbát na jejich nepříznivý vliv na morálku. Je klíčové, aby KPI byly prezentovány a sdíleny s týmem a vedením, aby mohly vést k pozitivním změnám a dosažení úspěchu.

2.3 Metodiky a nástroje projektového řízení

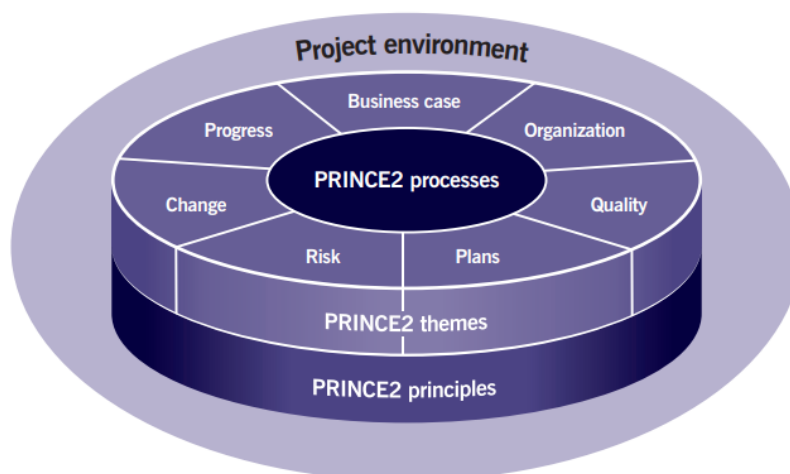
Tato kapitola se bude zaměřovat na základní projektové metodologie pro řízení projektů. Bude se zabývat popisem těchto metodologií. Zvláštní pozornost bude věnována standardům IPMA, PMI a PRINCE2, které patří mezi nejznámější a nejpoužívanější projektové standardy.

Dle Stephen Hartley (2020, str. 36) je metodika často specifická pro daný projekt, odvětví nebo státní správu a představuje předepsaný způsob koncipování, plánování, realizace, dokončování a vyhodnocování projektů.

2.3.1 Prince 2

Dle Axelos (2017, str. 25) se metoda PRINCE2 zaměřuje na řízení projektů prostřednictvím čtyř integrovaných prvků, a to principů, témat, procesů a projektového prostředí (viz Obrázek 7):

Obrázek 7 Prince2 struktura



Zdroj: Axelos (2017, str. 25)

Principy PRINCE2: Principy představují hlavní povinnosti a osvědčené postupy, které určují, zda je projekt skutečně řízen podle metody PRINCE2. Existuje celkem sedm principů a nedodržení všech z nich znamená, že se nejedná o projekt v souladu s PRINCE2. Metoda PRINCE2 je flexibilní a jedním z principů je, že by měla být přizpůsobena specifickému typu a velikosti projektu (Axelos, 2017, str. 25).

Témata PRINCE2: Témata popisují aspekty projektového řízení, kterými je nutné se průběžně zabývat a které se prolínají během celého projektu. Sedm témat vysvětluje specifické přístupy, které vyžaduje PRINCE2 pro různé disciplíny projektového řízení a zdůvodňuje jejich nezbytnost (Axelos, 2017, str. 25).

Procesy PRINCE2: Procesy popisují postup od předprojektových aktivit a zahájení projektu přes jednotlivé fáze životního cyklu až po uzavření projektu. Každý proces obsahuje kontrolní seznamy doporučených činností, výstupy a související odpovědnosti (Axelos, 2017, str. 25).

Projektové prostředí: Společnosti často touží po jednotném přístupu k řízení projektů a chtějí metodu PRINCE2 přizpůsobit svým specifickým potřebám a pracovnímu stylu. V takovém případě společnosti vytváří vlastní metodu řízení projektů, která je zakotvena v jejich pracovním procesu (Axelos, 2017, str. 25).

Pro shrnutí je metoda PRINCE2 efektivním přístupem k řízení projektů, který se zaměřuje na principy, témata, procesy a projektové prostředí. Principy stanovují základní povinnosti a osvědčené postupy pro správné řízení projektu. Témata se zabývají klíčovými aspekty projektového řízení, které je třeba neustále sledovat. Procesy popisují postup od začátku projektu až po jeho ukončení. Projektové prostředí umožňuje organizacím přizpůsobit metodu PRINCE2 svým potřebám. Metoda PRINCE2 je flexibilní a lze ji přizpůsobit různým typům a velikostem projektů. Je důležité, aby společnost měla jednotný přístup k řízení projektů a přijala PRINCE2 jako svou vlastní metodu.

2.3.2 IPMA

Dle Jana Doležala (et al., 2016, str. 30) se standard IPMA zaměřuje na kompetence projektových, programových a portfoliových manažerů a členů jejich týmů, nikoli na přesnou formu definovaných procesů a jejich konkrétní aplikaci. Jeho hlavním cílem je posilování schopností a dovedností v těchto oblastech. Standard ICB (International Competence Baseline) tedy nediktuje procesy, ale spíše doporučuje určité procesní kroky, které je vhodné aplikovat v konkrétních projektových situacích. Důraz je kladen na schopnost osob vykonávat tyto kroky a přizpůsobovat je podle potřeb projektu (což zanechává prostor pro kreativitu a vlastní názor).

Základní filozofie, používané metody a postupy v IPMA standardu jsou velmi podobné ostatním projektovým standardům (Doležal J, et al., 2016, str. 30). IPMA aktivně rozvíjí kompetence v oblasti projektového řízení a navazuje vztahy s různými subjekty, včetně firem, vládních agentur, univerzit, vzdělávacích organizací a konzultačních společností. Termín "kompetence" se vztahuje k předpokladům a schopnostem zvládat určité funkce, činnosti nebo situace. Popisy kompetencí se mění a vyvíjejí v souladu se změnami v řízení projektů. Kompetence zahrnují soubor znalostí, osobních postojů, dovedností a relevantních zkušeností potřebných pro úspěšné vykonávání konkrétních rolí (Máchal, P et al., 2015, str. 19). Dle Jana Doležala (et al., 2016, str. 30) ICB rozděluje problematiku projektového řízení do tří hlavních kompetenčních oblastí:

Technické kompetence: se zaměřují na základní prvky projektového managementu. Tyto prvky poskytují základy pro úspěšné řízení projektů. Standardy IPMA definují 20 prvků technických kompetencí, které jsou nezbytné pro projektové manažery (Máchal, P et al., 2015, str. 19).

Behaviorální kompetence: se zaměřují na osobnostní charakter projektových manažerů. Tyto kompetence zahrnují postoje a dovednosti, které jsou klíčové pro úspěšné vedení projektů. Standardy IPMA identifikují 15 prvků behaviorálních kompetencí projektového manažera, zejména ve vedení projektových týmů a schopnosti motivovat (Máchal, P et al., 2015, str. 19).

Kontextové kompetence: se týkají aspektů spojených s řízením projektů v konkrétním kontextu. Tyto kompetence zahrnují širokou škálu znalostí, zejména v oblasti organizačního prostředí, elementárních znalostí legislativy a efektivního řízení projektů, programů a portfolií v organizaci se zaměřením na projekty. Standardy IPMA definují 11 prvků kontextových kompetencí projektového manažera v těchto oblastech (Máchal, P et al., 2015, str. 19).

Tyto oblasti kompetencí jsou pak dále členěny na elementy, které popisují konkrétní témata, doporučují procesní kroky, stanovují požadavky pro certifikaci a naznačují vzájemné propojení s ostatními elementy. V ICB je silná provázanost mezi jednotlivými elementy a mezi třemi základními oblastmi kompetencí, které tvoří celý standard jako celek (Doležal J, et al., 2016, str. 30).

Celkově standardy IPMA nabízejí komplexní soubor kompetencí pro projektové manažery, které pokrývají technické, behaviorální a kontextové aspekty řízení projektů. Tyto kompetence jsou klíčové pro úspěšné a efektivní vykonávání projektových rolí v různých prostředích a situacích.

IPMA standardy projektového řízení využívají různé metody a techniky, z nichž některé jsou typické pro tyto standardy. Mezi ně patří logická rámcová matice, SWOT analýza, řešení konfliktů zdrojů, metody hodnocení návratnosti a kvalitativní metody řízení rizik (Máchal, P et al., 2015, str. 33-34).

2.3.3 PMI

Project Management Institute (PMI) je mezinárodní nezisková společnost, která sdružuje profesionály působící v oblasti projektového, programového a portfoliového řízení. Byla založena v roce 1969 se sídlem v Pensylvánii, USA, a má členy z různých zemí světa, zahrnujících právníky, spolupracovníky, vzdělávací pracovníky a výzkumníky. PMI se zaměřuje na podporu kariérního rozvoje, zlepšování podnikového úspěchu a rozvoj profesí v oblasti projektového managementu. Tímto cílem se snaží dosáhnout prostřednictvím svých světově uznávaných standardů, certifikací, zdrojů, nástrojů, akademického výzkumu, publikací, vzdělávacích kurzů a sítí profesionálů (Máchal, P et al., 2015, str. 47).

Hlavním referenčním dokumentem **PMI je PMBOK Guide** (A Guide to Project Management Body of Knowledge), který definuje základní principy a postupy projektového řízení, které splňují požadavky mezinárodně uznávaného standardu. PMBOK Guide je považován za vlajkovou loď PMI a obsahuje ustálené normy, metody, procesy a praktiky, které by měly být dodržovány pro efektivní, etické a založené na dobrých mravech řízení projektů. Etika a dobré mravy mají v PMI zvláštní význam, a proto jsou jim věnovány samostatné standardy, jako je například The Project Management Institute Code of Ethics and Professional Conduct (Máchal, P et al., 2015, str. 47).

PMI se zaměřuje na procesně orientovaný přístup, který vychází z osvědčených postupů, aplikovatelných na většinu projektů. Proces je chápán jako soubor vzájemně propojených aktivit, které slouží k vytvoření specifikovaného produktu, služby nebo výsledku. Každý proces má své vstupy, nástroje a techniky, které mohou být využity, a také výstupy. Procesy jsou realizovány projektovým týmem ve spolupráci se zainteresovanými stranami (stakeholdery) a lze je rozdělit do dvou hlavních skupin: procesy projektového řízení, které zajišťují efektivní průběh projektu po celý jeho životní cyklus, a produktově orientované procesy, které specifikují

a vytvářejí výsledný produkt projektu v souladu s životním cyklem produktu (Máchal, P et al., 2015, str. 47).

PMI se zaměřuje na standardizaci projektového řízení, která se výhradně soustředí na procesy a postupy. Jejím cílem je poskytnout profesionálům v projektovém managementu nástroje a směrnice, které umožní efektivní a kvalitní řízení projektů a dosažení jejich cílů (Máchal, P et al., 2015, str. 47).

2.3.4 CMMI

CMMI Institute (2023) uvádí, že již více než 30 let se společnosti po celém světě obrací k Modelům Vyspělosti CMMI, které poskytují efektivní rámec pro hodnocení a zlepšování procesů v organizacích. CMMI vytvořené organizací ISACA byly původně určeny pro hodnocení softwarových dodavatelů pro americké ministerstvo obrany, ale díky své univerzálnosti a flexibilitě se staly ceněným nástrojem pro zlepšování výkonnosti organizací v jakémkoli odvětví. Tento článek analyzuje, jak Modely Vyspělosti CMMI podporují společnosti při dosahování vysokých výsledků a udržitelnosti v podnikání. Modely Vyspělosti CMMI organizace ISACA představují cenný nástroj pro organizace, které usilují o dosažení vysoce výkonných a udržitelných obchodních výsledků. Tyto modely umožňují organizacím identifikovat a zlepšit klíčové schopnosti a procesy, což vede k lepší kvalitě.

Maturity levels (Úrovně zralosti) dle CMMI Institute (2023) představují stupňovitou cestu pro snahu společnosti o zlepšení výkonu a procesů na základě předem definovaných sad oblastí postupů. V rámci každého úrovně zralosti poskytuje předem definovaná sada oblastí postupů také cestu ke zlepšení výkonu. Každá úroveň zralosti staví na předchozích úrovních zralosti tím, že přidává novou funkcionalitu.

Úrovně vyspělosti dle CMMI Institute (2023):

Úroveň vyspělosti 0: Neúplná

Na této úrovni jsou pracovní postupy ad hoc a nekoordinované. Projekt může, ale nemusí být dokončen, a často není řízen žádným formálním procesem.

Úroveň vyspělosti 1: Počáteční

Na úrovni vyspělosti 1 jsou pracovní postupy reaktivní a nepředvídatelné. Práce se sice dokončí, ale často s opožděním a překročením rozpočtu.

Úroveň vyspělosti 2: Řízená

Na této úrovni jsou projekty řízeny na úrovni projektu. Plánování, provádění, měření a kontrola jsou běžnými postupy.

Úroveň vyspělosti 3: Definováno

Na úrovni vyspělosti 3 jsou společnosti spíše proaktivní než reaktivní. Jsou zavedeny celopodnikové standardy, které slouží jako vodítko pro všechny projekty, programy a portfolia.

Úroveň vyspělosti 4: Kvantitativně řízené

Na této úrovni je klíčové měření a kontrola. Společnosti se řídí daty a stanovuje si kvantitativní cíle pro zlepšování výkonnosti, které jsou předvídatelné a přizpůsobené potřebám interních i externích zainteresovaných stran.

Úroveň vyspělosti 5: Optimalizace

Na této nejvyšší úrovni je společnost stabilní a flexibilní současně. Je zaměřena na neustálé zlepšování a je vybudována tak, aby byla schopna rychle reagovat na příležitosti a změny. Stabilita společnosti poskytuje pevnou platformu pro agilitu a inovace.

2.3.5 ITIL

Dle Axelos (2019, str. 13-14) ITIL 4 přináší inovace do oblasti ITSM (IT Service Management) tím, že rozšiřuje pohled na zákaznickou zkušenost, hodnotové toky a digitální transformaci. Zahrnuje nové přístupy jako Lean, Agile a DevOps, které přetvářejí existující postupy a posouvají je do širšího kontextu moderních technologií. Cílem ITIL 4 je poskytnout organizacím průvodce pro řešení nových výzev v oblasti řízení služeb a efektivního využívání moderních technologií. Vytváří flexibilní, koordinovaný a integrovaný systém pro správu služeb s využitím IT, aby společnosti mohly lépe reagovat na změny a potřeby zákazníků.

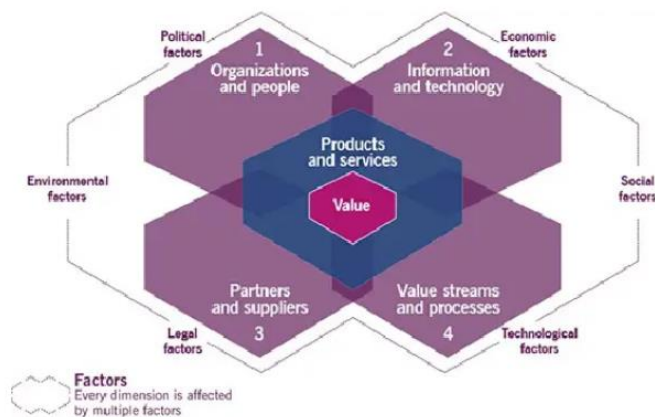
Čtyři dimenze řízení služeb dle ITIL 4 metodologie jsou klíčové prvky, které umožňují organizacím lépe porozumět a aplikovat koncepty řízení služeb. Tyto dimenze představují nový přístup v ITIL 4 a poskytují širší rámec pro řízení služeb v moderním prostředí.

Zde jsou Čtyři dimenze řízení služeb ITIL (viz obrázek 8) dle Axelos (2019, str. 38-52):

Organizace a lidé:

Tato dimenze se zaměřuje na lidský faktor v řízení služeb. Zahrnuje identifikaci klíčových rolí a odpovědností v organizaci, stejně jako vliv firemní kultury na dosažení úspěšného řízení služeb. Společnost by měla zajistit, že jsou veškeré procesy, role a odpovědnosti jasně definovány a správně implementovány.

Obrázek 8 Čtyři dimenze řízení služeb



Zdroj: Axelos (2019, str. 38)

Informace a technologie:

Tato dimenze se zaměřuje na důležitost informací a technologií v řízení služeb. Zahrnuje zajištění, že společnost má přístup k relevantním datům a informacím, které podporují rozhodovací procesy a analýzy. Dále zahrnuje také vhodné nástroje a technologie, které umožňují efektivní řízení služeb a poskytují lepší zkušenosti pro zákazníky.

Partneři a dodavatelé:

Tato dimenze se zabývá vztahy společnosti s externími partnery a dodavateli, kteří hrají klíčovou roli v poskytování služeb. Důležité je zajistit, že jsou navázány vzájemně prospěšné a transparentní vztahy s těmito subjekty, aby bylo dosaženo optimálního výsledku a spolupráce.

Hodnotový tok a procesy:

Tato dimenze je zaměřena na celý hodnotový tok poskytování služeb. Zahrnuje identifikaci jednotlivých kroků a procesů v životním cyklu služeb, ať už jde o plánování, navrhování, přechod, provoz nebo zlepšování služeb. Důležité je vytvořit efektivní a integrovaný procesní rámec, který umožní dodávání hodnotných a kvalitních služeb zákazníkům.

Dle Axelos čtyři dimenze řízení služeb ITIL 4 poskytují komplexní přístup k řízení služeb, který zahrnuje nejen procesy a postupy, ale také lidi, technologie a partnerství. Tento integrovaný rámec pomáhá organizacím dosáhnout úspěšného a efektivního poskytování služeb, které odpovídá moderním potřebám a očekáváním zákazníků.

2.4 Analytické techniky

2.4.1 GAP analýza

Jakubíková Dagmar (2013, str. 150) popisuje GAP analýzu jako jednoduchý nástroj, usnadňující manažerům jejich rozhodování při volbě marketingových strategií. Cílem takové analýzy je identifikace nesrovnalostí mezi deklarovanými a dosaženými cíli, a to v případech, kdy běžné aktivity nejsou uzpůsobeny dožení vytyčených cílů.

2.4.2 Modelovací jazyk BPMN

Dle Object management group tato mezinárodní norma poskytuje notaci a model pro podnikové procesy a formát výměny, který může být použit k výměně definic procesů BPMN (modelu domény i rozvržení diagramu) mezi různými nástroji. Cílem této mezinárodní normy je umožnit přenositelnost definic procesů, aby uživatelé mohli přebírat definice procesů vytvořené v prostředí jednoho dodavatele a používat je v prostředí dodavatele jiného.

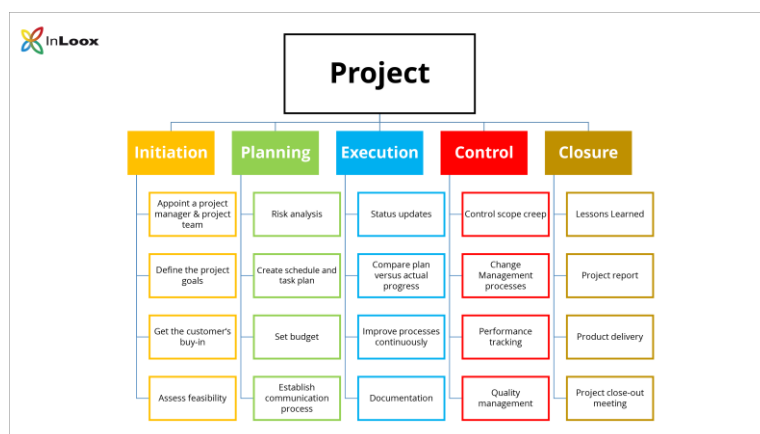
Modelování podnikových procesů se dle Object management group používá ke sdělování nejrůznějších informací nejrůznějšímu publiku. BPMN je navržen tak, aby pokrýval mnoho typů modelování a umožňoval vytváření komplexních podnikových procesů. Strukturální prvky BPMN umožňují uživateli snadno rozlišit jednotlivé části diagramu BPMN.

Jako klíčový prvek BPMN uvádí Object management group, že se jedná o výběr tvarů a ikon používaných pro grafické prvky identifikované v této specifikaci. Záměrem je vytvořit standardní vizuální jazyk, který budou všichni tvůrci procesních modelů rozpoznávat a rozumět mu.

2.4.3 Work breakedown structure

Dle Joseph Heagney je myšlenka WBS (work breakedown structure) jednoduchá (viz obrázek 9). Jde o rozdělení složitého úkolu na menší úkoly, dokud není dosaženo úrovně, kterou již nelze dále dělit.

Obrázek 9 Příklad WBS



Zdroj: InLoox (dostupné z: <https://www.inloox.fr/project-management-glossary/work-breakdown-structure/>)

V tomto bodě autor popisuje, že je obvykle snazší odhadnout, jak dlouho bude malý úkol trvat a kolik bude stát jeho provedení, než kdyby se tyto faktory odhadovaly na vyšších úrovních. Nicméně stále není snadné odhadnout dobu trvání úkolů u činností, které se nikdy předtím neprováděly. Protože se jedná o typickou situaci v projektech vývoje technického hardwaru a softwaru, můžeme očekávat, že mnohé z těchto odhadů budou chybné, což zřejmě dokazují i zkušenosti. Přesto struktura členění prací usnadňuje odhadování znalostních úkolů více než jakýkoli jiný nástroj, který máme k dispozici.

2.5 Řízení rizik

Smejkal Vladimír (et al., 2013, str. 91-96) popisuje riziko v managementu jako termín pro identifikaci a hodnocení nejistot a potenciálních nebezpečí, která mohou ovlivnit dosažení cílů a úspěch společnosti. Jde o proces, kdy společnost identifikuje možné hrozby a příležitosti a následně se snaží minimalizovat negativní dopady rizik a využít příležitosti k dosažení výhod a zisků. Řízení rizik se stává klíčovým aspektem strategického plánování a rozhodování v organizaci a pomáhá snižovat nejistotu a zvýšit šance na úspěch. Dle autora se tedy jedná o pojem buďto neurčitého výsledku nebo alespoň jeden z možných výsledků je v tomto případě nežádoucí. Podle Project management institute (2019, str. 55) je výzvou pro většinu organizací co nejlépe využít zdroje tím, že se zaměří na správná rizika. To závisí na charakteristikách společnosti, jejím prostředí, vnitřní vyspělosti, kultuře a strategii. Určení rizik s největším dopadem může být obtížné. Společnosti se vyvíjejí a zlepšují zdokonalováním procesů pro stanovení priorit rizik.

2.5.1 Identifikace rizik

Podle Chirstipher O. Cox (2022, str. 75-82) se projekty a portfolia projektů odehrávají v různých fázích vývoje a mohou se lišit v různých aspektech, jako je místo, politické prostředí a tržní podmínky. Identifikace a hodnocení rizik jsou klíčové součásti řízení rizik a zahrnují popis povahy, pravděpodobnosti a velikosti dopadu rizika spojeného s danou událostí nebo okolností. Hodnocení rizik může být provedeno kvantitativně nebo kvalitativně, či jejich kombinací. Identifikace rizik se často provádí formou workshopů, kde je skupina zúčastněných osob dotázána na příležitosti, hrozby a pravděpodobnost výskytu. Řízení rizik se většinou zaměřuje na fyzickou povahu projektu a tradiční ukazatele spojené s náklady, harmonogramem a rozsahem. Nicméně, novější přístupy, jako je lineární kvantifikace hodnotového dopadu rizika, lépe zohledňují nelineární atributy celkového rizika projektu. Řízení rizik se opírá o cyklický

proces identifikace, hodnocení a řízení rizik, který zahrnuje kategorizaci rizik, určení ukazatelů a reakcí na rizika, monitorování a případné úpravy. Přestože řízení projektových rizik má za sebou dlouhou historii a rozvoj, stále existují problémy s nedosažením cílů projektů, které jsou často způsobeny neúčinnou identifikací a hodnocením rizik a omezeným lineárním myšlením.

2.5.2 Analýza rizik

S pojem řízení rizik se také pojí termín analýza rizik, který je dle Smejkalův prvním krokem procesu snižování rizik. Jedná se o proces definice hrozeb, jejich pravděpodobnosti naplnění a dopadu na aktiva. V tomto případě dojde ke stanovení rizik a jejich závažnosti.

Dle Smejkalův (et. al., 2013, str. 91-96) analýza rizik zahrnuje:

- **Identifikace rizik:** spočívá ve sběru možných rizik, která by mohla ovlivnit organizaci, projekt nebo činnost. Mohou to být například finanční rizika, technologická rizika, konkurenční rizika nebo rizika spojená s externími faktory. Proces identifikace rizik zahrnuje průzkum, brainstorming, konzultace s odborníky a analýzu historických dat.
- **Stanovení hodnoty aktiv:** identifikuje a zhodnotí důležitá aktiva, která by mohla být vystavena rizikům. Aktiva mohou zahrnovat finanční prostředky, zařízení, lidské zdroje, duševní vlastnictví nebo data. Stanovení hodnoty aktiv vám pomáhá určit, jaké jsou potenciální ztráty v případě, že se rizika stanou skutečností.
- **Identifikace hrozeb a slabín (zranitelností):** tedy konkrétní hrozby, které by mohly ohrozit aktiva, a zranitelnosti, které by mohly usnadnit nebo zesílit účinky těchto hrozeb. Hrozby mohou zahrnovat přírodní katastrofy, kybernetické útoky, narušení dodavatelského řetězce nebo změny v právním prostředí. Zranitelnosti mohou být nedostatky v bezpečnosti, slabá řízení rizik, nedostatek zdrojů nebo neadekvátní opatření ochrany.
- **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti:** zhodnocení každé identifikované hrozby a zranitelnosti na základě dvou kritérií: pravděpodobnost výskytu a potenciální dopad. Pravděpodobnost vyjadřuje, jaká je šance, že se riziko stane skutečností, zatímco dopad udává míru ztráty nebo poškození v případě, že se riziko uskuteční. Stanovením závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti je získán přehled o důležitosti jednotlivých rizik a zaměření se na řešení těch nejzávažnějších.

Metody pro nakládání s riziky dle Dennis Lock (2019, str. 358):

Vyhnutí se riziku – Jediný způsob, jak se riziku vyhnout, je vzdát se možných příčin, což může znamenat i rozhodnutí projekt vůbec nerealizovat.

Přijmout opatření k prevenci nebo zmírnění dopadu rizika – jedná se o nejdůležitější část řízení rizik, která vyžaduje aktivní účast všech vedoucích pracovníků a zaměstnanců. Vyžaduje strategii prevence rizik na vysoké úrovni v kombinaci s odhodláním vedoucích pracovníků zajistit, aby byla všechna preventivní opatření vždy dodržována ve všech částech společnosti. Vyžaduje vytvoření kultury prevence rizik

Přijetí rizika – V průběhu každého projektu se může pokazit řada drobností a mnohá rizika lze přijmout s vědomím, že jejich dopad nebude pravděpodobně vážný a že je lze překonat nápravnými opatřeními nebo novým plánováním.

Sdílení rizika – Pokud se zdá, že projekt nebo jeho podstatná část nese velmi vysoké riziko, může dodavatel hledat jednoho nebo více partnerů, kteří by se práce ujali jako společný podnik. Pak by se dopad případného neúspěchu rozdělil mezi partnery. Sdílení rizika dostatečně velkého na to, aby zničilo jednu společnost, by mohlo snížit jeho dopad na něco víc než dočasnou nepřijemnost pro organizaci společného podniku.

Převod rizika – Některá rizika nebo jejich podstatné části lze převést na jinou stranu za poplatek nebo pojistné.

2.6 Metodika

Tato kapitola se zaměřuje na popis vědeckých a výzkumných metod, které byly použity v diplomové práci k dosažení stanovených cílů, jak byly specifikovány v úvodní kapitole. Kapitola je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části jsou uvedeny teoretické základy použitých metod, na které navazuje druhá část, kde je popsána konkrétní aplikace jednotlivých metod během průběhu diplomové práce

2.6.1 Užití vědecké a výzkumné metody

1. **Metoda práce se sekundárními daty** je vědecká technika, která se zaměřuje na analýzu a interpretaci existujících dat, která byla již dříve shromážděna a publikována jinými výzkumníky nebo společnostmi. Práce se sekundárními daty zahrnuje několik kroků:
 - **Identifikace relevantních zdrojů:** Prvním krokem je identifikovat vhodné zdroje sekundárních dat. Tyto zdroje mohou zahrnovat akademické články, průzkumy, statistická data, vládní záznamy, databáze a další.
 - **Kritické vyhodnocení dat:** Jakmile jsou relevantní zdroje identifikovány, je důležité provést kritickou analýzu kvality dat.
 - **Extrakce a sběr dat:** Následuje fáze extrakce relevantních informací z nalezených zdrojů. To může zahrnovat vyhledávání klíčových slov, statistických údajů nebo důležitých faktů souvisejících s danou studií.
 - **Analýza dat:** Po sběru dat následuje jejich analýza. To může zahrnovat statistické metody, kvalitativní analýzu nebo další techniky, které pomohou porozumět vzorcům, trendům nebo vztahům mezi proměnnými.
 - **Interpretace výsledků:** Po analýze dat je důležité interpretovat výsledky a snažit se najít odpovědi na stanovené výzkumné otázky. Interpretace by měla být prováděna pečlivě a s ohledem na omezení dat a případné zkreslení.
 - **Zpracování a prezentace výsledků:** Nakonec je potřeba výsledky prezentovat tak, aby byly srozumitelné a relevantní pro danou výzkumnou oblast. To zahrnuje psaní vědeckých článků, zpráv nebo prezentací v rámci konferencí.
2. **Práce s primárními daty** je proces sběru a analýzy nových a specificky pro daný výzkum shromážděných dat. Primární data jsou nová a nezpracovaná, což znamená, že nebyla předtím publikována nebo použita v jiných výzkumech.
3. **Metoda dotazování** je jednou z nejběžnějších vědeckých technik výzkumu a slouží k získávání informací a dat od respondentů nebo účastníků studie. Tato metoda se často používá pro sběr primárních dat, což jsou nová a specificky pro daný výzkum shromážděná data. Metoda dotazování je dělena na dotazníkovou metodu a metodu rozhovoru. V rámci této diplomové práce byla použita metoda rozhovoru:
 - **Metoda rozhovoru:** Metoda rozhovoru zahrnuje osobní nebo telefonické setkání mezi výzkumníkem a účastníkem studie. Výzkumník klade účastníkovi otázky a zaznamenává jejich odpovědi. Rozhovory mohou být strukturované (s pevnými otázkami) nebo polostukturované (s obecnými tématy a volnějšími otázkami pro hlubší pochopení odpovědí).
4. **Metoda dedukce** je logický způsob myšlení, který se používá pro odvozování závěrů nebo poznatků z již existujících premis nebo předpokladů. Tato metoda je charakterizována procesem, při kterém se používají obecná pravidla, pravdy nebo zákony k odhalení specifických důsledků.

5. **Metoda indukce** je logickým způsobem myšlení, který se používá k odvozování obecných závěrů nebo zákonitostí na základě pozorování konkrétních případů. Indukce je opakem dedukce, jelikož v deduktivním postupu odvozujeme specifické závěry z obecných premis, zatímco v indukci odvozujeme obecné závěry z konkrétních pozorování.
6. **Metoda komparace**, známá také jako komparativní metoda, je vědecká technika, která se používá k porovnávání a zkoumání podobností a rozdílů mezi dvěma nebo více subjekty, jevy nebo skupinami.
7. **Metoda anonymizace** je postup, který slouží k ochraně soukromí a osobních údajů jednotlivců nebo subjektů zpracovávaných ve vědeckém výzkumu, statistických analýzách, průzkumech, lékařských záznamech, databázích a dalších datových zdrojích. Cílem anonymizace je odstranit nebo zakrýt identifikační informace, které by mohly vést k identifikaci jednotlivých osob, a tím minimalizovat riziko neoprávněného přístupu nebo zneužití těchto osobních dat.

2.6.2 Metodika práce

V rámci této kapitoly je uvedeno, kdy byly metody v průběhu samotné diplomové práce využity. Teoretická část mé diplomové práce byla vypracována na základě literární rešerše, která vycházela z porovnání sekundárních informací z různých zdrojů, jak domácích, tak zahraničních. Tyto zdroje zahrnovaly tištěné publikace, odborné články dostupné na internetu a dokumentace projektových procesů. Při popisu jednotlivých pojmů bylo postupováno od obecného vymezení projektu až k podrobnému popisu fungování jednotlivých projektových procesů, metodologií a nástrojů

K možnému využití podkladů společnosti byla provedena její anonymizace nejen společnosti, ale i jejich členů, aby byly skryty identifikační informace. Zároveň slouží k ochraně dat, soukromí společnosti i jejich členů z pohledu zachování konkurenční výhody.

V rámci popisu společnosti, její organizační struktury, metodologie a současného stavu procesů se vycházelo z primárních dat, které tvořily především interní dokumenty. Jedná se o metodiky řízení projektů ve společnosti. V tomto případě je výhodou autora, že v organizaci působí na pozici projektového manažera a pro potřeby své práce využívá přístup k veškeré potřebné dokumentaci.

V části identifikace klíčových oblastí v procesu řízení projektů byla použita dotazovací metoda rozhovoru, kdy po diskuzi s vedoucím projektové kanceláře byl vybrán „pracovní tým“, který se skládal z vedoucího projektové kanceláře a osmi vybraných projektových manažerů jednotlivých oddělení společnosti, kteří na základě svých odborných znalostí, popsané problematiky a strukturovaných otázek prováděli identifikaci nedostatků, klíčových aktivit, stanovili priority procesů a stanovili požadovanou úroveň zralosti procesů. Zároveň v části identifikace byla využita práce s primárními daty a metoda indukce, a to konkrétně pro identifikaci současného stavu v „Project opening phase“ a „Realization phase“, kde byly využity interní směrnice a metodologické postupy a pro správnou identifikaci současného stavu byly zakresleny procesní diagramy.

V kapitole návrhu optimalizace kritických oblastí byla použita metoda dedukce, protože cílem této části práce bylo aplikovat obecná pravidla, teorie a poznatky na specifické kritické oblasti s cílem najít optimální řešení a dosáhnout stanovených cílů. Proces dedukce začal s formulací základních premis a teoretických předpokladů, které byly odvozeny z literární rešerše a teoretických východisek. Na základě těchto premis byla postupně aplikována různá pravidla, modely a metody, které vedly k odvození konkrétních návrhů a doporučení pro optimalizaci kritických oblastí. Při dedukci bylo důležité zajištění logické konzistence a validity výsledků. To zahrnovalo pečlivou analýzu a interpretaci dat, které byly shromážděny z průzkumů,

sekundárních dat, primárních dat, a dalších zdrojů. Také byla brána v úvahu omezení a možné ovlivňující faktory, které by mohly ovlivnit výsledky a návrhy. Deduktivní metoda umožnila systematicky a logicky provést analýzu a odvození návrhů na základě pečlivě definovaných cílů a teoretických východisek. Přínosy dedukce v této kapitole spočívaly v objasnění souvislostí a odhalení optimálních opatření pro zlepšení kritických oblastí, které by mohly vést ke zlepšení celkového výkonu nebo dosažení stanovených strategických cílů.

Pro vyhodnocení dopadů návrhu optimalizací byla použita metoda komparace mezi současným stavem a navrhovanou optimalizací a byly definovány přínosy, které budou v rámci optimalizace dosaženy.

2.6.3 Užívání anglických názvů

Použití anglikanismů v rámci diplomové práce může být důležité z několika důvodů, a to zejména v oborech, které jsou ovlivněny anglickým jazykem a mezinárodním kontextem. Některé z těchto důvodů jsou:

Odborný jazyk: V mnoha vědeckých oborech a průmyslových odvětvích se angličtina stala standardním odborným jazykem. Některé termíny nebo pojmy nemají přesný ekvivalent v češtině, a proto jsou preferovány anglické názvy.

Mezinárodní komunikace: Používání anglických termínů umožňuje snadnější a srozumitelnější komunikaci s mezinárodní vědeckou komunitou. Angličtina je široce používaným jazykem v akademickém prostředí a přispívá k širšímu přijetí a porozumění diplomové práce mezi různými vědeckými společenstvími.

Inovace a technologie: Mnoho nových termínů a konceptů, které se objevují v oborech jako informatika, technologie nebo marketing, je původem z angličtiny a nemají ekvivalent v češtině.

Zvyklostí v oboru: V některých oborech je používání anglických termínů nebo zkratk běžnou praxí, a studenti jsou tak zvyklí se s nimi setkávat.

Při použití anglikanismů v diplomové práci je důležité, aby byly skloňovány a tvořeny v souladu s pravidly české gramatiky. Skloňování anglických slov může být v některých případech problematické, protože se liší od českého skloňování. Nicméně, většina anglických slov, která jsou používána v českém textu, je skloňovatelná podle českých pravidel.

Správné skloňování anglických termínů v rámci diplomové práce je důležité pro zachování jazykové správnosti a srozumitelnosti textu. To umožní, aby čtenáři lépe porozuměli obsahu práce a nebyli zmateni použitím cizích slov. Skloňování anglických termínů také dodává profesionální a pečlivý dojem na akademickou práci.

3 Praktická část

3.1 Úvod do prostředí IT společnosti

V této diplomové práci bude jméno firmy anonymizováno a nahrazeno jako „společnost ABC“ pro účely ochrany soukromí a ochrany obchodního tajemství. Anonymizace jména společnosti spočívá v odstranění veškerých informací, které by umožnily identifikaci konkrétního subjektu. Tento proces se aplikuje z důvodu, kdy diplomová práce zahrnuje citlivé informace o vnitřním fungování nebo strategiích konkrétní IT společnosti, které by mohly být zneužity konkurenčními subjekty. Anonymizace jména společnosti tak umožňuje prezentovat a publikovat výsledky výzkumu či analýzy bez rizika ohrožení obchodního zájmu společnosti.

3.1.1 Informace o IT společnosti

Analýza bude zpracovávána v prostředí nadnárodní korporátní IT společnosti se sídlem v Kanadě, která má více než 400 poboček napříč celým světem, a to s více než devadesáti tisíci zaměstnanci. V České republice se nachází celkově tři pobočky, a to v Praze, Brně a Ostravě. Společnost aktivně působí ve veřejném sektoru, kde se podílí na jeho proměně, tak aby byla co nejefektivněji prospěšná veřejnosti. Ve veřejném sektoru dochází k odstoupení od fyzické formy dokumentů a jejich transformace do elektronické podoby, tedy digitalizace státní správy.

Dále společnost působí v oblasti dopravy, kde využívá svá IT řešení k usnadnění cestování účastníků dopravy. Díky těmto řešením mohou lidé cestovat pohodlněji a získat důležité informace včas a bez prodlení. Společnost se zaměřuje na vývoj technologií, které umožňují sledování a optimalizaci dopravního provozu, a to jak v hromadné dopravě, tak i v individuálním automobilovém sektoru.

Finance jsou dalším významným odvětvím, ve kterém společnost působí. Díky svému know-how v oblasti "cyber security", tedy kybernetické bezpečnosti, chrání klienty bank a jejich finanční prostředky před hrozbami na internetu. Společnost se zaměřuje na neustálý vývoj a implementaci nejmodernějších technologií a služeb pro zpracování plateb a jejich automatizaci. Cílem je poskytovat bezpečné a efektivní finanční operace pro klienty a přispívat k inovacím v oblasti finančního sektoru.

Společnost má také významnou roli v oblasti telekomunikací. Byla zapojena při vzniku mnoha telekomunikačních operátorů v České republice a stále jim poskytuje IT řešení a podporu. Společnost se zaměřuje na poskytování spolehlivých a efektivních telekomunikačních služeb, včetně infrastruktury, systémů pro správu sítí a řízení provozu. Jejím cílem je podporovat komunikaci a připojení mezi lidmi a společnostmi prostřednictvím moderních technologií a inovativních řešení.

Poslední větší oblastí, ve které společnost působí, je UX design a vývoj mobilních aplikací. Zde se specializuje na vývoj a návrh webových a mobilních aplikací s primárním cílem usnadnit práci a zlepšit uživatelský zážitek. Společnost se zaměřuje na vytváření intuitivních a uživatelsky přívětivých rozhraní, která efektivně slouží potřebám uživatelů. Jejím cílem je zlepšovat digitální prostředí a přinášet inovativní řešení na míru svým zákazníkům.

Společnost se specializuje na poskytování komplexních IT služeb v odvětví energií a implementaci systému SAP. Jejím hlavním zaměřením je podpora a optimalizace provozních procesů v energetických společnostech prostřednictvím moderních informačních technologií. Společnost nabízí širokou škálu služeb, včetně analýzy a návrhu IT infrastruktury, implementace a konfigurace systému SAP, integrace různých datových zdrojů a systémů, a také poskytování školení a podpory pro uživatele. Jejím cílem je pomáhat energetickým společnostem

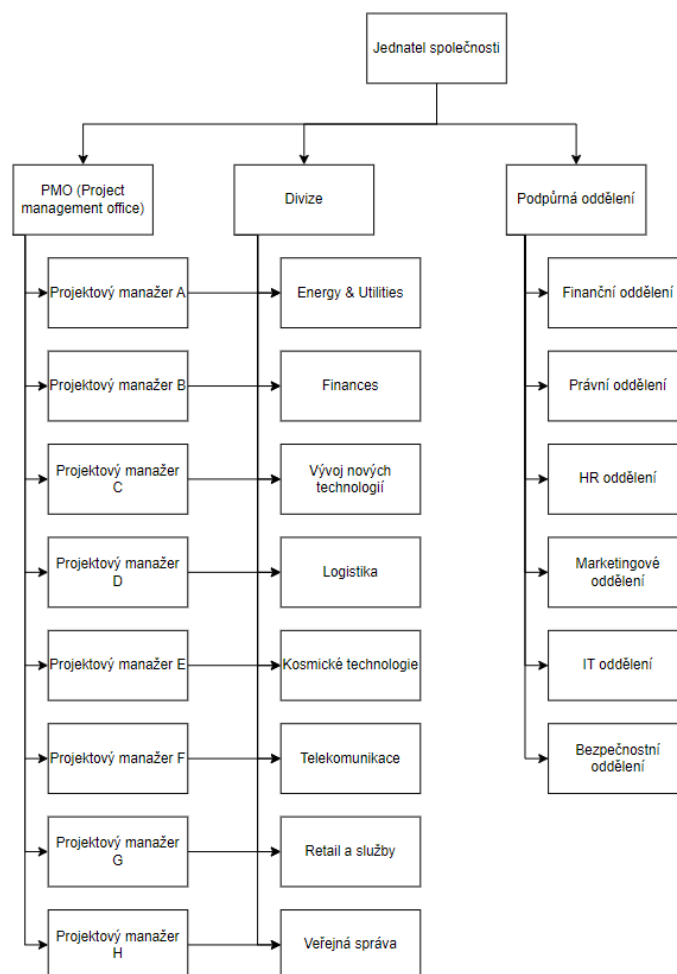
využívat technologický potenciál a efektivně řídit své operace, což přispívá k optimalizaci výkonu, snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti v dynamickém prostředí energetického sektoru

3.1.2 Organizační struktura IT společnosti

Organizační struktura společnosti, která byla identifikována jako maticová struktura, má zásadní význam, a to zejména z důvodu, že je známa svým unikátním přístupem k řízení projektů. Tento přístup má výrazný dopad na způsob, jakým jsou projekty plánovány, řízeny a prováděny. (viz obrázek 10). Společnost je rozdělena na jednotlivá oddělení na základě jejich funkcí, jako jsou finance, marketing, energetika, vývoj atd. Každé oddělení je specializované ve své specializaci a odpovědné za specifické úkoly. Tento typ struktury umožňuje efektivní využití specializovaných znalostí a dovedností.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1.1. tak se jedná o nadnárodní korporátní organizaci, a tedy se vyznačuje svou komplexností a rozmanitostí aktivit. Tento model umožňuje kombinaci funkčních oddělení s projekty nebo divizemi, což umožňuje flexibilitu a specializaci, zároveň však udržuje koordinaci a spolupráci mezi různými oblastmi.

Obrázek 10 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Na základě analýza ve vybrané společnosti (kresleno v programu draw.io)

V této společnosti je každá divize plně zaměřena na svou oblast a odpovědná za specifické úkoly a cíle. Ve společnosti je stanovena řídicí autorita tedy jednatel společnosti, která

koordinuje a dohlíží na činnosti jednotlivých divizí. V rámci každé divize je ustanoven její vedoucí ředitel, který má zodpovědnost za řízení a rozhodování v rámci své divize. Například divizní ředitel energetiky je zodpovědný za plnění cílů, dodávek služeb v rámci oblasti energetiky, tak divizní ředitel financí je zodpovědný za plnění cílů a dodávek řešení pro zákazníky ve finančním sektoru.

V rámci této struktury existuje jasná linie podřízenosti. Zaměstnanci jsou přiřazeni do specifických oddělení na základě jejich odbornosti a dovedností. To umožňuje zaměstnancům se specializovat ve své oblasti a rozvíjet své odborné znalosti.

Komunikace mezi odděleními je hierarchická. Informace a rozhodnutí se šíří shora dolů a podřízení se řídí pokyny a směnicemi nadřízených. Tato komunikace vede ke zlepšení koordinace a efektivnosti. Také v sobě nese ovšem určité problémy spojené s koordinací a komunikací. Příliš velké zaměření na jednu oblast mnohdy brání spolupráci a synergii mezi jednotlivými odděleními.

Jak již bylo zmíněno výše, tak tím, že se jedná o nadnárodní společnost, tak jednotlivá oddělení se dělí na další pododdělení nebo týmy. Často toto dělení probíhá dle zákazníků, kteří mají své specifické potřeby.

3.1.3 Projektově orientovaná IT společnost

Organizační struktura společnosti je nastavena maticově a současně je projektově orientovaná. Tedy v rámci každého oddělení působí projektoví manažeři, kteří již vedou další pododdělení, které se dělí dle zákazníků a v rámci kterých vznikají jednotlivé projekty.

Společnost se zaměřuje na poskytování svých IT služeb a řešení prostřednictvím projektů. Jsou vytvářeny a řízeny projekty pro zákazníky na základě jejich konkrétních potřeb a požadavků. S tímto pracovním modelem práce na projektech je nutné mít definované cíle, rozsah, harmonogram a rozpočet, kdy projekt je dočasná aktivita s jasným začátkem a koncem, která se zaměřuje na dosažení specifických výsledků nebo dodávek.

IT společnost díky své orientaci na projekty poskytuje širokou škálu služeb, včetně softwarového vývoje, implementace a integrace IT systémů, IT poradenství, správy sítí a infrastruktury, bezpečnostních řešení a dalších. Klíčová role zde spočívá na projektovém manažerovi, který má zodpovědnost za plánování organizaci, řízení a monitoring projektů. Projektový manažer koordinuje tým přiřazený na projektu, sleduje pokrok projektu a zajištění dodání výsledků v souladu s požadavky zákazníka.

Velkou výhodou tohoto modelu je flexibilita a schopnost přizpůsobit se různým projektům a potřebám zákazníka a podněcuje k efektivnímu využití svých zdrojů a kapacit pro řešení různých projektů současně.

Projektoví manažeři se zodpovídají diviznímu řediteli, ale zároveň celý tento model zajišťuje PMO (Project management office) oddělení. V čele PMO oddělení stojí projektový manažer, který má na starosti zajišťovat úroveň vzdělanosti projektových manažerů, sleduje jejich výkon a řídí know-how v oblasti projektového managementu.

3.2 Procesy projektového řízení v IT společnosti

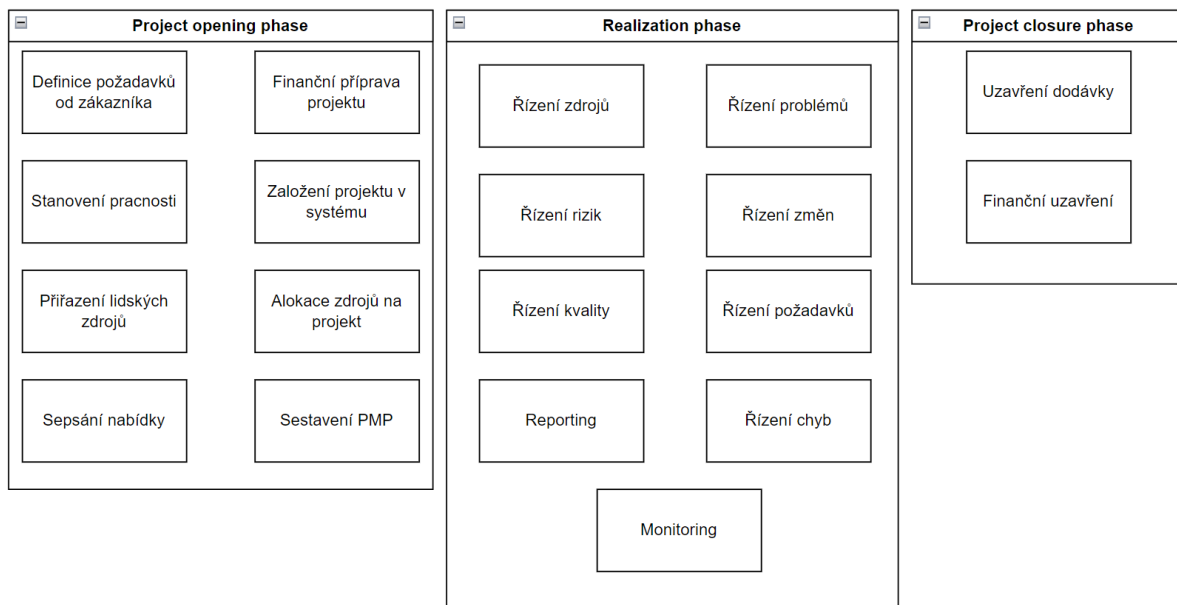
V následující části se diplomová práce bude zabývat metodikou projektového řízení. Projektové řízení je složeno ze tří klíčových fází, (viz obrázek 11) tedy procesů v organizaci, které postupně vedou k úspěšnému dokončení projektu.

První fází je „*Project opening phase*“, která hraje zásadní roli při stanovování jasných cílů projektu a vytvoření pevného základu pro jeho realizaci. Během této fáze se provádí důkladná analýza a sběr požadavků, identifikují se zainteresované strany a určují se hlavní milníky projektu. Plánování také zahrnuje vypracování harmonogramu, alokaci zdrojů a odhad nákladů, které jsou klíčové pro úspěšné řízení projektu.

Druhou fází je „*Realization phase*“, ve které se plán přetavuje do realizace. Projektový tým je sestaven, členové týmu jsou přiřazeni k odpovídajícím úkolům a práce začíná. Během této fáze je důležité efektivně komunikovat a koordinovat činnosti týmu, sledovat pokrok projektu a řešit případné problémy a rizika. Klíčovým aspektem této fáze je také správa změn, která umožňuje pružně reagovat na nové požadavky a přizpůsobovat se měnícím podmínkám.

Třetí a poslední fází je fáze „*Project closure phase*“. V této fázi se hodnotí dosažené výsledky a přínosy projektu ve srovnání s původními cíli a očekávaními. Probíhá také předání hotového výstupu zákazníkovi nebo internímu odběrateli a uzavření veškerých smluvních a administrativních záležitostí. Závěrečná fáze zahrnuje také zhodnocení postupů a procesů projektového řízení a získané poznatky se mohou využít pro zlepšení budoucích projektů.

Obrázek 11 Procesní mapa projektového řízení ve vybrané organizaci



Zdroj: Autor (kresleno v programu draw.io)

Metodika projektového řízení se v průběhu fází adaptuje na specifika jednotlivých projektů a je nezbytná pro dosažení jejich úspěšného dokončení. Správné plánování, komunikace a řízení změn jsou klíčovými faktory, které přispívají k úspěchu projektů a dosažení stanovených cílů.

3.2.1 Metodologie CPMF

Metodologie CPMF je výsledkem analýzy zkoumání projektového prostředí v IT organizaci. CPMF je specifickou verzí známé metody CPM (Critical Path Method), která byla vyvinuta speciálně pro projekty v oblasti informačních technologií.

CPMF je jedním ze tří rámců řízení zainteresovaných stran (klient, člen, akcionář) a je základní součástí systému kvality společnosti ABC. Řízení je podporováno úzkou koordinací s ostatními prvky společnosti.

CPMF definuje vztahy s klienty a základní obchodní procesy ABC v souladu s požadavky podniku. Cílem CPMF je poskytnout jasnou a konzistentní definici procesů pro zakázkové procesy, která umožní odborníkům napříč ABC navrhovat životaschopná řešení a poskytovat služby ve vysoké kvalitě, za konkurenceschopnou cenu a s minimálním rizikem pro ABC. Konečným cílem je splnit očekávání klientů a úspěšné uplatňování CPMF se odráží v hodnocení spokojenosti klientů.

Nástroje, které jsou pro globální dodavatelské prostředí ABC zásadní, jsou součástí CPMF. Ty umožňují členům z celé společnosti efektivně spolupracovat, ať už na malých zakázkách v rámci jedné obchodní jednotky, nebo na globálních projektech zahrnujících více BU. Před klienty po celém světě tak ABC vystupuje jako jeden tým.

CPMF je výsledkem reflexe a profesních zkušeností odborníků na danou problematiku ze společnosti ABC. Byl také inspirován některými koncepty a standardy nejlepší praxe v oboru, jako jsou CCTA-ITIL, PMI-PMBOK, SEI-CMMi, a také platnými normami IEEE a ISO. Je také strukturován tak, aby co nejlépe podporoval globální přístupy společnosti ABC k nabídce a poskytování služeb.

Díky CPMF mají manažeři a členové společnosti ABC přístup k souboru nástrojů procesní dokumentace, šablon dokumentů a referenčních materiálů přizpůsobených k odpovídající a efektivní podpoře procesů poskytování a řízení. Ty umožňují efektivní propojení se zainteresovanými stranami smluvních vztahů, dalšími oblastmi procesů a složkami řešení a službami poskytovanými různými podpůrnými skupinami ABC, ať už je rozsah zakázky jakýkoli. Zástupce pro řízení zakázky vybere vhodnou sadu procesů jako soubor nástrojů pro splnění dané zakázky s ohledem na velikost, rozsah a typ zakázky.

Soubor CPMF popisuje cíle ("Proč"), obsah ("Co") a výsledek (výstup) každé z činností, jimiž se zabývá. Na základě toho je v dokumentu popsáno "jak" každé zakázky, za kterou odpovídá ABC, s přihlédnutím ke smluvním požadavkům i požadavkům CPMF. Tento dokument (plán řízení projektu nebo operační rámec (OF)) definuje, jak je CPMF na danou zakázku aplikován, a podléhá auditu. U jednotných linií podnikání nebo služeb lze definovat společný místní postup pro každý proces, který podporuje poskytování služby nebo linie podnikání. Tyto místní postupy (nazývané také "model podpory") musí respektovat minimální požadavky CPMF pro procesy, na které se vztahují.

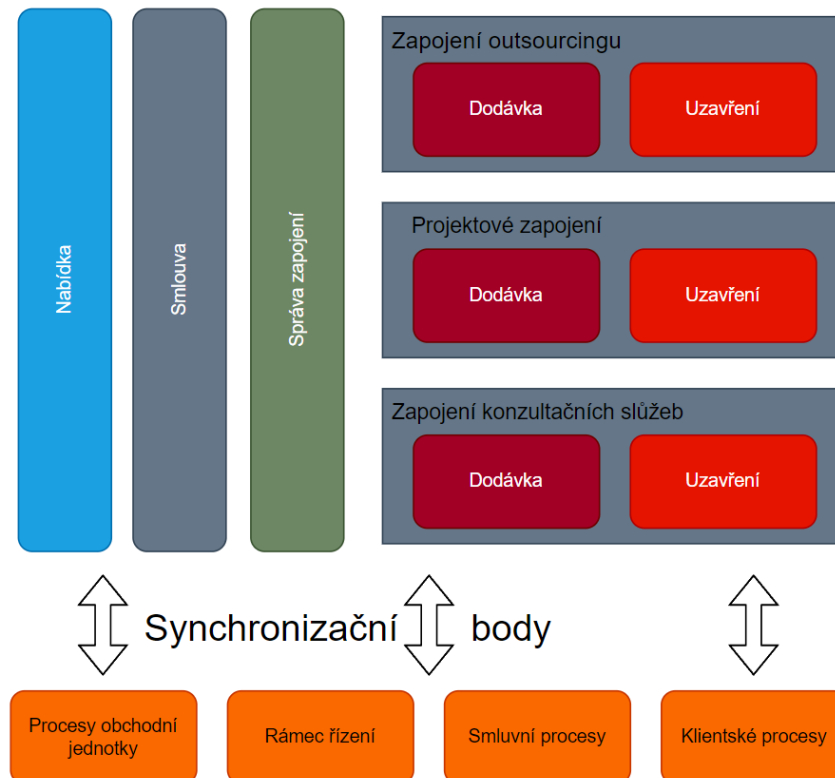
Pokud je zakázka dodávána napříč více obchodními jednotkami, je jedinečný plán řízení projektu nebo operační rámec (OF) jediným způsobem, jak zajistit společný pohled pro klienta. Mezioborová dohoda (dohody) podepsaná (podepsané) mezi hlavní BU a spolupracující BU zajišťuje (zajišťují) řádné vazby na různé modely podpory. Co se týče klienta, ABC pro něj představuje jednotnou, sjednocenou tvář.

Další flexibilita je zajištěna prostřednictvím specifických pokynů v rámci CPMF, které vám pomohou posoudit, kde můžete přizpůsobit činnosti konkrétním požadavkům zakázky. Specifické pokyny, šablony, další pracovní produkty a techniky umožňují přizpůsobit aspekty zakázky konkrétním potřebám, jako je velikost, složitost, riziko a smluvní závazky.

Tato struktura podporuje úroveň flexibility přizpůsobenou velikosti, struktuře a obchodnímu prostředí každé obchodní jednotky v rámci globálního dodavatelského prostředí ABC.

CPMF je strukturován podle standardního životního cyklu zakázky (viz obrázek 12). Jsou stanoveny tři základní typy zapojení: Outsourcing (pro externě, nepřetržitě poskytované služby, obvykle dlouhodobé), projekt (kdy ABC odpovídá za řízení, tvorbu výstupů a výsledek projektu) a konzultační služby (kdy ABC poskytuje klientovi pouze zdroje nebo odborné znalosti). Ačkoli tyto typy zakázek mají své vlastní definované procesy pro dodání a uzavření, používají společný přístup k řízení nabídky, smlouvy a zakázky.

Obrázek 12 Struktura metodiky CPMF



Zdroj: Autor (kresleno v program draw.io)

Definice synchronizačních bodů: "Synchronizační body" jsou definované referenční body nebo milníky řízení zakázky/dodávky, v nichž mohou současně probíhat činnosti z CPMF, jiných rámců řízení, procesů obchodní jednotky, zakázky či klienta. Každý z těchto referenčních bodů obsahuje rámcové pokyny odkazující na konkrétní aspekty ostatních procesů, které se vztahují k dané řídicí činnosti.

Nabídkový proces: účelem je připravit a předložit klientovi vítězný návrh, který se stane základem pro jednání o smlouvě. Jeho cílem je maximalizovat šance na získání klientova obchodu a zároveň nastinit služby a vztahy, které ABC nabízí v rámci různých oddělení a řešení. V průběhu tohoto procesu lze v případě potřeby definovat strategii přechodu/transformace, která klientovi lépe podpoří navrhované řešení.

Smluvní proces: má za úkol dokumentovat základní aspekty obchodu mezi ABC a klientem, včetně interních a externích partnerství. Definuje a vysvětluje podmínky a také určuje, jak se bude měřit úspěšnost dohody. V případě potřeby zahrnuje proces uzavírání smlouvy činnosti k ověření aktuální situace klienta.

Správa zapojení: spravuje klientské smlouvy po jejich podpisu s cílem budovat a rozvíjet partnerství mezi klientem a ABC prostřednictvím efektivního řízení a plnění ziskových a efektivních smluvních závazků, které podporují obchodní cíle klienta. Do tohoto procesu spadají také činnosti zajišťující kvalitu dodávek v souladu s úrovní služeb a smluvními závazky.

Proces dodávky: je třeba zajistit, aby každá pobočka zapojená do zakázky účinně a efektivně poskytovala všechny smluvní služby, dosáhla dohodnuté úrovně služeb a úspěšně řídila vztahy mezi společnostmi ABC, klientem a komunitou koncových uživatelů. Do tohoto procesu spadají také činnosti související s realizací přechodového a transformačního programu, řízením nákladů, procesem revize a obnovy smluv a strategií růstu příjmů.

Proces uzavření: vypořádání se a ukončení smluvního vztahu mezi ABC a klientem. Cílem je rovněž se poučit z našich společných zkušeností.

CPMF je strukturován do tří typů zapojení, které jsou popsány následovně:

- 1) **Zapojení outsourcingu:** typ zakázky, kdy je ABC plně pověřena poskytováním nepřetržitých služeb klientovi a nahrazuje některé nebo všechny outsourcované služby. Může jít o jakoukoli kombinaci infrastrukturních a provozních služeb, údržby aplikací, systémové integrace a vývoje nebo obchodních procesů.
- 2) **Projektové zapojení:** typ zakázky, kdy ABC nese odpovědnost za dočasné úsilí o vytvoření jedinečného řešení, produktu nebo služby. Tento typ smluvního vztahu předpokládá, že ABC je odpovědná za vytvoření jednoho nebo více výstupů a za výsledek projektu (např. kvalita práce, výkonnost systému).
- 3) **Zapojení konzultačních služeb:** typ zakázky, kdy ABC poskytuje specifické odborné znalosti pro klienty v jiné než projektové kapacitě. (např. poskytování odborných znalostí, podpory nebo služeb). Kde je ABC odpovědná za zajištění odpovídajícího odborné znalosti pro klienta. Řízení práce provedené zdroji poskytnutými společností ABC je v kompetenci odpovědností klienta.

3.2.2 Project opening fáze (POP)

Níže jsou popsány jednotlivé kroky, které je potřeba v *Project opening fázi* vykonat, aby projekt byl schválen, mohla být sepsána nabídka a ve finále, aby mohl projekt přejít do fáze realizace.

- 1) **Project opening phase** začíná na základě informace, že klient chce zahájit novou zakázku se společností (nejlépe na základě podepsané smlouvy). PM je k projektům přiřazen engagement manažerem, který vyhodnotí následující skutečnosti:
 - a. dostupnost PM – jeho volná kapacita
 - b. specifická odvětví/projektu – energetika, finance, telekomunikace atp.
 - c. úroveň PM – Level 1 až level 4
 - d. úroveň složitosti zakázky – Level 1 až Level 4
 - e. nutnost monitorování, koučování a rozvoje
- 2) **Projektový manažer vyplňuje šablonu DSR** (Delivery assurance review), kde uvádí veškeré prvotní informace, které se dozvěděl o vznikajícím projektu (kdo je zákazník, účastníci, prvotní nástřel rizik, odhadovaná cena, odhadovaný HMG atd.). Vyplňuje dle úrovně složitosti:
 - a. **Pro level 1 a level 2** se vyplňuje šablona ve formátu prezentace (viz příloha I.)
 - b. **Pro level 2 a level 4** se vyplňuje rozsáhlejší word dokument (viz příloha II.)
 - c. Dále tuto šablonu předkládá projektové kanceláři k posouzení a schválení.
- 3) **Během DSR (Delivery assurance review)**, se nejvíce údajů získává od týmu pro řízení nabídek. V případě potřeby je třeba projednat WAR (work at risk), potvrdit projektový tým, typ projektu, typ služby, znovu potvrdit matici složitosti zapojení.

- a. **Vstupy** – vyplněná šablona DSR, Nabídka, Smlouva (pokud je k dispozici), finanční rozpočet.
 - b. **Výstupy** – autorizace WAR (pokud je potřeba), Projektový tým, Typ projektu, Typ služby, Úroveň složitosti zapojení, Metoda uznávání příjmů, v případě potřeby přidělen kouč PM (například pokud je záporný rozdíl mezi úrovní PM a úrovní složitosti projektu = 1).
- 4) **Informování PMO** s následujícími údaji o projektu prostřednictvím e-mailu včetně schváleného DSR:
- a. **Úroveň složitosti zapojení** – včetně matice složitosti (další podrobnosti jsou vysvětleny v části 3.1)
 - b. **Typ projektu**
 - c. **Typ služby** (konzultační služby; projekt; úroveň I; úroveň II; úroveň IV)
 - d. **Podmínky WAR** – pokud existují
 - e. **Složitost zakázky** – pouze v případě vykazování HC
 - f. **Vstupy:** Schválené DSR
 - g. **Výstupy:** PMO Požadované informace
- 5) **Finanční příprava projektu** probíhá na základě .xls šablony, kde jsou složité vzorce a makra. Pracuje se s údaji z nabídky, kde byl definován rozsah projektu. Zde se již přiřadí potencionální jednotliví pracovníci, kteří by měli na projektu pracovat, přiřadí se jim člověkodny, které na projekt mají přiřazené, jejich cena plus se připočte marže a dá nám to celkovou částku na projekt.
1. **Vytvoření projektu v systému** – Pokud je DSR schváleno a nejsou požadovány žádné další úpravy a vše je v pořádku, tak dochází k vytvoření projektu v systému, kde je potřeba vyplnit různé povinné atributy a informace (Název projektu, aktivity na projektu, zákazník, doba splatnosti faktury atd.).
 2. **Typy projektů dle uznávání revenue (příjmů):**
 - a. **Percent of completion (POC) neboli dodávací** – je přesně definován rozsah a cena (fixed time and fixed price), tedy na straně dodavatele je tvořen produkt/služba, kdy po dokončení dojde k předání zadavateli. Tedy příjmy jsou takové kolik se na projektu odpracovalo.
 - b. **Support (Servis)** – princip je stejný jako u POC, tedy je přesně definován rozsah a cena. Nicméně po dodání funkčního řešení se stále pokračuje v tzv. supportu, kdy se dále vyvíjí na základě dalších požadavků zákazníka nebo často po dodávce vznikají buggy (chyby), které se dále ladí. Jedná se tedy také o fixed time a fixed price, ale metoda uznání revenue (příjmů) je „straight line“ (suma projektu dělena počet měsíců trvání projektu) – každá měsíc je odvedena stejná výška revenue nezávisle od toho, kolik se odpracuje.
 - c. **Time and material (outsourcing) neboli bodyshop** – jedná se o prodej interního zaměstnance (specialisty) do jiné firmy, kde již není dodávka v kompetenci dodavatele, tedy není přesně definován rozsah a cena. Zákazník tedy platí za jeden člověkoden na základě výkazu práce.
- 6) **Založení projektu v systému:** na základě vytvořeného projektu může dojít k assignmentu pracovníků na projekt (PM, Konzultanti, programátoři apod.)

7) **Příprava project management plan (PMP) dle šablony:**

- d. **Intro** – účel PMP, projektový přístup, historii k projektu
- e. **Goals and Objectives** – Business cíle, Projektové cíle
- f. **Project scope** – definice projektu, cena a benefity, management požadavky, seznam výstupu, milníky, omezení na projektu, návazné projekty, kritické oblasti
- g. **Projektové role a odpovědnosti** – Funkční struktura projektu, RASCI
- h. **Project management procedures** – sledování projektu (HMG), Communication MGMT, management změn, kvalita, risk management, risk Assesment, řízení rizik

8) **Výsledkem „Project Opening fáze“ je zřízení interního a externího kick-off meetingu, kterými se startuje projekt.**

Vše z project opening fáze se finálně upraví v interních systémech a důležité dokumenty se uloží na interní uložiště. Mezitím dojde k dotvoření nabídky a schválení se zákazníkem. Finálním dokumentem je poté objednávka zákazníka, po které se uzavře cenová část v systému.

3.2.3 Realization phase

Během realizační fáze dochází ke konkrétním krokům a činnostem, které byly stanoveny v předchozí project opening fázi. Hlavními aktéry jsou vývojáři, testeři a implementační tým, kteří spolupracují na vytvoření, ověření a nasazení IT řešení.

Prvním krokem v realizační fázi je samotný vývoj nebo konfigurace požadovaných IT systémů nebo aplikací. Vývojáři se zaměřují na implementaci funkcionality, která odpovídá požadavkům zákazníka. Jsou dodržovány předem stanovené technické specifikace a využívány nejnovější technologie a postupy.

Po dokončení vývoje následuje fáze testování. Testování je důležitým procesem, který slouží k ověření funkčnosti, kvality a bezpečnosti IT řešení. Testeři provádějí různé typy testů, včetně testování jednotlivých komponent, integračního testování a uživatelských testů. Cílem je odhalit případné chyby nebo nedostatky a zajistit, že řešení je plně funkční a splňuje očekávání zákazníka.

Po úspěšném testování následuje fáze nasazení a implementace. Implementační tým se zabývá přípravou a provedením migrace dat, konfigurací a instalací IT systémů. Tým se také stará o zaškolení uživatelů a poskytování potřebné podpory během nasazování řešení

Hlavní kroky realizační fáze jsou:

- Interní pravidelné schůze
- Pravidelné schůze se zákazníkem
- Řízení zdrojů
- Řízení změnových požadavků
- Řízení rizik a problémů
- Hlídání HMG
- Kontrola a dohled dosahování cílů projektu
- Reporting
- Příprava řešení na TEST prostředí
- Testy na TEST prostředí
- Nasazení na PROD. prostředí
- Akceptační testy

3.2.4 Project closure phase

Po realizační fázi následuje „project closing“ fáze, kde všechny práce byly ukončeny a tým končí i projektová činnost. Project closing probíhá ve dvou fázích:

1. Delivery closeout

- Uvolnění pracovníků projektu** – PM informuje engagement managera o uvolnění pracovníků, že jejich účast na projektu je u konce a mohou být využiti někde jinde.
- Zaslání zpětné vazby** – PM je zodpovědný zadat relevantní zpětnou vazbu na každého člena týmu skrze interní systém.
- Aktualizace CV a profilu v systému** – Každý člen je povinen aktualizovat své firemní CV pro účely nabídek.
- Sjednocení dokumentace** – PM je zodpovědný za to dát dohromady veškerou dokumentaci k projektu (akceptační protokoly, kontrakty atd.)
- Příprava šablony k ukončení projektu** – Šablona, ve které se popisuje průběh projektu

2. Finance Closeout / Project inactivation

- Potvrzení finanční stránky v systému** – Nulové „WIP“, všechny faktury proplacené, žádné další náklady
- Deaktivace projektu v systému**

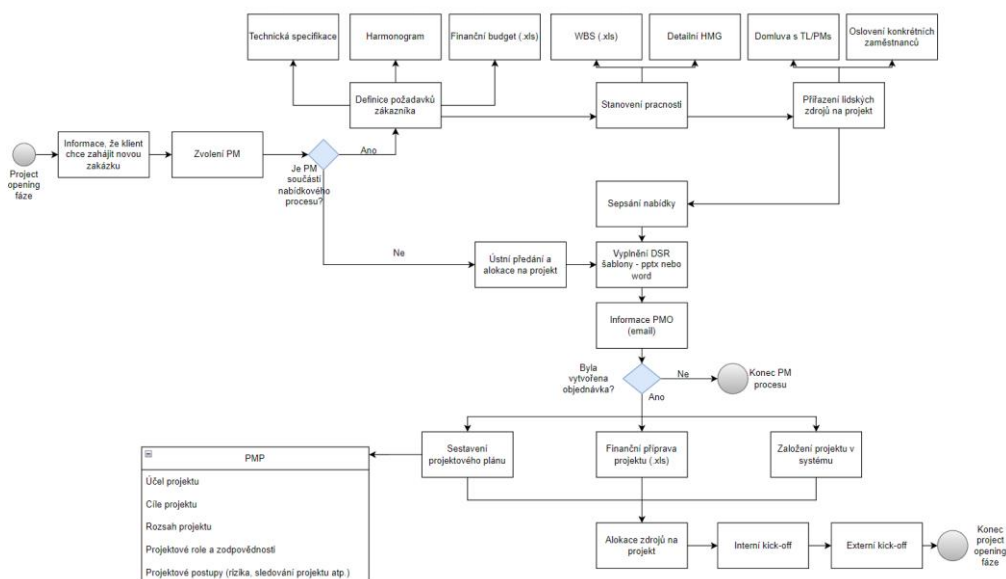
3.3 Identifikace klíčových oblastí v procesu řízení projektů

V této kapitole bude za pomoci GAP analýzy provedena identifikace nedostatků v procesech a jejich klíčových aktivitách v současných projektových fázích. Dále bude přiřazena priorita jednotlivým procesům a aktivitám, která bude využita v následující části návrhu optimalizace.

3.3.1 Identifikace současného stavu v „Project opening phase“

Níže na obrázku číslo 13 je vyobrazen současný stav, jak v IT společnosti probíhá project Opening fáze. Nyní budou rozebrány jednotlivé položky do většího detailu.

Obrázek 13 Proces project opening fáze



Zdroj: Autor, na základě analýzy (kresleno v programu draw.io)

Project Opening fáze začíná informací, že některý z klientů podal poptávku na dodání softwaru, hardwaru nebo konzultačních služeb.

Projektový manažer je zvolen buď tím, že má již daného klienta na starosti, a tedy klient komunikuje napřímo již s projektovým manažerem anebo je zvolenému projektovému manažerovi oznámeno (ústně nebo emailem), že má danou nabídku zpracovat. Dále ještě je nutno vzít v potaz:

- a) Projektový manažer je součástí nabídkového procesu
- b) Projektový manažer není součástí nabídkového procesu

Pokud projektový manažer součástí nabídkového procesu není, tak je to vcelku jednoduché a je mu pouze oznámeno, že daný projekt byl „vyhrán“ a to většinou s minimem informací.

V případě, že projektový manažer je součástí nabídkového procesu, tak má na starosti několik kroků:

a. Musí sesbírat a definovat zákaznické požadavky

- a) **Technická specifikace:** obvykle za pomoci technických konzultantů je potřeba dát dohromady technickou specifikaci, která vymezuje a specifikuje rozsah dodávaného řešení.
- b) **Harmonogram:** dle zákaznických požadavků je třeba dát vytvořit předběžný harmonogram, kterým se zavazuje dodržení dodávky.
- c) **Finanční budget:** dle WBS a za pomoci excelovské tabulky je stanoven finanční budget projektu. Tento excel se poté posílá na schválení a dále ukládá na MS Sharepoint daného projektu.

b. Musí se stanovit pracnost pro dané aktivity

- a) **WBS:** neboli work breakdown structure stanoví dané aktivity na projektu a přiřadí jim pracnost obvykle na základě tzv. „man days“ neboli člověkohodin. WBS je poté dále používána pro finanční plánování projektu.
- b) **Detailní harmonogram:** bývá rozpracován i detailní harmonogram na základě pracností z WBS a dle základních požadavků zákazníka.

c. Musí se přiřadit lidské zdroje na projekt

- a) **Oslovení team leaderů:** první projektový manažer musí oslovit team leadery potencionálních pracovníků na projektu, ověřit s nimi kapacity a dostat od nich povolení je dále využít.
- b) **Oslovení pracovníků:** projektový manažer potom musí jednotlivé pracovníky oslovit a oznámit jim o čem projekt je a nechat je na projekt přiřadit.

Dále dochází ke kompletaci všech zjištěných náležitostí v rámci nabídkového dokumentu a současně vytvoření prezentací, které shrnují informace o projektu tzv. DSR. Tyto prezentace jsou posílány v rámci emailové komunikace ke schválení vyšším managementem. Jmile je schválen excel se stanoveným finančním budgetem, taktéž DSR a nabídka je finální, tak může být odeslána na klienta.

V případě, že je nabídka vyhrána a akceptována klientem, tak probíhají navazující procesy:

1. **Založení projektu v systému:** zde se musí vyplnit informace o klientovi, jak budou probíhat platby na projektu, o jaký typ projektu se jedná, definovat aktivity projektu, kde se zaměstnanci budou vypisovat a další.
2. **Finanční příprava projektu:** jakmile je projekt založen, tak projektový manažer musí do interního systému z excelové tabulky vyplnit veškeré finanční údaje o projektu. Jaké jsou náklady, kolik bude účtováno klientovi, jaký je hodinový rozsah na projektu a jaká je celková částka.

3. **Sestavení projektového plánu:** mělo by dojít k sestavení projektového plánu a jeho uložení na sharepoint daného projektu.

V dalším kroku by projektový manažer měl alokovat lidské zdroje na projekt a to tak, že je na projekt nechá přiřadit za pomoci systému a oni tam poté budou moci vykazovat hodiny, které odpracovali.

Výstupem této fáze jsou:

Interní kick-off: dojde k seznámení se s projektem, jeho cíli a je sestavena agenda pro schůzku se zákazníkem

Externí kick-off: zde již probíhá schůzka s konkrétním klientem, kde dojde potvrzení, že obě strany jasné chápou cíle projektu, představí se organizační struktura obou projektových týmů.

Příklad agendy pro externí kick-off:

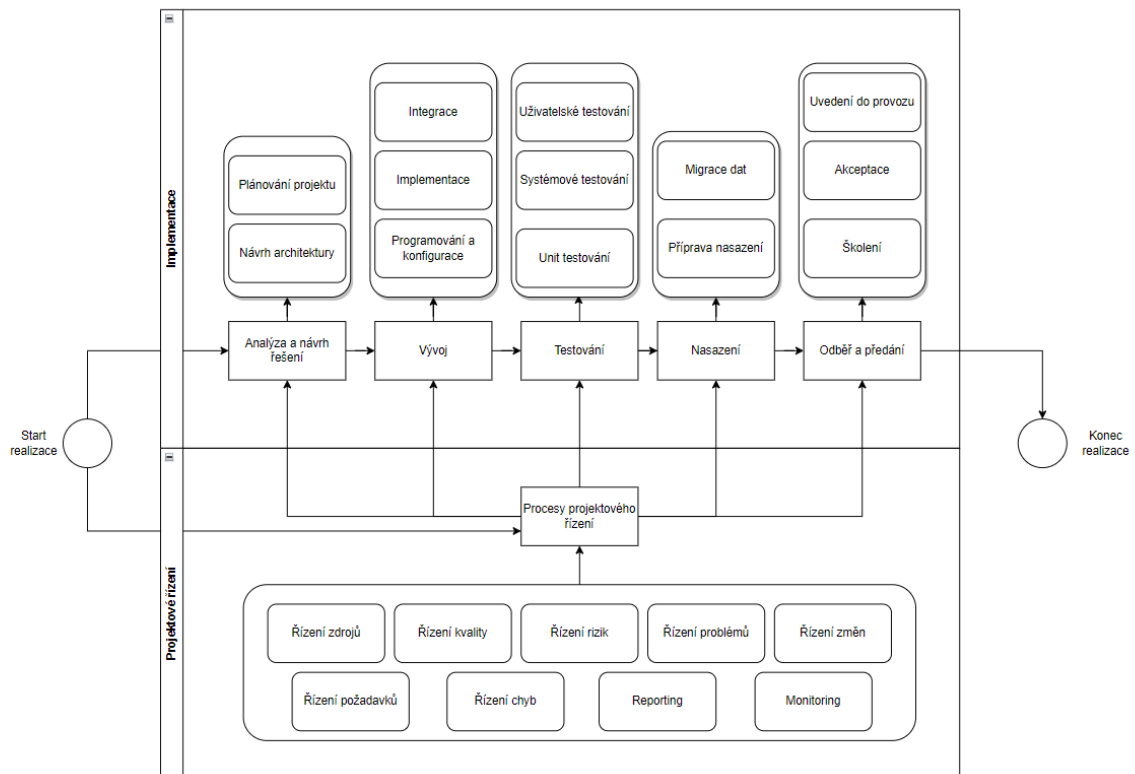
- 1) **Úvodní přivítání a seznámení**
 - a. Představení členů týmu a účastníků kick-off setkání
 - b. Stručné představení společnosti dodavatele a zákazníka
 - c. Vysvětlení cílů a očekávání setkání
- 2) **Přehled projektu a jeho kontextu**
 - a. Prezentace předmětu dodávky a hlavních cílů projekt
 - b. Vymezení rozsahu dodávky a očekávaných výstupů
 - c. Zdůraznění klíčových faktorů úspěchu a rizik projektu
- 3) **Vyjasnění rolí a odpovědností**
 - a. Představení členů týmu dodavatele a zákazníka a jejich rolí v projektu
 - b. Diskuse o rozdělení pracovních úkolů a odpovědností mezi týmy
 - c. Sdílení očekávání týkajících se spolupráce a komunikace
- 4) **Plánování a harmonogram**
 - a. Prezentace plánu projektu, zahrnující časový plán, milníky a důležité termíny
 - b. Diskuse o možných závislostech, rizicích a opatřeních
 - c. Sdílení informací o zdrojích, technologiích a infrastruktuře potřebných pro realizaci dodávky
- 5) **Komunikace a reporting**
 - a. Vymezení komunikačních kanálů a nástrojů pro pravidelnou výměnu informací
 - b. Určení četnosti a formátu průběžného reportování projektu
 - c. Diskuse o způsobech řešení případných problémů a konfliktů
- 6) **Kontrola kvality a akceptační proces**
 - a. Diskuse o očekávaných standardech a kritériích pro hodnocení kvality dodávky
 - b. Vyjasnění procesu akceptace výsledků a pravidel pro testování a ověřování
 - c. Domluva na mechanismech zajišťujících sledování a zabezpečení kvality
- 7) **Další kroky a závěr**
 - a. Shrnutí klíčových bodů a dohodnutých kroků z kick-off setkání
 - b. Sdělení informací o dalších plánovaných setkáních a pracovních aktivitách
 - c. Poděkování za účast a závěrečné poznámky

3.3.2 Identifikace současného stavu v „Realization phase“

Níže na obrázku číslo 14 je vyobrazen současný stav, jak v IT společnosti probíhá „realization phase“. Nyní budou rozebrány jednotlivé položky do většího detailu.

Realizační fáze dodávky IT řešení se obecně skládá z několika kroků, které zahrnují analýzu a návrh, vývoj, testování a nasazení. Zde je přehled jednotlivých kroků procesu v realizační fázi

Obrázek 14 Současný stav procesu realizační fáze



Zdroj: Autor (kresleno v programu draw.io)

Implementace:

Analýza a návrh:

Zhodnocení požadavků: Detailní prozkoumání požadavků zákazníka a jejich přesné specifikace.

Návrh architektury: Navržení efektivní a škálovatelné architektury IT řešení, která odpovídá požadavkům.

Plánování projektu: Stanovení časového plánu, alokace zdrojů a definování pracovních balíčků.

Vývoj:

Implementace: Realizace samotného vývoje IT řešení podle specifikací a návrhů.

Programování a konfigurace: Vytvoření nebo úprava kódu a nastavení konfigurace systému.

Integrace: Propojení jednotlivých komponentů a modulů IT řešení.

Testování:

Unit testování: Ověření funkcionality a správnosti jednotlivých komponentů a modulů.

Systémové testování: Komplexní testování integrovaného systému za účelem ověření jeho funkcionality a výkonu.

Uživatelské testování: Zapojení uživatelů nebo zástupců zákazníka do testování systému za reálných podmínek.

Nasazení:

Příprava nasazení: Příprava prostředí a infrastruktury pro nasazení IT řešení.

Instalace a konfigurace: Instalace a konfigurace IT řešení v produkčním prostředí.

Migrace dat: Přenesení dat z existujících systémů do nového IT řešení (pokud je to relevantní).

Odběr a předání:

Odběr a akceptace: Ověření, zda IT řešení splňuje požadavky a specifikace zákazníka.

Školení a předání: Poskytnutí školení uživatelům a předání dokumentace a znalostí souvisejících s IT řešením.

Uvedení do provozu: Spuštění IT řešení a přechod na běžný provoz.

Projektové procesy:

Jsou v zodpovědnosti projektového manažera, který musí umět reagovat na nenadálé situace a má na starosti hladký průběh dodávky. K tomu mu pomáhají tyto procesy:

Řízení zdrojů: projektový manažer optimálně využívá zdrojů s cílem dosáhnout, jejich co nejefektivnějšího využití. V průběhu projektu je třeba sledovat a identifikovat, zda nedochází k přebytkům zdrojů nebo jejich nedostatků. Pokud kapacity přebývají, snaží se jim efektivně najít práci na stávajícím projektu nebo je nabídne v rámci dalších zpracovávaných projektů. Pokud je nedostatek zdrojů na projektu, tak by projektový manažer měl identifikovat potřebu navýšení zdrojů a jejich samotné zajištění.

Řízení kvality: Projektový manažer by měl definovat a sledovat kvalitativní cíle projektu, stanovit procesy a postupy pro zajištění kvality, a to včetně plánování, provádění a kontrol. Důležitou součástí je také aktivní komunikace a spolupráce s týmem, aby se zajistilo správné chápání a dodržování kvalitativních požadavků. Projektový manažer by měl vést pravidelné kontroly, audity a testování, a reagovat na zjištěné nedostatky či odchylky. Důraz by měl být kladen na prevenci problémů a kontinuální zlepšování kvality prostřednictvím vhodných opatření a feedbacku. Celkově řízení kvality zahrnuje pečlivé plánování, monitorování a řízení všech aspektů projektu, aby se dosáhlo vysoké kvality dodávaného IT řešení.

Řízení rizik: Odpovědností projektového manažera je identifikovat potenciální rizika, analyzovat jejich dopad a pravděpodobnost výskytu a vypracovat plán pro jejich řízení. Projektový manažer by měl aktivně spolupracovat se stakeholdery a projektovým týmem, aby získal relevantní informace o rizicích a jejich potenciálních dopadech na projekt. Dále by měl definovat strategie pro minimalizaci rizik, což zahrnuje přijímání opatření pro jejich předcházení, snižování jejich výskytu nebo vytváření plánů pro jejich mitigaci, včetně vytvoření kontingenčních plánů. Projektový manažer by měl pravidelně monitorovat rizika a aktualizovat plán rizik v průběhu projektu, a také aktivně komunikovat s týmem a stakeholdery, aby se zajistilo řádné řízení a minimalizace negativních dopadů. Celkově by projektový manažer měl mít systematický přístup k řízení rizik, a to jak při jejich identifikaci a analýze, tak při provádění opatření pro jejich správné řešení a ovládní.

Řízení problémů: Projektový manažer by měl vytvořit strukturovaný proces pro správu problémů, který zahrnuje jejich evidenci, dokumentaci a sledování. Při řešení problémů by měl projektový manažer spolupracovat s týmem a stakeholdery, aby získal potřebné informace a

stanovil vhodné akce. Důležitým prvkem je také efektivní komunikace a transparentnost v rámci týmu, aby se problémy řešily včas a adekvátně. Projektový manažer by měl vést diskuse, identifikovat možná řešení a rozhodnout o nejhodnějším přístupu. Dále je důležité sledování pokroku při řešení problémů a pravidelná aktualizace stakeholderů o stavu. Celkově by projektový manažer měl mít proaktivní přístup k řízení problémů, aby minimalizoval jejich negativní dopad na projekt a zajistil úspěšné dosažení cílů.

Řízení změn: Projektový manažer identifikuje potřebu změn, analyzuje jejich dopad a pravděpodobnost úspěšné implementace a koordinuje proces změnového řízení. Vytváří strukturovaný proces pro správu změn, zahrnující identifikaci, hodnocení, schvalování, implementaci a monitorování. Komunikuje s týmem a stakeholdery pro porozumění a akceptaci změn, koordinuje aktivity, včetně plánování, zajištění zdrojů, aktualizace dokumentace a řízení rizik. Klade důraz na transparentnost, sledování, dokumentaci a řešení potenciálních konfliktů a negativního dopadu změn na projekt. Zajišťuje systematický a efektivní přístup k řízení změn, aby byly řádně plánovány, implementovány a monitorovány s ohledem na cíle projektu

Řízení požadavků: Projektový manažer správně porozumí a dokumentuje požadavky zákazníka a stakeholderů, implementuje strukturovaný proces pro správu požadavků (sběr, analýza, dokumentace, sledování a řízení změn) a komunikuje s týmem a stakeholdery pro vyjasnění požadavků a minimalizaci nejasností. Zajišťuje správné přidělení, plánování a sledování požadavků v průběhu projektu a reaguje na změny a nové požadavky pomocí řízení změn. Celkově systematicky řídí požadavky, aby projekt splňoval očekávání a dosáhl cílů.

Řízení chyb: Projektový manažer identifikuje, sleduje a řeší chyby na projektu. Má systém pro dokumentaci a řešení chyb, komunikuje s týmem a stakeholdery, vyhodnocuje dopady a navrhuje řešení. Provádí preventivní opatření a korektivní akce, které minimalizují opakování chyb a zlepšují kvalitu projektu. Podporuje otevřenou komunikační kulturu, která umožňuje týmu sdělovat a hlásit chyby bez obav, a tím posiluje schopnost týmu se poučit a zlepšit výkon projektu.

Reporting: Projektový manažer zajišťuje pravidelný a transparentní reporting projektu. Definuje formát a obsah reportů, komunikuje se členy týmu a analyzuje reporty pro identifikaci odchylek a problémů. Aktualizuje reporty včas a distribuuje je, aby zainteresované strany měly aktuální informace pro rozhodování.

Monitoring: Projektový manažer monitoruje průběh projektu, včetně pokroku, harmonogramu, nákladů a kvality. Sbírá relevantní informace a analyzuje je, identifikuje rizika a odchylky od plánu a přijímá opatření pro udržení projektu na správné cestě.

3.3.3 Identifikace nedostatků

V rámci výběru procesů pro optimalizaci projektového řízení v diplomové práci byl proveden strukturovaný rozhovor ve spolupráci s vedoucím projektové kanceláře společnosti (PMO) a osmi vybranými projektovými manažery za každé oddělení společnosti ABC (dále již jen „pracovní tým“). Pracovníci byli seznámeni s devatenácti vybranými procesy, které jsou popsány v kapitolách výše, kdy na základě svých odborných zkušeností provedly odhady pro identifikaci nedostatků. Z výsledků identifikace procesů vyplynulo, že je nutné vybrat sedm procesů z celkových devatenácti uvedených v kapitole 3.2. Strukturovaný rozhovor obsahoval žádost o bodové ohodnocení důležitosti optimalizace jednotlivých procesů. Respondenti použili bodovou škálu 1, 2, 3 a 4, přičemž hodnota 1 představuje nejméně důležité a hodnota 4 nejvíce důležité.

Tabulka 1 Vyhodnocení výsledků identifikace procesů pro provedení optimalizace

Název procesu	Bodové hodnocení
Project opening phase	
Definice požadavků od zákazníka	1
Stanovení pracnosti	2
Přiřazení lidských zdrojů	4
Sepsání nabídky	1
Finanční příprava projektu	3
Založení projektu v systému	4
Alokace zdrojů na projekt	2
Sestavení PMP	3
Realization phase	
Řízení zdrojů	1
Řízení rizik	3
Řízení kvality	2
Řízení problémů	2
Řízení změn	3
Řízení požadavků	3
Řízení chyb	2
Reporting	1
Monitoring	1
Project closure phase	
Uzavření dodávky projektu	1
Finanční uzavření projektu	2

Zdroj: Autor

Na základě vyhodnocení strukturovaného rozhovoru odpovědí byly vybrány procesy, které budou podrobeny detailní analýze a optimalizaci. Procesy, které obdržely hodnocení tři a čtyři body, byly vybrány jako klíčové pro další zkoumání a zlepšování. Naopak procesy s hodnocením jedna a dva body nebudou dále analyzovány a optimalizovány v rámci této diplomové práce. Celkem bylo vybráno osm procesů, které dosáhly hodnocení tři a čtyři body:

- Přiřazení lidských zdrojů
- Finanční příprava projektu
- Založení projektu v systému
- Sestavení PMP
- Řízení rizik
- Řízení změn
- Řízení požadavků

3.3.4 Identifikace klíčových aktivit

V kapitole 3.2 byly popsány procesy projektového řízení ve společnosti ABC, dále v kapitole 3.3.3 identifikace nedostatků bylo vybráno sedm procesů na základě potřeby optimalizace procesů dle pracovního týmu.

Vybrané procesy jsou popsány v kapitolách 3.3.1 identifikace současného stavu „project Opening phase“ a 3.3.2. identifikace současného stavu v „realization phase“. Project closure phase nebude v rámci této diplomové práce věnován další prostor, protože zde nebyly identifikovány žádné nedostatky.

Pro každý proces proběhla s pracovním týmem identifikace klíčových aktivit, kdy níže lze vidět zdůvodnění jejich výběru. Zvoleno bylo 15 klíčových aktivit napříč procesy, u kterých byla detekována potřeba optimalizace.

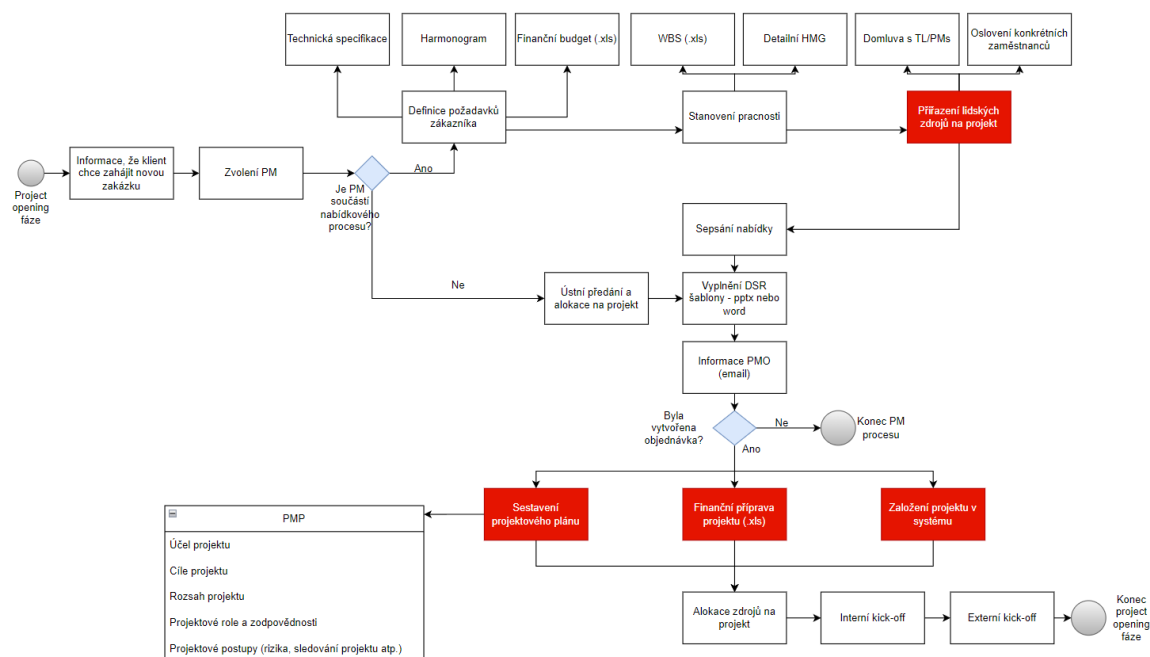
Klíčové aktivity zvolených procesů a odůvodnění jejich výběru:

Project Opening phase (viz obrázek 15)

1. Přirazení lidských zdrojů:

Identifikace a alokace zdrojů – jedná se o klíčovou aktivitu, protože každý projekt má specifické potřeby, a tedy i rozdílné potřeby na lidský kapitál. Jedná se o vysoce časově náročnou aktivitu, která je zároveň aktivitou klíčovou, protože bez potřebných lidských zdrojů není projekt možné realizovat.

Obrázek 15 Identifikované nedostatky v project opening phase



Zdroj: Autor (kresleno v programu draw.io)

2. Finanční příprava projektu

- **Sběr dat pro stanovení budgetu** – jedná se o klíčovou aktivitu, protože aby projekt byl úspěšně dodán a nepřesáhl stanovený budget, tak je třeba mít kvalitně posbírané podklady pro určení budgetu. Tedy je třeba mít zarámovaný rozsah projektu, sestavený plán prací a odhad jejich pracnosti.
- **Výpočet finální ceny** – je stanoven jako klíčová aktivita a to proto, že jasně navazuje na bod „Sběr dat pro stanovení budgetu“. Tento výpočet momentálně probíhá v .xls šabloně,

kteřá má nastaveno mnoho maker a je dosti komplexní a nepřehledná, aby byly všechny parametry nastaveny správně, tak je třeba investovat poměrně dost času a z důvodu špatné automatizace dochází k časté chybovosti.

3. Založení projektu v systému

- **Vytvoření projektu** – aktivita byla určena jako klíčová, protože bez založeného projektu nelze splňovat auditní požadavky a zároveň by projektový manažer neměl další alternativu, jak projekt po finanční stránce sledovat.
- **Vedení projektu** – určení této aktivity jako klíčové je z důsledku toho, že projektový manažer po založení projektu sleduje pouze finanční stránku projektu v tomto systému, a tedy se jedná o malé využití nástroje a byl by zde větší potenciál pro zlepšení.

4. Sestavení projektového plánu

- **Sběr dat pro PMP** – tato aktivita byla zvolena jako klíčová, protože je důležité mít korektní data a plán projektu bez správných podkladů není možné sestavit a dále řídit. V případě, že by data pro plán projektu byla neaktuální nebo chybná, tak by se projekt mohl začít ubírat správným směrem.
- **Definování rizik, požadavků na změnu a problémů** – jedná se o klíčovou aktivitu, protože v rámci projektu musí být rizika identifikována a dále řízena. To samé platí pro změnové požadavky, které je třeba v rámci projektu evidovat a k tomu by měl sloužit projektový plán.

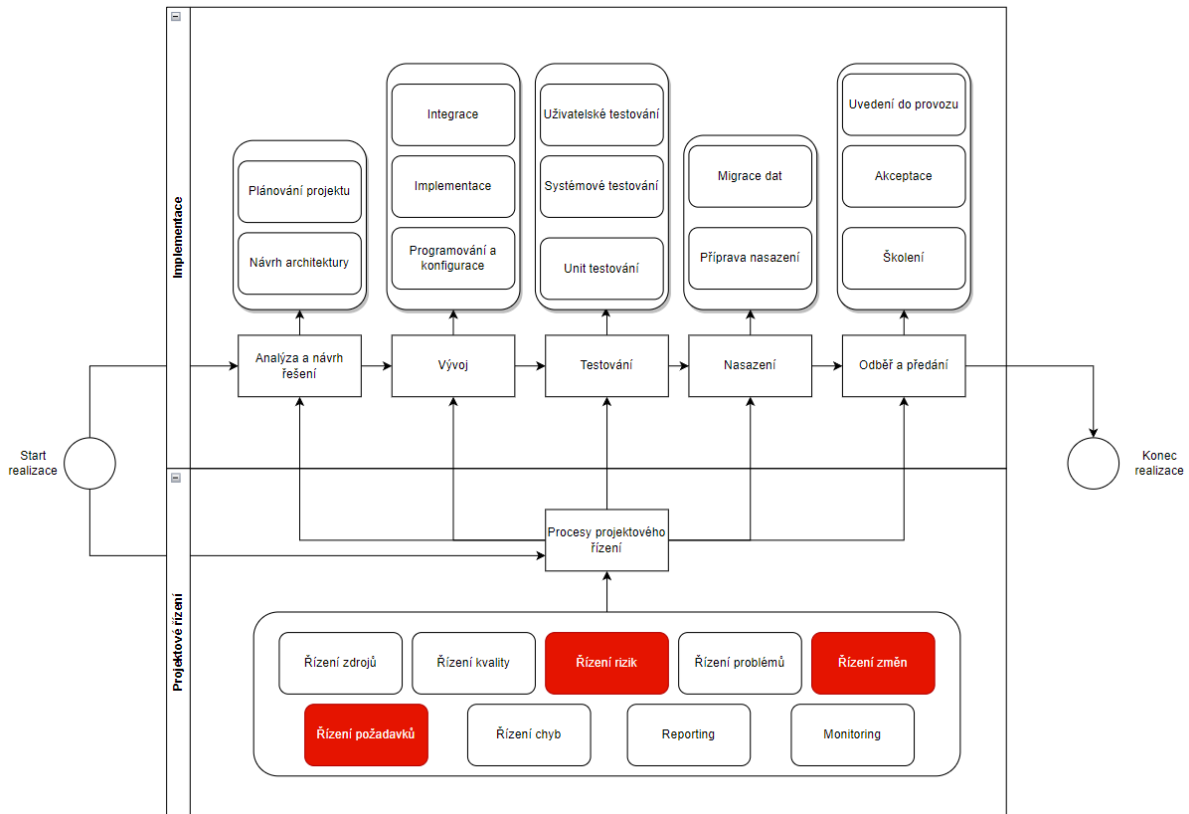
Realization phase (viz obrázek 16)

1. Řízení rizik

- **Identifikování a zaznamenávání rizik** – Tato aktivita byla vybrána jako klíčová, neboť identifikace a zaznamenání rizik představují nezbytnou část procesu, která umožňuje jeho další pokračování. V případě nedostatečné identifikace a nedokumentování možných rizik projektovým manažerem by mohla nastat situace, kdy se riziko vyskytne, avšak nebylo by řádně ošetřeno v rámci projektu z důvodu jeho nepoznání. Tento nedostatek by mohl mít negativní dopad na průběh projektu a jeho výsledky. Identifikace a zaznamenání rizik jsou proto klíčové pro správné řízení projektu a minimalizaci nežádoucích důsledků.
- **Analýza rizik** – pro správnou práci s riziky, musí proběhnout důsledná analýza. V případě, že je analýza vágní, tak je rizika obtížné až téměř nemožné určit, a tedy nelze provést ani návrh opatření a rizika dále řídit.
- **Ošetření rizik** – tento bod navazuje na předchozí „Analýza rizik“. Připravení návrhů ošetření rizik je v rámci projektu klíčové, protože by v tomto případě byla rizika pouze určena nebo monitorována, ale tím by se nezmírnila pravděpodobnost ani míra dopadu rizika.

- **Monitorování rizik** – tato aktivita byla vyhodnocena jako klíčová, neboť průběžné monitorování rizik a sledování případných změn je nezbytné. Tato praxe umožňuje aktualizaci analýzy rizika a revizi navrhovaných opatření v případě potřeby. Bez řádného monitorování hrozí riziko nesprávného ošetření, což může mít negativní dopady.

Obrázek 16 Identifikace nedostatků v realization phase



Zdroj: Autor (kresleno v programu draw.io)

2. Řízení změn

- **Identifikace a hodnocení změn:** Tato aktivita zahrnuje identifikaci všech potenciálních změn, které mohou ovlivnit projekt, a jejich následné hodnocení. Projektový tým spolu s příslušnými zainteresovanými stranami analyzuje a posuzuje přínosy, dopady a rizika spojená se změnami. Cílem je získat přehled o rozsahu a důsledcích navrhovaných změn, aby bylo možné rozhodnout o jejich přijetí, zamítnutí nebo dalším řízení.
- **Řízení schvalování a implementace změn:** Jakmile jsou změny identifikovány a hodnoceny, následuje proces řízení jejich schvalování a implementace. To zahrnuje dokumentaci změn, vytvoření plánu implementace a přidělení zodpovědnosti. Projektový tým spolupracuje s příslušnými zainteresovanými stranami, aby zajistil, že schvalované změny jsou správně provedeny a integrovány do projektu. Monitorování a kontrola změn jsou také důležitou součástí této aktivity, aby se zajistilo, že se změny provádějí v souladu s plánem a splňují stanovené cíle a požadavky projektu.

3. Řízení požadavků

- **Zběžný sběr požadavků:** Tato aktivita zahrnuje identifikaci, shromažďování a dokumentaci všech požadavků souvisejících s projektem. Projektový tým spolupracuje s klíčovými zainteresovanými stranami, jako jsou zákazníci, uživatelé a další stakeholderi, aby získal komplexní přehled o požadavcích na projekt. Během této aktivity se provádí analýza požadavků, aby bylo dosaženo lepšího porozumění jejich podstaty, priority a

vzájemných vztahů. Výsledkem této aktivity je vytvoření přesné a srozumitelné specifikace požadavků, která slouží jako základ pro plánování a řízení projektu.

- **Řízení změn požadavků:** Jednou z nevyhnutelných součástí Řízení požadavků je aktivita řízení změn požadavků. Během životnosti projektu se požadavky mohou měnit z různých důvodů, například změny podnikových požadavků, nové poznatky nebo požadavky zákazníka. Tato aktivita zahrnuje identifikaci a hodnocení změn v požadavcích, včetně analýzy jejich dopadů na rozsah, harmonogram a náklady projektu. Projektový tým spolu se zainteresovanými stranami rozhoduje o schválení nebo odmítnutí změn a následně je implementuje do projektu. Řízení změn požadavků je důležité pro udržení projektu aktuálního a odpovídajícího požadavkům a potřebám zákazníka.

3.3.5 Stanovení priorit klíčových procesů a aktivit

Prioritizace procesů byla provedena prostřednictvím párového porovnání (viz tabulka 2), které vykonal vedoucí projektové kanceláře společnosti a projektová manažeři společnosti ABC. Výsledky tohoto porovnání jsou zobrazeny v následující tabulce. Pokud je proces na řádce vyhodnocen s vyšší prioritou než proces ve sloupci, je v tabulce uvedena hodnota jedna. Pokud je tomu naopak, je uvedena hodnota nula. Na diagonále jsou pouze jedničky, aby byl zajištěn proces s nejnižší prioritou s hodnotou jedna.

Tabulka 2 Párové porovnání

	Přirazení lidských zdrojů	Finanční příprava projektu	Založení projektu v systému	Sestavení PMP	Řízení rizik	Řízení změn	Řízení požadavků	Priorita	Pořadí
Přirazení lidských zdrojů	1	0	1	1	1	1	1	6	1.
Finanční příprava projektu		1	1	1	1	1	1	6	1.
Založení projektu v systému			1	0	0	1	0	2	4.
Sestavení PMP				1	1	1	1	4	2.
Řízení rizik					1	1	1	3	3.
Řízení změn						1	1	2	4.
Řízení požadavků							1	1	5.

Zdroj: Autor

V následující tabulce jsou uvedeny priority klíčových aktivit v jednotlivých procesech. Každá klíčová aktivita byla ohodnocena prioritou jedna, dva nebo tři, přičemž priorita jedna je nejnižší a priorita tři nejvyšší. Na základě těchto priorit klíčových aktivit a procesů byla vypočtena tzv. absolutní priorita klíčových aktivit, která je součinem priority klíčové aktivity a priority procesu. Následně byly všechny klíčové aktivity porovnány a posouzeny, zda by neměly mít

vyšší nebo nižší prioritu ve srovnání s ostatními klíčovými aktivitami. Na základě toho byly provedeny případné úpravy priorit u jednotlivých klíčových aktivit.

Tabulka 3 zobrazuje klíčové aktivity v rámci jednotlivých procesů spolu s jejich prioritami. Absolutní priorita je vypočtena jako součin priority klíčové aktivity v rámci procesu a priority procesu. Zde je shrnutí:

Proces "Přiřazení lidských zdrojů" má klíčovou aktivitu "Identifikace a alokace zdrojů" s prioritou 3 a absolutní prioritou 18.

Proces "Finanční příprava projektu" zahrnuje klíčovou aktivitu "Sběr dat pro stanovení budgetu" s prioritou 3 a absolutní prioritou 18, a také "Výpočet finální ceny" s prioritou 3 a absolutní prioritou 18.

Proces "Založení projektu v systému" má klíčové aktivity "Vytvoření projektu" a "Vedení projektu", obě s prioritou 2 a absolutní prioritou 4.

Tabulka 3 Výpočet absolutní priority

Proces	Klíčová aktivita	Priorita klíčové aktivity v rámci procesu	Absolutní priorita
Přiřazení lidských zdrojů	Identifikace a alokace zdrojů	3	18
Finanční příprava projektu	Sběr dat pro stanovení budgetu	3	18
	Výpočet finální ceny	3	18
Založení projektu v systému	Vytvoření projektu	2	4
	Vedení projektu	2	4
Sestavení projektového plánu	Sběr dat pro PMP	3	12
	Definování rizik, požadavků na změnu a problémů	2	8
Řízení rizik	Identifikování a zaznamenávání rizik	3	9
	Analýza rizik	3	9
	Ošetření rizik	3	9
	Monitorování rizik	2	6
Řízení změn	Identifikace a hodnocení změn	2	4
	Řízení schvalování a implementace změn	3	6
Řízení požadavků	Zběžný sběr požadavků	1	1
	Řízení změn požadavků	2	2

Zdroj: Autor

Proces "Sestavení projektového plánu" zahrnuje klíčovou aktivitu "Sběr dat pro PMP" s prioritou 3 a absolutní prioritou 12, a také "Definování rizik, požadavků na změnu a problémů" s prioritou 2 a absolutní prioritou 8.

Proces "Řízení rizik" obsahuje klíčové aktivity "Identifikování a zaznamenávání rizik", "Analýza rizik" a "Ošetření rizik", všechny s prioritou 3 a absolutní prioritou 9. Dále je zde klíčová aktivita "Monitorování rizik" s prioritou 2 a absolutní prioritou 6.

Proces "Řízení změn" zahrnuje klíčovou aktivitu "Identifikace a hodnocení změn" s prioritou 2 a absolutní prioritou 4, a klíčovou aktivitu "Řízení schvalování a implementace změn" s prioritou 3 a absolutní prioritou 6.

Proces "Řízení požadavků" obsahuje klíčovou aktivitu "Zběžný sběr požadavků" s prioritou 1 a absolutní prioritou 1, a klíčovou aktivitu "Řízení změn požadavků" s prioritou 2 a absolutní prioritou 2.

Tato tabulka poskytuje přehled o prioritách jednotlivých klíčových aktivit v rámci procesů a jejich vzájemném porovnání pomocí absolutních priorit.

3.3.6 Stanovení aktuální a požadované úrovně zralosti procesů

Pro posouzení aktuálního a požadovaného stupně zralosti procesů byla použita metodika CMMI verze 2.0. Tato metodika definuje šest stupňů zralosti procesů: neúplný, zahajovací, řízený, definovaný, kvantitativně řízený a optimalizovaný (viz část Metodika CMMI). Po konzultaci s pracovním týmem společnosti ABC byl nejprve odhadnut současný stupeň zralosti procesů. Ty procesy, které jsou v rámci společnosti popsány, tak dostaly stejný odhad a jedná se o třetí stupeň. Objevily se i takové procesy, které v rámci společnosti popsány nejsou nebo na velice nízké úrovni a špatně dohledatelné, tyto procesy dostaly stupeň jedna a dva.

Dále byla určena optimální úroveň zralosti procesů. Bylo tak určeno na základě významu procesu podle produktivity a priority procesů v rámci společnosti. Je tedy děleno do dvou úrovní:

Čtvrtá kvantitativně řízená úroveň:

- Založení projektu v systému
- Řízení rizik
- Řízení změn
- Řízení požadavků

Pátá optimalizovaná úroveň zralosti procesů:

- Finanční příprava projektu
- Přiřazení lidských zdrojů
- Sestavení PMP

Tabulka 4 Úrovně zralosti procesů

	Aktuální úroveň zralosti procesů	Požadována úroveň zralosti procesů	Rozdíl úrovní zralosti
Přiřazení lidských zdrojů	1	5	4
Finanční příprava projektu	3	5	2
Založení projektu v systému	3	4	1
Sestavení PMP	2	5	3
Řízení rizik	3	4	1
Řízení změn	3	4	1
Řízení požadavků	3	4	1

Zdroj: Autor

Rozmezí mezi aktuální a požadovanou úrovní zralostí říká, na co bude optimalizace zaměřena. V případě, že je definovaný rozdíl úrovně jedna, očekává se pouze minimální zlepšení procesů.

Pokud bude rozdíl dva a více, tak je velice pravděpodobné, že optimalizace bude mít dopad na rozsáhlou změnu procesů.

3.3.7 Shrnutí priorit procesů a klíčových aktivit

V tabulce 5 níže jsou shrnuty procesy a jejich klíčové aktivity a lze vidět jakou každý proces má prioritu, jaká je priorita klíčové aktivity a poté dle výpočtu priorita procesu x priorita klíčové aktivity byla zjištěna absolutní priorita.

Tabulka 5 Shrnutí identifikace klíčových aktivit

Proces	Klíčová aktivita	Priorita procesu	Priorita klíčové aktivity v rámci procesu	Absolutní priorita	Úroveň znalostí procesů		Požadovaná úroveň popisu procesu
					Aktuální úroveň zralosti procesů	Požadovaná úroveň zralosti procesů	
Přiřazení lidských zdrojů	Identifikace a alokace zdrojů	6	3	18	1	5	4
Finanční příprava projektu	Sběr dat pro stanovení budgetu	6	3	18	3	5	4
	Výpočet finální ceny	6	3	18	3	5	4
Založení projektu v systému	Vytvoření projektu	2	2	4	3	4	3
	Vedení projektu	2	2	4	3	4	3
Sestavení projektového plánu	Sběr dat pro PMP	4	3	12	2	5	4
	Definování rizik, požadavků na změnu a problémů	4	2	8	2	5	4
Řízení rizik	Identifikování a zaznamenávání rizik	3	3	9	3	4	3
	Anakýza rizik	3	3	9	3	4	3
	Ošetření rizik	3	3	9	3	4	3
	Monitorování rizik	3	2	6	3	4	3
Řízení změn	Identifikace a hodnocení změn	2	2	4	3	4	3
	Řízení schvalování a implementace změn	2	3	6	3	4	3
Řízení požadavků	Zběžný sběr požadavků	1	1	1	3	4	3
	Řízení změn požadavků	1	2	2	3	4	3

Zdroj: Autor

Dále byla zjišťována úroveň znalostí procesů, kde se vydefinovala jak aktuální úroveň, tak úroveň požadovaná. Nakonec byla určena požadovaná úroveň popisu procesu. Tato tabulka bude dále použita pro stanovení výkonnosti a limitů v procentech.

Po diskusi s pracovním týmem bylo vyhodnoceno, že v rámci návrhu optimalizací bude věnován prostor procesům s prioritou 6

3.4 Posouzení dopadů a rizik v procesech řízení projektů

Analýza rizik (viz příloha III) se provádí na základě identifikovaných nedostatků a potenciálních rizik v rámci projektu. Tento proces poskytuje důležitý náhled na možná nebezpečí a hrozby, které mohou ovlivnit úspěšnost projektů a jeho cíle.

Prvním krokem analýzy je identifikace nedostatků a slabých míst v procesech projektového řízení. Tyto nedostatky byly identifikovány v rámci kapitoly 3.3.

Pracovní tým dostal zadání v tabulkové podobě, kde byla autorem práce vybrána aktiva na základě identifikovaných klíčových aktivit. Pracovní tým následně na základě svých odborných znalostí, znalostí procesů v organizaci a vlastní dedukce určil možné hrozby a zranitelnosti.

Dalším krokem je určení pravděpodobnosti výskytu incidentu pro každou identifikovanou hrozbu nebo zranitelnost. Tento krok je subjektivní a závisí na zkušenostech a odbornosti členů týmu. Pravděpodobnost je vyjádřena pomocí bodové škály 10-100, kde nižší hodnota znamená velmi nízkou pravděpodobnost a nejvyšší hodnota 100 představuje, že incident je nevyhnutelný.

Dále se analyzují dopady jednotlivých incidentů na jednotlivá aktiva. Dopady jsou hodnoceny stejnými hodnotami jako aktiva samotná, což určuje míru poškození aktiva v případě, že se incident uskuteční.

Samotný výpočet rizika je proveden násobením pravděpodobnosti incidentu (PI) s hodnotou dopadu (D) daného aktiva. Výsledná hodnota představuje míru rizika, která reflektuje možný vliv na projekt.

Na závěr je provedeno navržení opatření pro minimalizaci nebo eliminaci identifikovaných rizik a zranitelností. Tyto opatření jsou klíčovým prvkem pro zvýšení úspěšnosti projektů a optimalizaci procesů projektového řízení v organizaci. Navržená opatření jsou zahrnuta v kapitole 3.5. diplomové práce, kde jsou detailněji popsány a rozvrženy.

3.5 Návrh optimalizace kritických oblastí v procesu projektového řízení

Samotná kapitola 3.5 se zabývá návrhem optimalizace kritických oblastí v procesu projektového řízení. Cílem této části je identifikovat klíčové faktory a strategie, které umožní zlepšit efektivitu a úspěšnost projektů. Návrh je založen na analýze a výzkumu prováděném v předchozích kapitolách a slouží jako praktický přístup k řešení problematických situací a zdokonalení procesu projektového řízení.

Hlavním krokem v této kapitole navázání na identifikaci kritických oblastí dle kapitoly 3.3., které mají vliv na úspěch projektu.

Návrh optimalizace také zahrnuje zapojení klíčových zainteresovaných stran a členů týmu projektu. Komunikace a spolupráce s těmito stranami jsou klíčovými prvky pro úspěšnou implementaci navržených změn. Zároveň je důležité poskytnout dostatečné školení a podporu týmu, aby byli schopni úspěšně aplikovat nové postupy.

Dalším aspektem návrhu optimalizace je implementace vhodných nástrojů a technologií, které usnadní sledování pokroku a zlepšení v kritických oblastech. Moderní softwarové aplikace pro projektové řízení, analytiku a reporting mohou hrát klíčovou roli při efektivním sledování a vyhodnocování výkonu projektů.

Celkově je tato kapitola klíčovým prvkem pro dosažení úspěšného a efektivního projektového řízení. Poskytuje konkrétní směr a akční plán pro zlepšení procesů a dosažení lepších výsledků v rámci projektů. Důležitým aspektem je také průběžné hodnocení a aktualizace návrhu optimalizace, aby byl schopen reagovat na nové výzvy a změny v prostředí projektů.

3.5.1 Řízení a optimalizace lidských zdrojů na projektech

Z analýzy projektového řízení vyplynulo, že zdroje jsou nominovány na projekty nesystematicky. To znamená, že proces přidělování zdrojů jednotlivým projektům není řízený jasnými a strukturovanými pravidly. Místo toho dochází k rozhodování o přidělení zdrojů na základě ad hoc rozhodnutí, často založených na subjektivních názorech nebo aktuálních okolnostech.

Tato nesystematická nominace zdrojů může vést k několika problémům a nedostatkům v procesu projektového řízení. Mezi hlavní důsledky patří:

Neefektivní využití zdrojů: bez jasného plánu pro přidělování zdrojů mohou být klíčové zdroje přiděleny na projekty, které nemají nejvyšší prioritu nebo které nepřinášejí největší hodnotu organizaci. To může vést k neefektivnímu využití omezených zdrojů a snížení celkové produktivity.

Konflikty mezi projekty: nominace zdrojů bez jasného systému může vést k situacím, kdy se projekty překrývají nebo navzájem soutěží o stejné klíčové zdroje. To může zpomalit průběh projektů, zvýšit jejich náklady a vést k vnitřním konfliktům mezi týmy.

Nejistota pro zainteresované strany: když není jasný a transparentní proces nominace zdrojů, zainteresované strany, jako jsou projektové týmy, vedoucí projektů a další zúčastnění, nemají jasno v tom, jak a proč jsou zdroje přidělovány. To může snižovat jejich důvěru v řízení projektů a organizaci jako celku.

Omezené plánování a predikce: nesystematická nominace zdrojů může znemožnit přesně odhadnout časové a finanční náklady projektů, což komplikuje jejich plánování a predikci. To může být zvláště problematické v případě dlouhodobých projektů nebo v organizacích s vysokým počtem paralelně probíhajících projektů.

Pro řešení tohoto problému je nezbytné navrhnout systematický a transparentní proces nominace zdrojů. To může zahrnovat definování jasných kritérií pro přidělování zdrojů, stanovení priorit projektů, pravidelné plánování a koordinaci mezi zúčastněnými stranami. Důležité je také zavést nástroje a technologie, které usnadní sledování a správu zdrojů v projektovém portfoliu, a zajistit, aby byli zainteresovaní členové týmu dostatečně informováni o plánech a rozhodnutích týkajících se nominace zdrojů.

Návrh pro optimalizaci v rámci řízení lidských zdrojů vznikl na základě identifikovaných nedostatků a hrozeb v kapitolách 3.3. a 3.4. a to konkrétně pro aktivum „identifikace a alokace zdrojů“, zahrnuje tyto čtyři hlavní oblasti:

1. Systematická nominace zdrojů na projekty: zlepšení řízení lidských zdrojů začne tím, že bude zaveden systematický přístup k nominaci zdrojů na projekty. Z analýzy se identifikují klíčové dovednosti a kapacity potřebné pro jednotlivé projekty a bude vytvořena databáze zaměstnanců a kompetencí jednotlivých rolí. Implementují se pravidla pro nominaci zdrojů, která budou brát v úvahu jejich dovednosti, zkušenosti a dostupnost. Tím bude zajištěny efektivní a kvalifikované týmy pro každý projekt.

Pro zajištění systematické nominace zdrojů bude potřeba splnit tato kritéria:

- **Analýza potřeb projektů:** Pro provedení důkladné analýzy všech rolí napříč firmou bude nezbytné provést hloubkovou analýzu každé role a jejích souvisejících povinností a pravomocí. Cílem této analýzy je získat komplexní přehled o tom, jaké úkoly, činnosti a rozhodovací pravomoci jsou spojeny s každou rolí ve firmě. Nejprve budou identifikovány všechny role ve firmě, a to jak ty, které jsou již definované, tak i ty, které se mohou vyskytovat v rámci jednotlivých projektů nebo oblastí činnosti. Pro každou identifikovanou roli bude proveden podrobný popis povinností a pravomocí, které jsou s touto rolí spojeny. To zahrnuje specifikaci úkolů, které daná role vykonává, a také pravomocí a rozhodovacích pravomocí, které jsou jí přiděleny. Pro získání ucelených informací a pohledů na jednotlivé role bude provedeno množství rozhovorů s aktuálními držiteli rolí, jejich nadřízenými a ostatními relevantními členy týmu. Můžou být také použity dotazníky a průzkumy mezi zaměstnanci. Důležitou součástí analýzy bude zhodnocení pracovních postupů spojených s jednotlivými rolemi. Bude se zkoumat, jaké jsou vztahy mezi různými rolemi, jak se navzájem doplňují a jaké jsou závislosti na jiných částech společnosti. Na základě těchto informací bude vytvořena RACI matice (zkratka pro Responsible, Accountable, Consulted, Informed). Tato matice je užitečným nástrojem pro definování rolí a odpovědností ve firmě. Většímu detailu se již tato diplomová práce věnovat nebude a bude to řešeno v rámci samostatného projektu ve firmě.
- **Vytvoření databáze zaměstnanců:** Sestavení centrální databáze zaměstnanců je klíčovým krokem pro efektivní řízení lidských zdrojů ve firmě. Tato databáze bude sloužit k uchování důležitých informací o zaměstnancích, jako jsou dovednosti, zkušenosti, certifikace a dostupnost. Na začátku procesu je důležité identifikovat klíčové informace, které budou uchovávány o každém zaměstnanci. To zahrnuje jméno, pracovní pozici, kontaktní údaje a další relevantní osobní informace. Dále je třeba určit, jaké dovednosti, zkušenosti,

certifikace a další profesní informace budou zahrnuty v profilech zaměstnanců. S vybranými informacemi je nutné vytvořit samotnou databázi. Ta může být ve formě elektronické tabulky nebo specializovaného softwaru pro správu lidských zdrojů. Klíčové je, aby byla databáze přehledná, snadno aktualizovatelná a zabezpečená, aby byla chráněna citlivá data zaměstnanců. Pro každého zaměstnance se vytvoří osobní profil v databázi. Profily budou obsahovat veškeré informace o zaměstnanci, které byly identifikovány v prvním kroku. To zahrnuje seznam dovedností, kvalifikací, akademických titulů, předchozích pracovních zkušeností, certifikací a dalších relevantních informací. Profily zaměstnanců budou pravidelně aktualizovány. To znamená, že zaměstnanci budou povinni průběžně poskytovat informace o svých nových dovednostech, zkušenostech, certifikacích a případně i změnách v dostupnosti. Taková aktualizace zajišťuje, že databáze je vždy aktuální a relevantní. Z důvodu ochrany citlivých informací zaměstnanců je nutné databázi zabezpečit proti neoprávněnému přístupu. To může zahrnovat omezení přístupu pouze na určité osoby nebo týmy s oprávněním, použití bezpečných hesel a šifrování dat. Databáze zaměstnanců může být také integrována s dalšími systémy ve firmě, jako je systém pro řízení projektů, náborový systém nebo systém pro hodnocení výkonu zaměstnanců. To umožní lepší synchronizaci a využití dat mezi různými procesy v organizaci. Většímu detailu se již tato diplomová práce věnovat nebude a bude to řešeno v rámci samostatného projektu ve firmě.

- **Pravidla nominace zdrojů:** Na začátku procesu se identifikují všechny aktuální a potenciální projekty ve firmě. Pro každý projekt se stanoví jeho priorita a strategický význam pro organizaci. Priorita projektu může být určena na základě jeho přínosu, finančního rozpočtu, termínu dokončení, a dalších relevantních kritérií. Pro každý projekt se identifikují klíčové dovednosti, znalosti a kapacity, které jsou potřebné pro jeho úspěšné provedení. To zahrnuje technické dovednosti, odborné znalosti, manažerské schopnosti a další relevantní kompetence. Pro každého zaměstnance se provádí důkladná analýza jeho dovedností, zkušeností, certifikací a pracovního zatížení. To umožňuje určit, jaké dovednosti a kapacity jsou v týmu již dostupné. Na základě identifikovaných potřeb projektů a dostupných zdrojů se vytvoří seznam zaměstnanců, kteří mají potřebné dovednosti a kapacity pro zapojení do daného projektu. Seznam projektů a vhodných kandidátů se zohlední v kontextu celkových priorit a strategických cílů společnosti. Proces nominace zdrojů bere v potaz, které projekty jsou klíčové pro dosažení strategických cílů a jakým způsobem se do jednotlivých projektů přidělí dostupní zaměstnanci. Zaměstnanci, kteří jsou nominováni na konkrétní projekty, budou informováni o jejich účasti, a to včetně případných změn ve svém pracovním zatížení. Budou také mít možnost vyjádřit své názory a připomínky ohledně nominace. Pravidla nominace zdrojů budou pravidelně aktualizovány v souladu se změnami v prioritách projektů a dostupnosti zaměstnanců. Tím bude zajištěno, že nominace bude vždy reflektovat aktuální potřeby a situaci ve firmě. Většímu detailu se již tato diplomová práce věnovat nebude a bude to řešeno v rámci samostatného projektu ve firmě.
- **Koordinace mezi odděleními:** bude ustanoven tým (budou posíleny funkce práv a povinností PMO), který bude zodpovědný za koordinaci nominace zdrojů mezi různými odděleními a projekty. PMO bude zajišťovat, aby nominace byly prováděny spravedlivě a v souladu s pravidly (viz bod č. 3).
- **Plánování zdrojů v dlouhodobém horizontu:** bude sestaven dlouhodobý plán zdrojů, který bude zahrnovat potřeby projektů na několik měsíců nebo let dopředu. Tímto způsobem se budou lépe předvídat budoucí potřeby zdrojů.
- **Rozvoj zaměstnanců:** součástí systematické nominace zdrojů bude také plánování a podpora rozvoje zaměstnanců. Identifikují se oblasti, ve kterých je potřeba posilovat jejich dovednosti a budou jim poskytovány příležitosti pro školení a vzdělávání.

- **Sledování a vyhodnocování:** pro udržení aktuálnosti informací bude třeba pravidelně monitorovat a vyhodnocovat úspěšnost systematické nominace zdrojů na projekty. Získané poznatky a zpětná vazba umožní stále zdokonalovat a optimalizovat tento proces.

2. Zlepšení komunikace v rámci maticové organizace: Komunikace je klíčovým prvkem úspěšného řízení lidských zdrojů. Bude se posilovat komunikace mezi projekty, PMO a dalšími odděleními. Budou zavedena pravidelná setkání, kde se budou sdílet informace o dostupných zdrojích, jejich aktuálních a plánovaných projektových angažmá. Bude třeba také vytvořit platformu pro on-line sdílení informací a dovedností zaměstnanců, aby bylo snadnější nalézt adekvátní zdroje pro projekty.

Pro zajištění zlepšení komunikace v rámci maticové organizace bude potřeba splnit tato kritéria:

- **Identifikace komunikačních potřeb:** Nejprve bude provedena analýza stávajícího stavu komunikace v organizaci. Identifikují se slabá místa a problémy v komunikaci mezi projekty, PMO a dalšími odděleními. Stanoví se komunikační potřeby a očekávání jednotlivých týmů a projektů. Tedy ve firmě bude zavedena i komunikační matice, která bude napomáhat se lépe zorientovat v rámci jednotlivých oddělení a zaměstnanců.
- **Zavedení pravidelných setkání:** na základě identifikovaných komunikačních potřeb budou zavedena pravidelná setkání, kde se budou zástupci projektových týmů, PMO a další oddělení pravidelně scházet a sdílet informace o dostupných zdrojích. Tato setkání umožní lépe koordinovat potřeby projektů a dostupnost zdrojů, což povede k efektivnějšímu využití lidských zdrojů v organizaci.
- **Vytvoření online platformy pro sdílení informací:** pro usnadnění hledání a sdílení informací o dovednostech a zkušenostech zaměstnanců bude vytvořena online platforma. Tato platforma bude obsahovat profily zaměstnanců s jejich dovednostmi, certifikacemi a aktuálními a plánovanými projektovými angažmá. Projektové manažery a PMO budou mít přístup k této platformě, což jim umožní snadněji identifikovat vhodné zdroje pro své projekty.

3. Posílení funkce práv a povinností PMO: PMO (Project Management Office) bude hrát klíčovou roli v řízení a optimalizaci lidských zdrojů na projektech. Jeho funkce a pravomoci budou posíleny tak, aby mělo lepší přehled o dostupných zdrojích a jejich rozvržení. PMO bude zodpovědné za koordinaci a vyvažování zátěže projektových týmů, aby se zabránilo přetížení nebo nevyužití kapacit zaměstnanců. Taktéž bude

monitorovat a analyzovat využití lidských zdrojů na projektech a navrhopvat optimalizace.

Pro dosažení posílení funkce práv a povinností PMO (Project Management Office) v řízení a optimalizaci lidských zdrojů na projektech, budou provedeny následující dílčí kroky:

- **Definice rozšířených funkcí PMO:** nejprve se identifikují oblasti, ve kterých je potřeba posílit roli PMO v řízení lidských zdrojů. To může zahrnovat centralizované plánování a koordinaci zdrojů, monitorování a analýzu využití lidských zdrojů, identifikaci příležitostí k optimalizaci rozložení zdrojů mezi projekty, a také snadnější identifikaci potřebných dovedností a kompetencí pro jednotlivé projekty.
- **Posílení pravomocí PMO:** důležitým krokem bude posílení pravomocí PMO, aby mělo oprávnění a autoritu využívat zdroje napříč organizací. PMO bude mít pravomoc přidělovat zdroje na projekty, koordinovat jejich rozložení a zajistit, že jsou správně zaměstnanci přiřazeni k projektům, kde budou nejlépe využiti.
- **Implementace nástrojů pro sledování a analýzu:** aby PMO mělo lepší přehled o dostupných zdrojích a jejich rozvržení, implementují se nástroje pro sledování a analýzu využití lidských zdrojů. To zahrnuje softwarové aplikace nebo nástroje pro řízení lidských

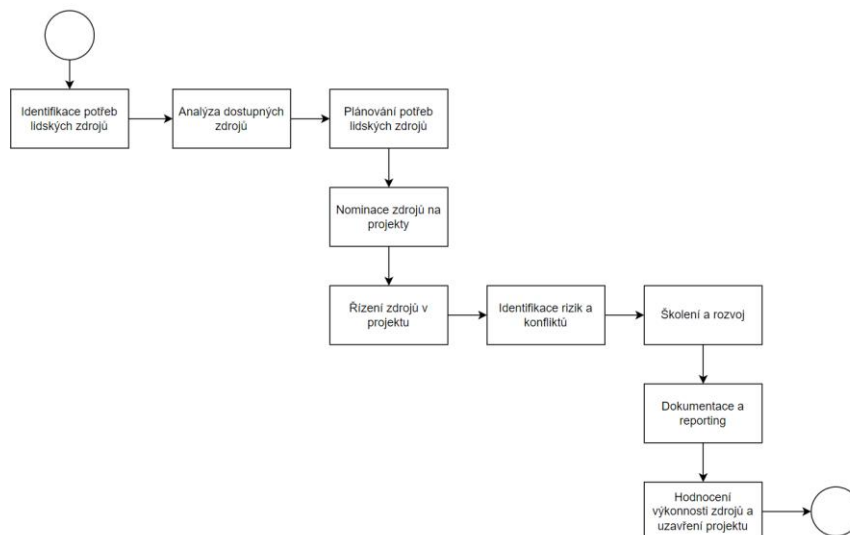
zdrojů, které umožní sledování pracovního zatížení zaměstnanců, jejich dostupnost a dovednosti.

- **Plánování zdrojů a vyvažování zátěže:** PMO bude zodpovědné za plánování zdrojů na projektech a zajistí, že jsou zaměstnanci efektivně rozvrženi tak, aby bylo zabráněno přetížení nebo nevyužití. To bude zahrnovat vyvažování zátěže projektových týmů a případně přerozdělování zdrojů na klíčové projekty.
- **Monitorování využití lidských zdrojů a navrhování optimalizací:** PMO bude pravidelně monitorovat využití lidských zdrojů na projektech a analyzovat data, aby identifikovalo příležitosti k optimalizaci. Na základě těchto analýz bude PMO navrhnout konkrétní opatření a změny, které povedou k efektivnějšímu využití lidských zdrojů.
- **Zapojení stakeholderů:** Pro úspěšné posílení funkce PMO v řízení lidských zdrojů je důležité zapojení všech zainteresovaných stakeholderů. To zahrnuje projektové manažery, oddělení lidských zdrojů, vedení společnosti a samotné zaměstnance. Získávání zpětné vazby a podpora od těchto stakeholderů je klíčová pro úspěšnou implementaci změn a dosažení lepšího řízení lidských zdrojů na projektech.

4. Návrh procesu a zřízení softwaru pro alokaci zaměstnanců: pro rychlou a efektivní alokaci zaměstnanců na projekty bude zaveden nový proces. Zaměstnanci budou moci uvádět svou dostupnost a zájem o konkrétní projekty do systému. PMO bude poté používat software, který umožní snadné srovnání potřeb projektů s dostupností zdrojů a navrhne optimální alokace. Zaměstnanci budou dostávat zpětnou vazbu do dvou pracovních dnů, což usnadní jejich plánování a angažmá na projektech.

Návrh detailního procesu řízení lidských zdrojů zahrnuje tyto kroky a aktivity (viz obrázek 17):

Obrázek 17 Diagram procesu řízení lidských zdrojů



Zdroj: Autor (kresleno v programu draw.io)

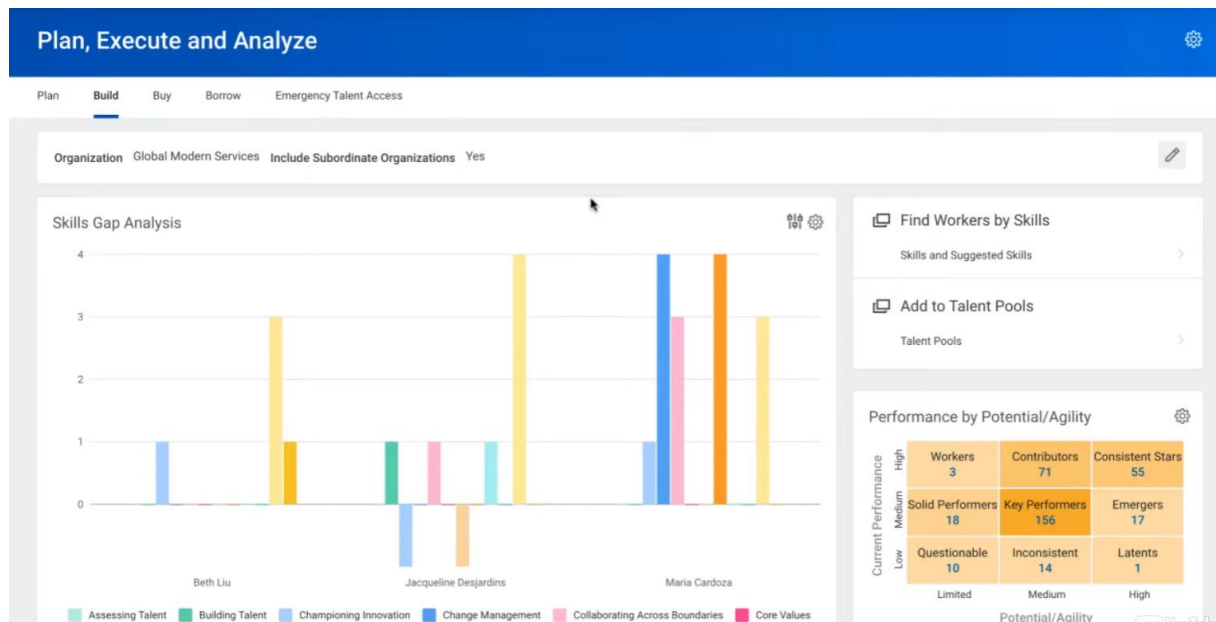
- **Identifikace potřeb lidských zdrojů:**
 - Vedoucí projektu nebo projektový manažer spolupracuje s klíčovými zainteresovanými stranami, aby identifikoval potřebné lidské zdroje pro konkrétní projekt nebo projektové portfolio.
 - Definují se požadavky na dovednosti, znalosti, zkušenosti a kapacity pro každou roli v projektu.
- **Analýza dostupných zdrojů:**
 - Zmapování dostupných lidských zdrojů v organizaci.

- Zhodnocení jejich schopností, dovedností a kapacit, aby se určilo, zda splňují požadavky projektů.
- **Plánování potřeb lidských zdrojů:**
 - Na základě identifikovaných potřeb a analýzy dostupných zdrojů se vypracuje plán pro přidělení lidských zdrojů k jednotlivým projektům.
 - Prioritizují se projekty na základě strategických cílů a dostupnosti zdrojů.
- **Nominace zdrojů na projekty:**
 - Projekty jsou postupně nominovány a přidělovány zdroje na základě plánu a priorit.
 - Projektový manažer nebo zodpovědná osoba ověřuje dostupnost a schopnosti zdrojů před jejich přidělením.
- **Řízení zdrojů v projektu:**
 - Projektový tým sleduje využití a výkonnost přidělených zdrojů během průběhu projektu.
 - Pravidelně se hodnotí výkonnost zdrojů a jejich soulad s plánem.
- **Identifikace rizik a konfliktů:**
 - Projektový tým identifikuje potenciální rizika související s lidskými zdroji, jako jsou nedostatečná kapacita, konflikty mezi projekty nebo nízká motivace.
 - Plánují se opatření pro minimalizaci rizik a řešení konfliktů.
- **Školení a rozvoj:**
 - Společnost investuje do školení a rozvoje lidských zdrojů, aby zajistila jejich neustálé zdokonalování a zvyšování dovedností.
 - Identifikují se potřeby školení a zajišťuje se dostupnost relevantních programů.
- **Dokumentace a reporting:**
 - Zaznamenávají se údaje o přidělení zdrojů, výkonnosti, školeních a dalších aspektech řízení lidských zdrojů.
 - Pravidelně se generují reporty o stavu a vývoji lidských zdrojů v projektovém portfoliu.
- **Uzavření projektu a hodnocení výkonnosti zdrojů:**
 - Po dokončení projektu se hodnotí výkonnost přidělených zdrojů a jejich příspěvek k dosažení cílů projektu.
 - Získané zkušenosti se zohlední v následujícím plánování lidských zdrojů.

BPMN diagram nabízí přehledný a systematický pohled na proces řízení lidských zdrojů v projektovém prostředí. Umožňuje lépe porozumět jednotlivým krokům, vazbám mezi nimi a pomáhá optimalizovat využití lidských zdrojů pro dosažení úspěšných projektů.

Navrhovaným systémem pro řízení lidských zdrojů je Workday HCM (Human Capital Management). V současné době takový systém pro řízení lidských zdrojů ve firmě neexistuje. V minulosti však společnost uvažovala o implementaci systému Workday HCM (Human Capital Management). Workday HCM (viz obrázek 18) je moderní cloudová platforma, která nabízí komplexní řešení pro správu lidských zdrojů, včetně naboru, plánování, rozvoje, hodnocení výkonnosti, a dalších procesů souvisejících s personálním řízením.

Obrázek 18 Příkladová obrazovka z Workday HCM systému



Zdroj: Workday Inc. (dostupné z: <https://www.workday.com/>)

Jedním z klíčových prvků Workday HCM je jeho uživatelsky přívětivé rozhraní, které umožňuje snadnou správu zdrojů a efektivní komunikaci mezi projekty a odděleními. Zaměstnanci mohou jednoduše uvádět svou dostupnost a zájem o konkrétní projekty přes online systém, což usnadňuje proces alokace zdrojů.

PMO může využívat funkce Workday HCM pro koordinaci a vyvažování zátěže mezi projektovými týmy. Systém umožňuje přehledně zobrazovat dostupnost zdrojů a jejich aktuální a plánované angažmá na projektech. Díky tomu lze snadno identifikovat volné kapacity a přiřadit je na projekty, které mají nejvyšší prioritu.

Systém Workday HCM také poskytuje možnost monitorovat a analyzovat využití lidských zdrojů na projektech a navrhnout optimalizace. To umožňuje efektivní plánování a využití zdrojů, a zároveň minimalizuje riziko přetížení nebo nevyužití kapacit zaměstnanců.

Komunikace mezi projekty, PMO a dalšími odděleními je podporována prostřednictvím Workday HCM. Systém umožňuje pravidelná setkání, kde se sdílí informace o dostupných zdrojích, jejich dovednostech a plánovaných projektových angažmá. Dále poskytuje online platformu pro sdílení informací a dovedností zaměstnanců, což usnadňuje vyhledávání a přidělování adekvátních zdrojů pro projekty.

Za důležité lze také považovat rychlou odezvu na žádosti zaměstnanců a projektových manažerů. Díky Workday HCM může PMO poskytnout zpětnou vazbu zaměstnancům do dvou pracovních dnů ohledně jejich plánovaného angažmá na projektech. To výrazně usnadňuje jejich plánování a angažmá na projektech a zvyšuje jejich spokojenost.

Celkově je navrhovaný systém Workday HCM pro řízení lidských zdrojů komplexní a efektivní nástroj, který umožní rychlou a transparentní alokaci zaměstnanců na projekty. Díky jeho funkcím bude proces řízení lidských zdrojů plynulejší, a to s důrazem na efektivitu, transparentnost a usnadnění komunikace mezi projekty a odděleními.

3.5.2 Návrh upgradu systému pro správu projektů

Analýza ukázala, že současný task management není v souladu s aktuálními novými technickými a lidskými potřebami společnosti. Tento zjištěný nedostatek může mít významný dopad na výkonnost a úspěšnost společnosti. Zde jsou klíčové důvody, proč je tento fakt důvodem pro optimalizaci procesu a zavedení nového ERP systému:

Efektivita a produktivita: Aktuální technologické a lidské potřeby mohou zahrnovat rychlou a agilní práci, spolupráci mezi týmy, flexibilní plánování a přizpůsobení se měnícím se podmínkám. Pokud současný task management nezohledňuje tyto potřeby, společnost může ztrácet na efektivitě a produktivitě. Optimalizace procesu a zavedení nového ERP systému, který lépe vyhovuje novým požadavkům, umožní organizaci dosáhnout vyšší úrovně výkonnosti a dosáhnout lepších výsledků.

Transparentnost a sledování: S novými technickými požadavky mohou být úkoly složitější a rozsáhlejší. Je důležité mít systém, který umožní snadné sledování, zaznamenávání a aktualizaci úkolů. Nový ERP systém s pokročilými funkcemi pro sledování úkolů a transparentností umožní manažerům a týmům lépe rozumět, jak jednotlivé úkoly přispívají k celkovým cílům společnosti.

Riziko chyb a plánování zdrojů: Pokud task management nereflektuje nové technické a lidské potřeby, může to vést k nesprávnému přidělování zdrojů, zmeškání důležitých termínů a zvýšení rizika chyb. Implementace nového ERP systému, který má lepší plánovací a řídicí nástroje, může organizaci pomoci minimalizovat taková rizika a lépe využívat své zdroje.

Integrace s dalšími systémy: Nové technologie a potřeby mohou vyžadovat lepší integraci s dalšími nástroji a systémy používanými v organizaci. Nový ERP systém s moderními funkcemi pro integraci může umožnit plynulý tok informací mezi různými odděleními a procesy, což zlepší spolupráci a koordinaci.

Konkurenční výhoda: V dnešním konkurenčním prostředí je důležité využívat technologie a procesy, které umožňují organizaci pracovat rychleji, efektivněji a inovativněji. Optimalizace procesu a zavedení nového ERP systému, který odpovídá aktuálním potřebám, může poskytnout organizaci konkurenční výhodu a umožnit jí lépe reagovat na tržní změny.

Celkově lze říci, že nedostatečný task management v souladu s novými technickými a lidskými potřebami je důležitým faktorem, který vyžaduje optimalizaci procesu a zavedení nového ERP systému. Tímto způsobem společnost může dosáhnout zvýšení efektivity, produktivity a konkurenceschopnosti, což povede k lepším výsledkům a úspěšnému budoucímu růstu.

Výběr nového ERP systému vznikl na základě identifikace nedostatků a hrozeb z kapitol 3.3. a 3.4. a zahrnuje tato aktiva:

- Alokace zdrojů
- Sběr dat pro stanovení budgetu
- Výpočet finální ceny
- Vytvoření projektu v systému
- Vedení projektu v systému
- Sběr dat pro PMP
- Definování rizik, požadavků na změnu a problémů

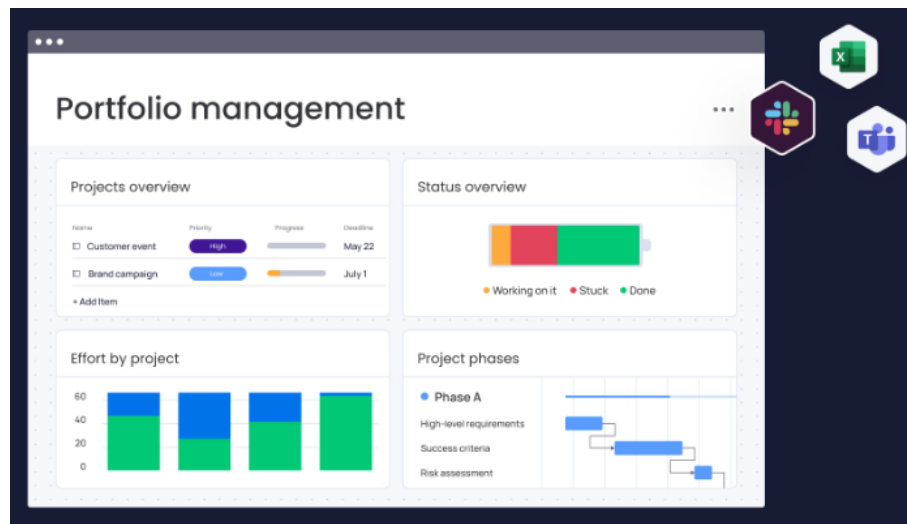
- Identifikování a zaznamenávání rizik
- Analýza rizik
- Ošetření rizik
- Monitorování rizik
- Identifikace a hodnocení změn
- Řízení schvalování a implementace změn
- Zběžný sběr požadavků
- Řízení změn požadavků

Nově implementovaný ERP systém tedy zahrne všechny dříve uvedené aspekty a bude provádět nové procesy, rozšířené funkcionality a integrace s cílem komplexního pokrytí celého projektového řízení a centralizované shromažďování dat. Tímto novým ERP systémem bude dosaženo jednotného zdroje pravdy.

Výběr ERP systému

Pracovnímu týmu byly představeny tři varianty ERP systémů: Monday.com, ClickUp a SysAid. Na základě porovnání dostupných funkcionalit za pomoci zdarma dostupného srovnávače SW „getapp.com“ byl pracovním týmem zvolen systém Monday.com (Monday.com je oficiální název softwarové platformy, která slouží k řízení projektů a spolupráci týmů. Název "Monday.com" je registrovanou obchodní značkou a oficiálním názvem této společnosti a jejího produktu. Používáním tohoto názvu společnost identifikuje svou značku a produkty na trhu a umožňuje zákazníkům snadno rozpoznat a identifikovat tento konkrétní software a jeho funkce.), protože právě ten nejlépe odpovídal potřebám společnosti. Několik klíčových faktorů, které vedly k výběru systému Monday.com (viz obrázek 18), jsou následující:

Obrázek 19 Příkladová obrazovka systému Monday.com



Zdroj: Monday.com

(Dostupné z: https://monday.com/workmanagement?selectedTag=project_management)

Rozsáhlé funkce: Monday.com nabízí širokou škálu funkcí, které pokrývají veškeré potřeby týmu. Od plánování projektů, správy úkolů a sledování pokroku až po zaznamenávání času a komunikaci s týmem. Systém poskytuje robustní nástroje pro správu projektů i úkolů v rámci nich. Zároveň v tomto systému nechybí ani správa financí a není třeba provádět zvlášť integraci s jiným systémem.

Výčet funkcí sjednocených v rámci systému monday.com, které jsou v rámci společnosti nyní buďto v různých separátních systémech, programech nebo se využívá klasický Microsoft excel:

- **Pracovní desky a šablony:** Monday.com poskytuje prázdné pracovní desky nebo předem vytvořené šablony pro rychlé zahájení projektů. Uživatelé mohou také vytvářet vlastní šablony pro opakované projekty.
- **Kanbanové desky:** Funkce kanbanových desek umožňuje vizualizaci úkolů v různých fázích projektu. Úkoly jsou zastoupeny kartami, které lze snadno přesouvat mezi sloupci reprezentujícími různé fáze.
- **Ganttovy diagramy:** Ganttovy diagramy nabízejí přehledné zobrazení projektového plánu a závislostí mezi úkoly. Tým může jednoduše přidávat, upravovat a sledovat termíny úkolů.
- **Správa úkolů a projektů:** Uživatelé mohou vytvářet, přiřazovat, upravovat a sledovat úkoly s přesnými termíny a zodpovědnými osobami. Každý úkol může obsahovat popis, termíny a přílohy.
- **Sdílení a komunikace:** Monday.com umožňuje komunikaci a sdílení informací mezi členy týmu. Lze přidávat komentáře k úkolům, zasílat notifikace a oznamovat změny.
- **Sledování času a nákladů:** Tato funkce umožňuje sledovat, kolik času členové týmu věnují jednotlivým úkolům, a také monitorovat náklady spojené s projektem.
- **Záznamy a databáze:** Uživatelé mohou vytvářet databáze informací, které jsou důležité pro projekt, jako jsou kontakty, záznamy o klientech nebo dodavatelích.
- **Automatizace:** Monday.com nabízí funkce automatizace, které umožňují automatizovat rutinní úkoly a procesy, což usnadňuje práci a šetří čas.
- **Integrace:** Systém Monday.com se integruje s mnoha dalšími nástroji a aplikacemi, jako jsou e-mailové služby, kalendáře, cloudové úložiště a další.
- **Bezpečnost a přístupová práva:** Nabízí možnost správy přístupových práv, což zajišťuje, že každý člen týmu má přístup pouze k relevantním úkolům a informacím.

V rámci sales CRM Monday.com nabízí tyto funkcionality:

- **Zákaznické databáze:** Umožňuje vytváření záznamů o zákaznících a potenciálních zákaznících, které zahrnují základní informace, jako jsou jméno, adresa, e-mail, telefonní číslo a další relevantní údaje.
- **Správa prodejních příležitostí:** Systém umožňuje vedení a sledování všech prodejních příležitostí. Každá příležitost může mít svůj záznam, který zahrnuje informace o potenciálních obchodech, očekávaných výších tržeb, termínech a dalších relevantních datech.
- **Sledování kontaktu s klienty:** Uživatelé mohou zaznamenávat všechny interakce s klienty, jako jsou telefonáty, e-maily, setkání nebo prezentace. To umožňuje udržovat přehled o komunikaci a historii jednotlivých zákazníků.
- **Automatizace prodejních procesů:** Monday.com poskytuje funkce automatizace, které umožňují nastavit pravidla pro automatické přiřazování úkolů, vysílání upozornění nebo aktualizace stavů v prodejních příležitostech.
- **Sledování obchodních aktivit:** Tým může používat funkci kalendáře nebo plánovače k organizaci a sledování obchodních aktivit, jako jsou schůzky, prezentace nebo následná opatření.
- **Sledování výkonnosti a analýza dat:** Systém umožňuje sledování výkonnosti prodejního týmu a analýzu dat, jako jsou počet uzavřených obchodů, tržby, průměrné doby prodeje atd.
- **Sdílení dokumentů a souborů:** Monday.com poskytuje možnost sdílení dokumentů a souborů spojených s jednotlivými zákazníky nebo prodejními příležitostmi, což umožňuje lepší spolupráci v rámci týmu.
- **Nadefinování pracovních postupů:** Sales CRM může být přizpůsobeno konkrétním pracovním postupům a obchodním procesům týmu. Uživatelé mohou vytvářet vlastní šablony a procesy podle potřeby.

Cena a licencování: Monday.com nabízí různé cenové plány, které umožňují týmu vybrat si ten, který nejlépe odpovídá rozpočtu a počtu uživatelů. To zajišťuje, že společnost bude platit pouze za to, co skutečně potřebuje.

Zvolení systému Monday.com jako ERP (Enterprise Resource Planning) systému pro pracovní tým znamená, že týmy mají k dispozici komplexní a uživatelsky přívětivý nástroj, který pomůže zlepšit řízení projektů, spolupráci a sledování výkonu týmu. S tímto novým systémem se očekává zvýšení efektivity a produktivity týmu a lepší plánování a správa projektů v celé organizaci.

3.6 Vyhodnocení dopadu návrhů optimalizací

V rámci kapitoly vyhodnocení dopadu návrhů optimalizací jsou shrnuty klíčové body návrhu optimalizace a prezentovány očekávané výhody a přínosy. Důraz je kladen na dlouhodobé zlepšení a udržitelnost získaných výsledků. Implementace navržených strategií a nástrojů by měla být postupná a postavená na pečlivém plánování a analýze.

3.6.1 Vyhodnocení návrhu optimalizace lidských zdrojů na projektech

Přínosy systematické nominace zdrojů na projekty:

- Zlepšená efektivita a kvalifikovanost týmů: Díky systematické analýze potřeb projektů a nominaci zdrojů budou týmy lépe vybaveny klíčovými dovednostmi a kapacitami potřebnými pro úspěšné dokončení projektů.
- Snížení rizika nesprávného rozložení zdrojů: Pravidla nominace zohledňují relevantní faktory, jako jsou prioritizace projektů a pracovní zatížení zaměstnanců, což minimalizuje šance na neefektivní alokaci zdrojů.
- Lepší využití zaměstnanců: Centrální databáze zaměstnanců umožní snadnější přiřazování adekvátních zdrojů na projekty, což povede k lepšímu využití jejich dovedností a znalostí.

Přínosy zlepšení komunikace v rámci maticové organizace:

- Lepší koordinace a vyvažování zátěže: Pravidelná setkání mezi projekty, PMO a odděleními umožní sdílet informace o dostupných zdrojích a plánovaných projektových angažmá. To povede k lepší koordinaci a rozložení zátěže mezi projekty.
- Snazší vyhledávání adekvátních zdrojů: Vytvoření online platformy pro sdílení informací o dovednostech zaměstnanců usnadní projektovým manažerům hledání a přidělování vhodných zdrojů pro jejich projekty.
- Lepší spolupráce a synergické efekty: Zlepšená komunikace podporuje vytváření silnějších vazeb mezi projekty a odděleními, což může vést k významným synergickým efektům.

Přínosy posílení funkce práv a povinností PMO:

- Větší transparentnost a přehlednost: Díky posílení pravomocí PMO bude mít lepší přehled o dostupných zdrojích a jejich rozvržení, což umožní efektivnější plánování a využití zdrojů.
- Snížení přetížení zaměstnanců: PMO bude zodpovědné za koordinaci a vyvažování zátěže mezi projektovými týmy, což minimalizuje riziko přetížení nebo nevyužití kapacit zaměstnanců.
- Kontinuální optimalizace: Pravidelné monitorování využití lidských zdrojů a navrhování optimalizací umožní neustálé zdokonalování a přizpůsobení se měnícím potřebám společnosti.

Přínosy návrhu procesu a zřízení softwaru pro alokaci zaměstnanců:

- Rychlá a efektivní alokace zdrojů: Systém Workday HCM umožní zaměstnancům uvádět svou dostupnost a zájem o projekty, což zrychlí proces alokace zdrojů.
- Snazší srovnání potřeb projektů s dostupností zdrojů: Software umožní PMO snadněji identifikovat volné kapacity a navrhnout optimální alokace na základě potřeb projektů.
- Lepší plánování a angažmá zaměstnanců: Zaměstnanci obdrží zpětnou vazbu do dvou pracovních dnů ohledně svého plánovaného angažmá, což jim usnadní plánování a zvyšuje jejich spokojenost.

Celkově by návrh těchto čtyř hlavních oblastí přinesl několik klíčových přínosů organizaci:

- **Zvýšení efektivity:** Lepší koordinace a využití lidských zdrojů povede k větší efektivitě výkonu projektů a dosažení stanovených cílů.
- **Lepší řízení rizik:** Systematická analýza potřeb projektů a využití dostupných zdrojů minimalizuje riziko nesprávné alokace a přetížení zaměstnanců.
- **Zvýšení spokojenosti zaměstnanců:** Snadnější plánování a angažmá na projektech, rychlá odezva a přehledná komunikace přispějí k vyšší spokojenosti zaměstnanců.
- **Lepší výsledky projektů:** Zlepšená koordinace, komunikace a využití zdrojů poskytnou prostředí pro úspěšnější a inovativnější projekty.

Je důležité zdůraznit, že zavedení těchto návrhů a systému Workday HCM bude vyžadovat spolupráci a podporu všech zainteresovaných stran, včetně projektových manažerů, oddělení lidských zdrojů a vedení organizace. Pravidelné monitorování a vyhodnocování úspěšnosti implementace bude klíčové pro neustálé zdokonalování a optimalizaci procesu řízení lidských zdrojů v organizaci.

Výše byly popsány očekávané benefity navazující na návrh konceptu optimalizace, jak je předloženo v analytickém oddílu 3.5. Jako další byly explicitně identifikovány klíčové ukazatele výkonu (KPI's), které se po zavedení inovací plánují monitorovat. Tato metrika bude následně užívána k systematickému hodnocení úspěšnosti inkorporovaných modifikací.

Zde je seznam KPI's, které autor uvádí jako důležité pro identifikaci úrovně zlepšení po zavedení optimalizací:

Průměrná doba přiřazení zdrojů k projektům: Měří rychlost, kterou týmy dostávají potřebné zdroje pro své projekty. Nižší doba přiřazení naznačuje efektivní proces.

Poměr projektů dosahujících stanoveného harmonogramu: Sleduje, kolik projektů dokáže být dokončeno včas díky lepšímu plánování a přiřazování zdrojů.

Poměr projektů dosahujících stanovených finančních cílů: Tento ukazatel sleduje, zda návrh optimalizace vedl ke zlepšení řízení lidských zdrojů a tím k lepšímu plánování nákladů projektů.

Poměr projektů dosahujících stanovených cílů: Zjišťuje, zda týmy disponují potřebnými dovednostmi a kapacitami pro úspěšné dokončení projektů, což ovlivňuje dosažení cílů.

Změna spokojenosti zaměstnanců: Měří, jak se mění spokojenost zaměstnanců s novým systémem přiřazování a komunikace, například prostřednictvím pravidelných anonymních průzkumů.

Poměr chyb v alokaci zdrojů: Sleduje, jak často dochází k chybám v přiřazování zdrojů a jaká je závažnost těchto chyb. Nižší poměr chyb znamená lepší řízení rizik.

Poměr čerpaných lidských zdrojů: Zjišťuje, zda dochází k přetížení některých zaměstnanců nebo nedostatečnému využití jejich kapacit, což může indikovat nespravedlivou alokaci.

Zvýšení produktivity: Měří, zda zlepšená efektivita a kvalifikovanost týmů vedla k vyšší produktivitě ve firmě, což může být měřeno například výstupy na jednotku času.

Rychlost reakce na změny: Měří, jak rychle a efektivně systém reaguje na změny v potřebách projektů, což ovlivňuje flexibilitu a agilitu společnosti.

Kvalita projektů: Měří se kvalita dokončených projektů, například z hlediska inovace, splnění požadavků zákazníků a dosažení dlouhodobých strategických cílů.

Bližší analýza a definice přesných parametrů KPI's bude provedena v rámci realizace optimalizací a budou sledovány po jejich zavedení.

3.6.2 Vyhodnocení návrhu upgradu systému pro správu projektů

Výběr ERP systému Monday.com přináší několik klíčových přínosů pro pracovní tým a organizaci jako celek:

Rozsáhlé funkce: Monday.com nabízí širokou škálu funkcí, které pokrývají veškeré potřeby týmu. Od plánování projektů, správy úkolů a sledování pokroku až po zaznamenávání času a komunikaci s týmem. Díky robustním nástrojům pro správu projektů a úkolů je tým schopen efektivněji pracovat a snadněji dosáhnout cílů.

Sjednocení funkcí v rámci systému: Důležitým přínosem je také sjednocení funkcí, které dříve byly rozděleny mezi různými separátními systémy, programech nebo Excelovskými tabulkami. Monday.com umožňuje přesunutí všech klíčových funkcí do jednoho místa, což zlepšuje organizaci, snižuje zmatky a zvyšuje efektivitu práce.

Sales CRM funkcionality: Prodejní týmy mohou využívat specifické funkcionality Sales CRM v rámci systému Monday.com. To umožňuje lepší správu kontaktů s klienty, sledování prodejních příležitostí, automatizaci prodejních procesů a sledování výkonnosti týmu.

Automatizace a integrace: Monday.com poskytuje funkce automatizace, což usnadňuje práci týmu a šetří čas. Dále se systém snadno integruje s dalšími nástroji a aplikacemi, což umožňuje plynulý přenos dat a zvyšuje efektivitu práce.

Přizpůsobení pracovním postupům: Systém je flexibilní a umožňuje přizpůsobení pracovních postupů a procesů týmu. Uživatelé mohou vytvářet vlastní šablony a procesy podle potřeby, což usnadňuje spolupráci a řízení projektů.

Cena a licencování: Monday.com nabízí různé cenové plány, což umožňuje organizaci vybrat si ten, který nejlépe odpovídá rozpočtu a počtu uživatelů. Tím se zajišťuje, že společnost platí pouze za to, co skutečně potřebuje, a minimalizuje náklady.

Celkově zvolení systému Monday.com jako ERP systému přináší komplexní a uživatelsky přívětivý nástroj pro lepší plánování, spolupráci a sledování výkonu týmu. Díky tomu se očekává zvýšení efektivity a produktivity týmu a zlepšení plánování a správy projektů v celé společnosti.

Na základě vyhodnocení z poznatků diplomové práce se doporučuje ještě před začátkem projektu znovu provést vícekritériální výběr na implementaci nového software. Tedy provést detailní analýzu na základě, které bude vybrán ten nejlepší SW, který odpovídá potřebám společnosti a zároveň dostupným peněžním prostředkům, které mohou být vyčleněny na tuto změnu.

4 Závěr

Diplomová práce je založena na důkladném průzkumu a analýze klíčových oblastí procesu projektového managementu v rámci IT společnosti. Na základě provedené analýzy byly identifikovány klíčové nedostatky, které ovlivňují efektivitu, výkonnost a konkurenceschopnost společnosti. Tyto nedostatky se týkají jak zastaralých, tak chybějících systémů a procesů.

Doporučení této diplomové práce spočívají v aktivní implementaci konkrétních optimalizačních návrhů, které byly odvozeny z důkladné analýzy. Tyto návrhy zahrnují nejen technologické inovace, ale také revizi existujících procesů s cílem zvýšit jejich efektivitu. Důraz je kladen na zvýšení produktivity zaměstnanců, redukci času potřebného pro identifikaci projektových zdrojů a efektivnější řízení projektových manažerů.

Před samotným prováděním navržených změn je však klíčové provést komplexní analýzu a pečlivě vyhodnotit očekávané přínosy jak z výkonnostního, tak finančního hlediska. Takto bude možné přesně stanovit, jak navrhovaná opatření přispívají k celkovému zlepšení a přidané hodnotě společnosti.

Je nezbytné zajistit, aby zavedené změny v procesu projektového managementu byly komunikovány a podporovány všemi relevantními zainteresovanými stranami v rámci společnosti. Pravidelný monitoring a hodnocení úspěšnosti implementace těchto změn jsou klíčové. Tato kontinuální analýza umožní neustálé zdokonalování projektového řízení s ohledem na měnící se potřeby společnosti a dynamiku obchodního prostředí. Mimo to, je zásadní zajistit správné začlenění návrhů do společnosti prostřednictvím efektivního projektového řízení. Podrobný plán nasazení, komunikace s týmem a správné koordinace jsou zásadní pro úspěšnou implementaci těchto změn. Dále by měla být zabezpečena školení zaměstnanců, aby byli schopni plně využít nových systémů a procesů a aby mohli dosáhnout maximálního efektu z navržených opatření.

Při sledování dosažených výsledků je třeba klást důraz na klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs), které byly vybrány na základě analýzy. Tyto KPIs by měly přesně měřit pokrok směrem k cílům, které byly stanoveny při návrhu optimalizace. Tím bude umožněno objektivně vyhodnotit účinnost implementovaných změn a přispět k proaktivnímu řízení projektů a celkové organizace.

Neméně důležitý je také proces kontinuálního zlepšování. Společnost by měla vytvořit mechanismy pro monitorování efektivity implementovaných návrhů na dlouhodobém horizontu. Díky pravidelnému hodnocení a analýze by mělo být možné identifikovat příležitosti pro další inovace a optimalizace, a tím i dlouhodobě zvyšovat konkurenceschopnost a výkonnost IT společnosti.

Celkově lze konstatovat, že návrhy a doporučení vyplývající z této diplomové práce jsou klíčovým krokem k zajištění efektivního projektového řízení, snížení časové zátěže a nákladů, a zároveň k zvýšení výkonnosti pracovníků a celkové konkurenceschopnosti IT společnosti. Zavedení těchto opatření vyžaduje spolupráci, komunikaci a podporu všech relevantních stran, a bude vyžadovat neustálé monitorování a adaptaci na měnící se podmínky.

Literatura

Primární zdroje

ČSN ISO 21500. *Management projektů, programů a portfolií – Kontexta koncepce*. Praha: Český normalizační institut, 2021. 24 s.

Odborné knihy a časopisy

AXELOS. *Managing successful projects with PRINCE2. 6th ed.* London: TSO, 2022. 430 s. ISBN 978-01-133-1533-8

AXELOS. *ITIL Foundation: ITIL 4 Edition*. London: TSO, 2022. 260 stran. ISBN: 978-01-133-1607-6.

COX O. CH. *Decision Making in Risk Management: Quantifying Intangible Risk Factors in Projects*. Boca Raton: CRC Press, 2022. 120 s. ISBN: 978-10-004-1614-5.

DAVIDSON J. *Everyday project management*. Oakland: Berrett-Koehler publishers, Inc., 2019. 272 s. ISBN: 978-15-230-8541-5.

DOLEŽAL, J. *Projektový management. 2. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, J. *Agilní přístupy vývoje produktu a řízení projektu: komplexně, prakticky a dle světové praxe*. Praha: Grada, 2022. 192 s. ISBN 978-80-271-3705-3.

GRAHAM N. *Project Management for Dummies*. Chichester: Wiley, 2015. 320 s. ISBN: 978-11-190-8871-4.

HARTLEY S. *Project Management: A practical guide to planning and managing projects (4th edition)*. Oxon: Routledge, 2020. 464 s. ISBN: 978-10-002-4694-0.

HEAGNEY J. *Fundamentals of project management: 5th edition*. New York: AMACOM, 2016. 240 s. ISBN: 978-08-144-3737-7.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 368 s. ISBN: 978-80-247-4670-8

KANTOLA J. *Organizational Resource Management: Theories, Methodologies, and Applications*. Forlag: CRC Press, 2015. 168 s. ISBN: 978-14-398-5164-7.

KŘIVÁNEK, M. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6.

LOCK D. *Project management: 10th edition*. Oxon: Routledge, 2019. 574 s. ISBN: 978-1-4094-5419-9.

MAYLOR, H. et al. *Project management. 5. vydání*. Upper Saddle River: Pearson Education, 2022. 472 s. ISBN 978-12-920-8843-3.

MÁCHAL, P. et al. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada publishing, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

MEREDITH R. J. et al. *Project management in practice*. Hoboken: Wiley, 2021. 352 s. ISBN: 978-11-197-6711-4.

PMI®. *A guide to the project management body of knowledge. Sixth Edition. Newtown Square: Project management Institute, 2017. 573 s. ISBN 978-1-62825-184-5.*

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The standard for risk management in portfolios, programs, and projects*. Pennsylvania: Project management institute, Inc., 2019. 144 s. ISBN: 978-16-282-5565-2.

SMEJKAL V. et al. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 488 s. ISBN: 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠOCHOVÁ, Z. et al. *Agilní metody řízení projektů. 2. vydání*. Brno: Computer Press, 2019. 176 s. ISBN 978-80-251-4961—4.

VERZUH E. *The Fast Forward MBA in Project Management (Fast Forward MBA Series) 5th Edition*. Hoboken:Wiley, 2015. 528 s. ISBN: 978-11-197-0080-7.

Internetové zdroje

ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. *Starting Out in Project Management 3rd edition*. 2018. Association for Project Management (APM). [cit. 29.07.2023] Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1595124/starting-out-in-project-management-3rd-edition-pdf>

BOČKOVÁ K. et al. *Projektový management: Učebnice pro stujní program Management [online]*. Dubnice nad Váhom: Vysoká škola DTI v Dubnici nad Váhom, 2020. 325 s. [cit. 2023-04-17]. ISBN 978-80-89732-94-4. Dostupné z WWW: <https://www.dti.sk/data/files/file-1591599185-5edde0518f26b.pdf>

BRUCE G. *Organizational Change Management: Agile vs. Waterfall [online]*. 2023. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z WWW:

<https://www.projectmanagement.com/articles/832953/organizational-change-management--agile-vs--waterfall?PMIwelcome=1®Complete=1>

CARTER L. et. al. *The Practitioner's Guide to Project Management: Simple, Effective Techniques that Deliver Business Value*. 2014. Competitive Edge Consulting Inc. [cit. 29.07.2023] Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/2856327/the-practitioners-guide-to-project-management-simple-effective-techniques-that-deliver-business-value-pdf>

CMMI INSTITUTE. *Capability maturity model integration [Online]*. 2023. [Citace: 28.07.

2023]. Dostupné z: <https://cmmiinstitute.com/>

KERZNER H. *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*. 2017. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. [cit. 12.08.2023] Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/991102/project-management-metrics-kpis-and-dashboards-a-guide-to-measuring-and-monitoring-project-performance-pdf>

OBJECT MANAGEMENT GROUP. *Business Process Model and Notation [Online]*. 2023. Object Management Group, Inc. [cit. 28.07. 2023]. Dostupné z WWW: <http://www.bpmn.org/>

Seznam příloh

Příloha 1 Šablona DSR	I
Příloha 2 Šablona DAR.....	XII
Příloha 3 Analýza rizik.....	XXVII
Příloha 4 Polostrukturovaný rozhovor s pracovním týmem společnosti ABC v rámci kapitoly 3.3.	XXIX

Přílohy

Příloha 1 Šablona DSR

Each type of Delivery Assurance Review (DAR) has its own agenda and objectives. The following table provides a cross reference of which slides are required for each review type.

Ensure DAR package is provided well in advance of the meeting so participants can review all attachments.				
DSR Slide Cross Reference	Required Slides			
	Sales-to-Delivery Handoff (DSR 1)	Start-Up (DSR 2)	Recurring (DSR 3)	Closeout (DSR 4)
Slide Name				
Title Slide	✓	✓	✓	✓
Agenda	✓	✓	✓	✓
Meeting Objectives	✓	✓	✓	✓
Engagement Summary	✓	✓	✓	✓
Global Delivery Model	✓	✓	✓	✓
Organizational Governance	✓	✓	✓	✓
Sales-to-Delivery Handoff Review Checklist	✓			
Risk Assessment	✓			
Top Engagement Risks		✓	✓	
Help Needed for ABC Engagement Team	✓		✓	
Delivery StartUp Review Checklist		✓		
Delivery Lessons Learned	✓	✓	✓	✓
Health Check Considerations (including financial status)		✓	✓	
Get to Green (or Yellow) Plan (if required)		✓	✓	
Delivery Closeout Review Checklist				✓
Action Item Status		✓	✓	✓
Engagement Opportunities	✓	✓	✓	✓
Required Attachments				
Attachment	Sales-to-Delivery Handoff (DSR 1)	Start-Up (DSR 2)	Recurring (DSR 3)	Closeout (DSR 4)
Step E (Contract Signing) Deck	✓	✓*	✓*	
Deal Cost Model	✓			
Revenue Recognition Checklist Template (Hyperlink)	✓			
CRM Opportunity to PCB Structure Questionnaire (Hyperlink)	✓			
Most Recent Health Check Report		✓	✓	
Most Recent Supporting BU Health Check Reports		✓	✓	
Current Engagement Risk Log		✓	✓	
Current Financial Model/Forecast		✓	✓	
Most Recent Steering Committee Report/Presentation		✓	✓	
Most Recent CSAP		✓	✓	✓
SLA Performance Summary (outsourcing only)		✓	✓	

* Only Engagement Complexity, Legal Contract Complexity, and PM/SDM Assignment slides are required (updated with any changes to Step E)

This slide is a guide on what 'slides' are required for the different delivery step reviews; sticky notes like

1

This slide is a guide on the purpose of the 4 types of delivery reviews

Four (4) Delivery Step Reviews

Delivery Step Reviews (DSR) requirements:

1. Sales to Delivery Hand -Off
 - Mandatory for all engagements above [Health Check report threshold](#)
2. Start-Up
 - Engagements classified with a complexity level 3 or 4, this DSR is conducted within first 60 days
3. Delivery (Recurring)
 - This DSR frequency is agreed to with EAS BP or event/milestone driven for engagements classified with a complexity level 3 or 4
4. Closing
 - Engagements classified with a complexity level 3 or 4, this DSR is conducted at engagement completion

- Engagement = project, managed services/outsourcing, and consulting services
- DSRs for Level 1 and 2 engagements are defined by the Business Unit (BU)

2

Delivery Assurance

- <SBU/BU Name>
<Engagement Name>

Delivery Step Review
<Meeting Date>

	DSR 1 - Sales to Delivery Handoff
	DSR 2 - Start-Up
	DSR 3 - Recurring
	DSR 4 - Closing

1	2	3	4
✓	✓	✓	✓

Agenda

Topic	Sales-to-Delivery Handoff (DSR 1)	Start-Up (DSR 2)	Recurring (DSR 3)	Closeout (DSR 4)
Title Slide	✓	✓	✓	✓
Agenda	✓	✓	✓	✓
Meeting Objectives	✓	✓	✓	✓
Engagement Summary	✓	✓	✓	✓
Global Delivery Model	✓	✓	✓	
Organizational Governance	✓	✓	✓	
Sales-to-Delivery Handoff Review Checklist	✓			
Risk Assessment	✓			
Top Engagement Risks		✓	✓	
Help Needed for ABC Engagement Team	✓	✓	✓	
Delivery Start-Up Review Checklist		✓		
Delivery Lessons Learned	✓	✓	✓	✓
Health Check Considerations (including financial status)		✓	✓	
Get to Green (or Yellow) Plan (if required)		✓	✓	
Delivery Closeout Review Checklist				✓
Action Item Status		✓	✓	✓
Engagement Opportunities	✓	✓	✓	✓
List of Attendees	✓	✓	✓	✓

This slide provides an overview of the different meeting objectives for each of the delivery step reviews.



Meeting Objectives

DSR 1 (Sales to Delivery)

- Confirm deal structure & ABC commitment as approved at ESR E
 - Scope, schedule, financials, governance, contractual terms, etc.
 - Key assumptions that shaped the final deal
 - Key risks and mitigation status
 - Supporting BU roles and expectations
 - Legal Contract complexity (risks and mitigations)
- Assess delivery readiness and provide an early checkpoint
- Review relevant lessons learned to learn (+) from other engagements
- Identify areas where help may be needed
- Discuss followon Business Opportunities

DSR 2 (Start-Up) and DSR 3 (Delivery [recurring])

- Confirm startup and engagement activities are progressing as planned
 - Are agreements in place? Are roles and responsibilities understood by all stakeholders? Are project plan and schedule finalized, with commitment secured from all stakeholders? Is a governance model and escalation process in place? Is an established engagement management process, with supporting tools, in place?
 - Review Delivery StartUp Exit Criteria (for StartUp reviews)
- Discuss key engagement risks, status of mitigations, and craft/refine effective mitigation strategies
- Showcase delivery successes and harvest proven delivery practices
- Conduct lessons learned / retrospectives after phase(s), iteration/sprint(s), or when applicable
- Identify where help may be needed
- Discuss followon Business Opportunities

DSR 4 (Closing)

- Ensure full engagement closure
 - Have all deliverables been accepted? Have all contractual obligations been completed? Has all outstanding AR/WIP been paid?
- Discuss lessons learned
 - What should we have done better? What do we need to adopt for similar future engagements? Was initial Legal Contract Complexity Level rating accurate?
- Discuss followon Business Opportunities

DSR 2 – setting up the governance properly
 DSR 3 – ensuring the engagement is adhering to their governance processes

Engagement Summary

This slide should initially be taken from the Opportunity Profile slide from Step A deck, updated to reflect the current view (if required).

1	2	3	4
✓	✓	✓	✓

Prospect / Client:		Sector:	
ABC Business Unit (Lead):		PSA ID:	
Opportunity or Code Name:		PSA Stage:	
Brief Description or Opportunity:		Client's Objectives for Pursuit:	
Locations Inscope to Deal:		Services Outsourced Today?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
ABC W in Themes & Differentiators:		Current Outsourcing Provider:	
ABC Executive Owner (BU):		Opportunity Pursuit Leader (OPL):	
Account Manager or CPMO (if applicable):		Competition:	
ABC Role (Prime/Sub):		Third Party Advisor:	
Supporting BU(s):		ABC Relationship with Advisor:	
BEMF Category:	Cat #: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	Category 1 Qualifiers: (If any of the following qualifier is met than the opportunity must be promoted as a Category 1) <input type="checkbox"/> Outside ABC Verticals <input type="checkbox"/> Outside normal course of business <input type="checkbox"/> Outside ABC Established geographies (per ABC Non-Established Geography Process) <input type="checkbox"/> Particular labour relations issues <input type="checkbox"/> Other	Revenue / Year (USD, CAD, EUR, GBP, AUD): CAD XX,000 / yr.
		Category 2 Qualifiers: (If any of the following qualifier is met than the opportunity must be promoted as a Category 2) <input type="checkbox"/> Real estate acquisition <input type="checkbox"/> Incentive payment required	TCV (Term): XX yrs. Renewal Options:
RFP Release Date:		Proposal Due Date:	
Revenue Distribution			
Infrastructure Services	Applications Services	ABC IP	BPS
%	%	%	%
Global Delivery fully leveraged <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		Outline envisioned role of onshore, nearshore and/or offshore in delivery of solution <i>Describe how global delivery will be fully leveraged</i>	

Global Delivery Model

This slide should initially be taken from the Step B deck, updated to reflect the current view (if required).

1	2	3	4
✓	✓	✓	

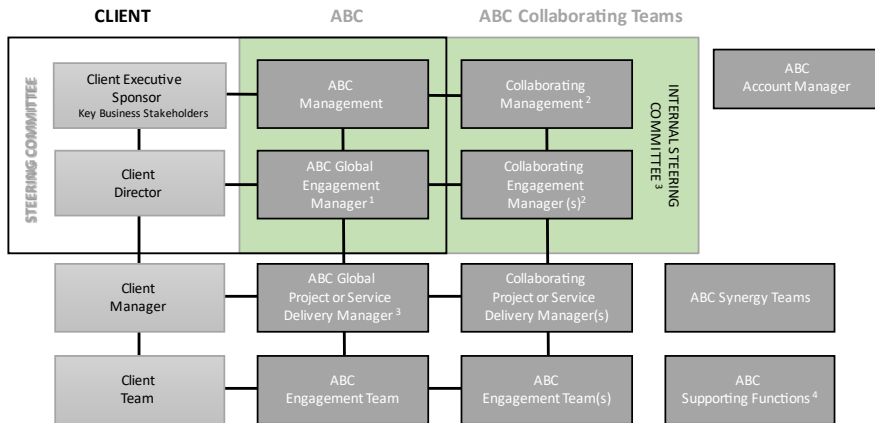
Proposal	% of Total Work	Locations	Type of Work, Resource Dependencies	Inter-BU Terms of Arrangements (please specify)
Account BU				
Other Delivery BU(s) Support BU(s)				
Global Delivery Center(s)				
If ABC's Global Delivery Model is not being leveraged fully for this opportunity please explain why and what is the plan (if any) to change the mix over time _____.				
Have we considered proposing a new Delivery Center of Excellence as part of this deal (as a local low cost delivery alternative and/or to create local jobs)?				

7

Organizational Governance

This slide should be developed/updated for all Delivery review types. Note: The PPT templates for different types of engagements can be found on the EAS Intranet page: [Engagement Governance Diagrams](#).

1	2	3	4
✓	✓	✓	



1 Chairs and Organizes the Steering Committee Meetings.
 2 Accountable responsible Partner BU Representatives.
 3 Global PM reports to Internal Steering Committee but is not a voting member; collaborating Project Managers attend as required.
 4 Supporting Functions: EAS, Quality, Security, Finance, HR, Legal

8

Sales-to-Delivery Handoff Review Checklist

1	2	3	4
✓			

Contracts and Commercial Management / Legal	Yes, No or NA	Comments
Has ABC and the client signed all required contracts/agreements?		
Is the Legal Contract Complexity * agreed to and risk factors reviewed legally ?		
Are all subcontract(s) signed?		
Are cooperation agreements/dependencies signed off ABC and other parties who owe/require dependencies?		
Have the dependencies been issued to ABC team to manage? all parties working in delivery have agreed on all dependencies; there are no overlapping in responsibilities or blank spots		
Have all issues from the Legal SSR been addressed?		
Finance		
Is the bid financial model ready for conversion into engagement tracking tool (e.g. Dsweb, HC, PSA)?		
Has the Revenue Recognition Checklist Template* been prepared and ready for approval by BU Controller?		
Has the CRM Opportunity to PCB Structure Questionnaire* been completed?		
Have all issues from the Financial SSR been addressed?		
Have all identified mitigations from the Opportunity Risk Mitigation process been implemented (or are scheduled for implementation)?		
Has a Project Manager (PM) or Service Delivery Manager (SDM) been allocated to the project who is approved by the BU and meets the complexity assessment level? If required, is there a PM/SDM coaching plan in place?		
Are detailed delivery plans for the first 90 days in place?		
Are all named resources required in the first 90 days secured?		
Are solution designs signed off with ABC ?		
Are all Inter-BU Agreements signed?		
Have all issues from the Solution SSR, Estimation Validation, and Benchmarking Estimate* been appropriately addressed and mitigated?		
If applicable, have risks related to performing work in new established geographies* been addressed?		
Have all identified mitigations from the Opportunity Risk Mitigation* process been implemented (or are scheduled for implementation)?		

Complete the sales -to-delivery handoff checklist
Consider whether additional delivery start -up support is required

* See notes in slide and [appendix](#) for details

9

Top Engagement Risks

For Sales-to-Delivery Handoff Reviews, please reference the risk assessment from the Step C/D/E review (if available).

1	2	3	4
✓	✓	✓	

Risk	Probability (High, Med. Low)	Impact (High, Med. Low)	Impact Description	Mitigation Actions (include Owners & Due Dates)

Please include a copy of the engagement's risk log with the Delivery Review Materials.

1	2	3	4
✓	✓	✓	

Help Needed for ABC Engagement Team

Request Summary	Who	Date Required

Follow-On Recommendations

- Is an independent in-depth review (EAS/ERA/Other) required?
 - Are there risks and issues that cannot be appropriately assessed or mitigated by the action plan defined in the review meeting?
 - Would the engagement team benefit from an independent assessment in order to be able to solidify the risk and issue mitigation as a result of such a review?
 - Is the client looking for an independent assessment or added risk oversight ABC?
- Update to engagement complexity level required?
 - Do any of the assessment criteria need to be adjusted (higher or lower) based on the discussions within the review meeting?

List any specific requests for help (what can the senior leadership team do to help ensure your engagement's success?), especially for Red or Yellow engagements.

12

Complete and validate Delivery Start-Up activities.

1	2	3	4
	✓		

Delivery Start Up Review Checklist

Delivery Start-Up Review Exit Criteria	Complete? (Yes / No)	Comments
Are the Contract and all subcontracts signed, and have all members of the team read and understand ABC's obligations?		
Has Due diligence, if required, been completed and has ABC assessed the impact with the client?		
Is the Solution design stable and approved (where necessary) by the client?		
Is the Delivery Plan baselined? Does it contain all deliverables to be provided under the contract, and is there a clear process to track progress?		
Is the Resource plan in place and on track?		
Are the Client and subcontractor governance processes in place and operating effectively (including documented roles & responsibilities and ESC)?		
Is the BU operational governance, including financial tracking and budget management, established?		
Have all parties agreed on a Strategy for Recurring Review?		
Are Risks, Assumptions, Issues, and Dependencies clear and is there a process in place to manage them between the client, ABC, and subcontractors (as appropriate)?		
Has the Engagement environment (e.g., Ensemble) been implemented?		
Is the System Development Environment (SDE) adequate (e.g., availability of LANs, access to workstations, stability of the SDE) sufficient for the project?		
Are Inter-BU agreements in place?		
Is a Metrics collection approach defined?		
Is there a Security Management Plan defined and approved?		
Is there a Vulnerability Management Program in place?		
Is there a Crisis Management, Business Continuity, and IT DR Plans in place?		

- Have all Delivery Start-Up Review exit criteria been met?
If the answer is no, the Delivery Start-Up review should be repeated (this may be in the form of a full re-run of the Delivery Start-Up review or a short signoff meeting as appropriate)

* See notes in slide and [appendix](#) for details

13

Recurring Checklist

Complete and validate Delivery Start-Up activities.

1	2	3	4
		✓	

Delivery StartUp Review Exit Criteria	Complete? (Yes / No)	Comments
Are the contractual obligations being met by all parties involved?		
Have design(s) been approved in order to proceed with development of deliverables?		
Is the engagement adhering to the governing documents (i.e. Project Management Plan, Operational Framework, Baseline plans, etc.)?		
Resource capacity and availability on track and/or correct?		
Have engagement meetings been conducted according to the communication management plan?		
Is the BU operational governance, including financial tracking and budget management, implemented?		
Are all parties actively participating in the Recurring Review?		
Are Risks, Assumptions, Issues, and Dependencies documented and reviewed regularly?		
Is the process implemented between the client/ABC, and subcontractors (as appropriate)?		
Has the Engagement environment (e.g., Ensemble) been implemented?		
Is the System Development Environment (SDE) adequate (e.g., availability of LANs, access to workstations, stability of the SDE) sufficient for the project?		
Are the components of the InterBU agreement (obligations) being met by all parties involved?		
Are defined metrics/data being collected? [if so, identify the frequency]		
Is the Security Management Plan implemented?		
Is the Vulnerability Management Program in place/implemented?		
Is the Crisis Management, Business Continuity, and IT DR Plans in place/implemented?		

Note: Please ensure that all items in the Delivery Start-Up checklist have been met? If not, the Delivery Start-Up review should be repeated (this may be in the form of a full re-run of the Delivery Start-Up review or a short signoff meeting as appropriate)

* See notes in slide and [appendix](#) for details

14

Delivery Step Review

Delivery Lessons Learned

Summarize any key lessons learned on this engagement

1	2	3	4
✓	✓	✓	✓

Please include a copy of the engagement's Lessons Learned log with the Delivery Review Materials

[Engagement Delivery Knowledge Gateway – Lessons Learned Repository](#)

15

Delivery Step Review

1	2	3	4
	✓	✓	

Health Check Considerations

Client Relationship	Yes/No/NA	Comments
Is the score associated with the most recent CSAP above 8?		Provide comments for any item with a status of "No".
If required, is there a CSAP action plan in place?		
Is the client meeting their contractual obligations?		
Is the Executive Steering Committee set -up and effective?		
Budget/Finance		If the attached health check report is insufficient to communicate financial status, include one slide, in a format of your choice, that communicates financial status.
Is the engagement within 3% of target profitability amount (for FY/TCV)?		
Does the forecast reflect all known and planned costs?		
Is A/R current (i.e., within agreed payment terms)?		
Is revenue recognition in line with percent complete?		
Schedule		
Is there an overall integrated and agreed plan that is being managed to?		
Are key milestones on schedule?		
Scope		
Is all planned work contractually covered?		
Are requirements and/or services fully defined and tracked?		
Is there clearly defined acceptance criteria?		
Quality Assurance		
If the engagement meeting defined quality targets?		
If applicable, are SLAs and KPIs being met?		
Has the engagement been free of penalties?		
Members and Staffing		
Does the engagement have the required resources?		
Are members confident and motivated?		

Note: all items parameters with a Red or Yellow status needs to have an action plan

16

Delivery Step Review

1	2	3	4
	✓	✓	

Health Check Considerations (continued)

Other - Contract	Yes/No/NA	Comments
Is the Change Management Plan defined and being adhered to?		Complete the health check considerations checklist. Provide comments for any item with a status of "No".
Are change orders being raised for schedule, scope, and cost changes?		
Other - Subcontractors and Supporting BUs		
Are subcontractors performing to expectations?		
Are change orders flowing down to subcontractors?		
Are subcontractors only paid when ABC is paid?		
Are supporting BUs performing to expectations?		
Are inter-BU agreements current and effective?		
Other - Security		
Are the required security activities, controls & deliverables on track?		
Are all (if any) open security incidents closed?		

Changes from Latest Health Check Report

Provide a quick update on any changes/updates that have occurred since the attached health check report was certified.

Note: all items parameters with a Red or Yellow status needs to have an action plan

17

Delivery Step Review Get to Green (or Yellow) Plan

This slide should be completed for red and yellow engagements

1	2	3	4
	✓	✓	

Action	Date	Owner	Comments

18

Delivery Closeout Review Checklist

1	2	3	4
			✓

Engagement Closeout Activities	Complete? (Yes / No)	Comments
Has ABC met all contractual requirements?		
Has ABC received all Client Acceptance and Sign-off deliverables?		
Is the Knowledge Transfer to the client complete?		
Is the Engagement documentation archived?		
Are Lessons Learned documented?		
Are any worth sharing? If so, contribute to the repository .		
Was the Final CSAP conducted?		
Have all WIPs been invoiced?		
Have all A/R been paid?		
Were Metrics data* submitted to the Estimation Center?		
Has all client material been returned (e.g., badges, keys, etc.)?		

19

This slide should reflect action items recorded from previous delivery reviews and updated to include new action items

1	2	3	4
✓	✓	✓	✓

Action Item Status

Action Item	Owner	Deadline	Complete? (Y/N)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

20

Engagement Opportunities

1	2	3	4
✓	✓	✓	✓

Follow-On Business Opportunities

Opportunity	Estimated Value	Target Close Date	Pursuit Steps and/or Help Needed
			<p>List opportunities for extensions to the existing engagement, as well as potential/known opportunities for new work with this client</p>

Margin Improvement Opportunities

Opportunity	Estimated Benefit	Target Close Date	Actions (and/or Help Needed)
			<p>List any opportunities being pursued or which should be considered to increase (meet <u>or exceed</u>) target profitability</p>

21

Příloha 2 Šablona DAR

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Client Relationship					
Was a joint project kick-off meeting held?	X				
Is formal governance structure clearly defined and being followed? Does it include an ESC that meets regularly?	X				
Is it clear how the goals and objectives of this project fit within the overall goals and objectives of the client organization (i.e., the bigger picture)?	X				
Is there a single overall Acceptor?	X				
Is there frequent formal and informal contact with customer executives to review progress and maintain open communication?	X				
Is a summary status report distributed to the customer on a regular basis (weekly or monthly)?					
Is there a Steering Committee (with participation by client and ABC executives) in place that meets monthly?	X				
Is the Steering Committee agenda appropriate (high level status, financial, issues, risks) and is it working effectively?					
Are key users involved and informed?	X				
Are users contributing to the solution?	X				
Is the client meeting their obligations, including timely review and sign-off of deliverables?					

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Is customer organization committed to project success?	X				
Is the relationship between ABC and the client seen by both parties to be fair, reasonable, and cooperative?	X				
Is the client satisfied with ABC services?					
Do the CSAP ratings meet BU targets?					
Budget/Finance					
Is there an approved financial plan that tracks actuals and estimates to complete, as the basis for monitoring the project's financial performance?	X				
Is there an appropriate level of cost and schedule contingency included in the plan?	X				
Is the project meeting its targeted financial performance?					
Is corrective action taken to resolve significant cost or schedule variances, such as re-planning the remaining work or acting to improve performance?					
Is there confidence in the remaining effort to complete estimates?	X				
Is all time worked being recorded?					
Is the project obtaining prompt customer payment of all moneys due under the contract?					

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Do the CRM Opportunity to PCB Structure questionnaire and Revenue Recognition Checklist properly document the appropriate PCB project type and accounting method to record the revenue?	X				
Schedule					
Was previous experience and were synergy reviews leveraged in planning the project (e.g., in defining activities, tasks, and deliverables, obtaining checklists and templates to kick-start project deliverables)?	X				
Were appropriate estimating techniques used (e.g., task-based, function points)?	X				
Were estimates validated by an independent party?					
Is documentation available to substantiate estimates & schedules (e.g., spreadsheets and working papers detailing process followed and assumptions made)?					
For Outsourcing, is the Transition Plan fully articulated, with key milestone events and critical path activities documented? Are we tracking and reporting progress against the Transition Plan?	X				
Is there a detailed schedule in place?	X				

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Does the schedule clearly identify the major milestones, deliverables and the dependencies between work components?	X				
Has the Project Management Plan been communicated to the team and is it in use?	X				
Is there a current and reliable version of the project work plans that include approved changes and current estimates to completion?	X				
Is the schedule realistic now?	X				
Are team members clear about how each work product is to be produced (e.g., who is responsible for delivery, who will review, related or impacted deliverables, when the deliverable is required)?	X				
Are team members tracking detailed progress against each task and reforecasting the remaining effort to completion and the expected completion date for each task, on a regular weekly basis?					
Scope					
For Outsourcing, have all of the Service Level Agreements (SLAs) been established, and are tools in place to measure and report performance against them?	X				

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
For Outsourcing, has the Operational Framework – to translate the contract into the particulars of how the engagement team will operate – been drafted, and is there a defined plan and process to finalize this Framework during the Transition Phase?	X				
Are the deliverables clearly defined (e.g., content, size, format, medium)?	X				
Has the process for acceptance been established for each deliverable?	X				
Have the acceptance criteria been defined for each deliverable?	X				
Is there a signed contract in place (or an irrevocable commitment that allows work to proceed while the contract is being negotiated)?	X				
Are the key contractual requirements clearly understood by the project team?	X				
Does scope statement clearly identify the boundaries of the project (i.e., will it be clear to all parties whether a proposed change is in or out of scope)?	X				
Have key assumptions been validated?	X				
Has the proposed technical architecture been validated?	X				
Is the scope quantified and measurable (e.g., by identifying the expected size of the target system in function points or equivalent)?					

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Are the requirements clearly defined and traceable to the project deliverables?	X				
Have the requirements been signed-off by the Acceptor and formally baselined?	X				
Are the scope and requirements stable?					
Quality Assurance					
Has a project management environment (e.g., Ensemble) been implemented?	X				
Is a Synergy Team in place and meeting on a regular basis?	X				
Is there a Risk Management Log listing the priority risks? And are Risk Management Action Plans in place?	X				
Are standards and procedures put in place ahead of time for all deliverables and processes?	X				
Is there a documented Project Management Plan with an up-to-date work plan and schedule?	X				
Is there a contract file that provides a comprehensive record of all dealings under the contract?					
Are Change Control procedures in place and are they being followed for all changes to baselined deliverables?	X				
Are Decision Request procedures in place and are they being followed?					

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Are standards and procedures in place covering the general conduct of the team (e.g., project terminology, routine communications, meeting procedures)?	X				
Does the team meet regularly to review status, share experiences, provide suggestions, and resolve problems and concerns?					
Is project information posted/circulated?					
Is project meeting time properly managed and are project meetings run effectively?					
Will the deliverables being produced meet the user's requirements?					
Are team members preparing weekly status reports in a timely manner (narrative, tracking, and change/decision request logs)?					
Does the Project Manager produce a Monthly Status Report to keep the project's status visible to senior management in the customer and delivery organization?					
Are standards and procedures in place to control all the data that supports the project (e.g., document standards, configuration management standards and procedures)?					
Are project records being established, maintained, and disposed of in accordance with the standards and procedures?					

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Has an electronic and paper copy of all versions of all baselined deliverables been maintained?					
Is a "Project Library" in place as a repository for project material and is this being maintained?					
Is all software controlled in accordance with the software configuration management standards and procedures?					
Is a data management system used to record, communicate, and track the status of all data items to be delivered to the customer?					
Are all action items identified, recorded, communicated and tracked to closure?					
Are all project data backed up and are off-site back-ups in place in accordance with the company records management procedures?					
Has the recovery process for project data been tested?					
Has the Quality Assurance role been identified and assigned, and does this have an appropriate level of authority?					
Is there a documented Quality Assurance Plan that is being used?	X				
Are standards and procedures in place for all quality assurance activities and tasks (e.g., conducting walk-throughs, reviews, audits, inspections, handling and storing of products)?	X				

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Have quality requirements been defined and quantified?					
Are plans in place to achieve quality requirements?	X				
If quality metrics are defined, is project data being analyzed for adherence to quality metrics?					
Are SLAs defined? Are they being met?	X				
Are formal structured walk-throughs and reviews being conducted in accordance with the standards and procedures (e.g., the proper people attend, minutes are taken and distributed, and action items are assigned and followed up)?					
Is sufficient testing planned to validate performance?	X				
Are appropriate test plans and procedures in place and are they being followed?					
Is the established acceptance process being followed (including signed acceptance documents)?					
Are the deliverables that are being produced consistent with the deliverable definitions in the Project Management Plan (e.g., content, size, format, medium)?					
Are the deliverables being accepted by the customer, after they are submitted?					

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Are Fault Report procedures in place and are the procedures being followed as defined in the Concert Methodology?					
Members and Staffing					
Is the Project Organization appropriate?	X				
Does the project have adequately skilled resources?	X				
Is the project using the right mix of skill and experience level of resources?	X				
Does the project team include an appropriate level of previous experience with this customer?					
Does the project team include an appropriate level of previous experience with this application?	X				
Does the project team include an appropriate level of previous experience with this technology?	X				
Is there a staff rotation plan in place to rotate individuals off the project, or into new roles on the project, in a 12 to 18 month time frame?					
Is the customer performing adequate planning for their involvement?	X				
Is there an appropriate level of user participation from all areas of the business impacted?	X				
Have all team members received a full and sufficient orientation to the project?	X				

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Are all team members adequately trained to carry out their responsibilities?	X				
Are all team member roles and responsibilities clearly defined and understood?	X				
Have project and personal objectives been defined for each team member?					
Do team members interact effectively?					
Has the project implemented some means to recognize and reward quality service, creativity, innovation, and success (can be as simple as public acknowledgment and thanks for a job well-done)?					
Is team morale high?					
Are performance reviews conducted to record and communicate the accomplishments of team members, to appraise their skills, and to facilitate career development?					
Is turnover within acceptable limits?					
Global Delivery					
Is the role of each Global Delivery Center (GDC) documented and understood, for each phase and/or Tier of the engagement?	X				
Are inter-BU agreements in place with participating BUs and are they understood?	X				

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Is there a defined governance model that describes roles and responsibilities, decision-making process, status reporting process, communications plan, etc. for the prime BU and participating BUs?	X				
Have the team members been briefed on the role of participating BUs for this engagement and does each member understand his/her individual responsibilities to ensure an effective working relationship between the prime BU and the participating BUs?	X				
Is there a monthly inter-BU Operations or Steering Committee meeting in place? Is it effective?	X				
Does the prime BU have a consolidated financial plan and appropriate visibility into all financials? Are the supporting BUs providing monthly re-forecasts to the prime BU?	X				
Is there a consolidated cross-BU project plan?	X				
Is the governance model being followed and is it effective for managing the multi-BU dynamics?	X				
Are the participating BUs performing to expectations?					
Are there issues with the global delivery model on this engagement that need attention and resolution?					

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Contract/Subcontracts/Partners					
Are all contracts and any necessary third party and inter-BU agreements signed and in place?	X				
Are all contract terms and conditions understood and summarized in a form that enables monitoring, tracking, and updating as contractual requirements are satisfied?	X				
Are client expectations understood and aligned with documented contractual requirements? Is the client satisfied with progress and objectives? i.e. Are CSAPs being leveraged?	X				
Has the Contract Complexity Level been assessed? Have related risks been identified and mitigations defined? Are the mitigations being executed and monitored?	X				
Is there a consolidated cross-organization project plan? <ul style="list-style-type: none"> • Are cross-organizational dependencies understood and being tracked? • Can all contractual commitments and deliverables be traced down to this plan? 	X				
Is there a defined governance model that describes roles and responsibilities, decision-making process, status reporting process, communications plan, etc. for each participating partner or contractor?	X				

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Are acceptance criteria understood and agreed? Is the fulfillment of the acceptance criteria formally tracked and documented?	X				
<p>Is the governance model being followed?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is it effective for managing change requests? • And multi-contractor dynamics? • Are escalations, disputes and decisions documented? • Are meeting minutes approved? 	X				
Is the project on track to deliver to the commitments of the signed contract?					
Is the client meeting its obligations in terms of payments, agreed governance, managing dependencies, etc.?					
Are contractors, other 3 rd parties and other BUs performing to expectations? Are these contracts up-to-date with any revisions of the client contract?					
Other Risks and Issues					
Is the work space adequate?	X				
Are the facilities and equipment adequate?	X				
Is the general level of office support services adequate (e.g., document reproduction, office supplies, administrative support)?	X				

Review Area	Applicable at Start-Up	Yes	No	N/A	Comments
Is security in place that is appropriate for the security classification of the project (e.g., badges, sign-in registers, electronic lock accessibility)?	X				
Is the system development environment (SDE) adequate (e.g., availability of LANs, access to workstations, stability of the SDE)?	X				

Příloha 3 Analýza rizik

Aktivum	Hodnota	Hrozba	Zranitelnosti	Pravděpodobnost incidentu	Dopad	Riziko	Opatření
Alokace zdrojů	5	Nesprávné odhadování potřebných zdrojů	Přečepování nebo podceňování potřebných zdrojů.	80	5	400	Provedení podrobného odhadu zdrojů a požadavků na úkoly. Průběžné monitorování a reevaluace alokace zdrojů v průběhu projektu
			Nedostatečné pochopení komplexity a zranitelnosti úkolů Neschopnost předvídat budoucí změny nebo nepřevídatelné události				Zvýšení pravomoci oddělení PMO Implementace systému pro správu zdrojů
Sběr dat pro stanovení budgetu	5	Nedostatečné nebo nepřesné sbírání dat	Nesprávné informace o nákladech a zdrojích. Chybné odhady harmonogramu a plánů.	90	5	450	Identifikace všech relevantních nákladů a zdrojů. Důkladné ověření a validace dat od implementace systému pro správu financí, který bude propojený nebo součástí systému řízení projektu
			Omezená transparentnost dat, což vede k rozhodnutím založeným na nedostatečných informacích.				Stanovení jasných metodik pro výpočet ceny. Důkladná revize a kontrola výsledků výpočtu. Zajištění správného a transparentního komunikačního kanálu s klientem.
Výpočet finální ceny	5	Chyby nebo nedostatečná transparentnost při výpočtu finální ceny	Nepřesný výpočet nákladů a skryté náklady. Skreslení výsledné ceny kvůli nezahrnutí některých faktorů.	60	5	300	Stanovení jasných metodik pro výpočet ceny. Důkladná revize a kontrola výsledků výpočtu. Zajištění správného a transparentního komunikačního kanálu s klientem.
			Nedostatečná transparentnost vůči klientovi nebo zainteresovaným stranám.				Definování jasných cílů a očekávání projektu. Zapojení klíčových zainteresovaných stran do procesu tvorby projektu. Průběžná revize a aktualizace plánu projektu.
Vytvoření projektu v systému	2	Nespoléhavé postupy při vytváření projektu	Nejednoznačné cíle projektu a nedostatečná definice základních požadavků.	70	2	140	Definování jasných cílů a očekávání projektu. Zapojení klíčových zainteresovaných stran do procesu tvorby projektu. Průběžná revize a aktualizace plánu projektu.
			Nedostatečná analýza rizik a nepřipravenost na neočekávané události. Nejasné role a odpovědnosti v rámci týmu.				Upgrade nebo implementace nového systému pro správu projektů
Vedení projektu v systému	2	Neúčinné vedení projektu	Slabá komunikace mezi týmem a vedením projektu.	40	2	80	Imenování zkušeného a odpovídajícího projektového manažera. Vytvoření komunikačních kanálů pro pravidelnou aktualizaci týmu a zainteresovaných stran. Definování jasných rolí a odpovědností.
			Neschopnost řešit konflikty a problémy vás. Nedostatečná motivace týmu a neschopnost zvládat stresové situace.				Zvýšení pravomoci oddělení PMO Implementace systému pro správu zdrojů
Sběr dat pro PMP	4	Nedostatečné nebo nepřesné informace pro PMP	Neúplná nebo nepřesná informace o cílech projektu.	60	4	240	Definování detailních požadavků na PMP a sběru dat. Pravidelné revize a schvalování PMP od zainteresovaných stran.
			Chybějící důležité informace o klíčových rizicích a jejich analýze. Nesprávná identifikace zainteresovaných stran a jejich požadavků.				Upgrade nebo implementace nového systému pro správu projektů
Definování rizik, požadavků na změnu a problém	4	Nesprávné definování rizik, požadavků na změnu	Neodhalení potenciálních rizik nebo ignorování určitých důležitých rizik.	70	4	280	Jasná definice rizik a způsobů jejich hodnocení. Stanovení postupu pro řešení změn a problémů. Zajištění komunikace s klíčovými zainteresovanými stranami.
			Neschopnost identifikovat relevantní změny požadavků od zainteresovaných stran. Nedostatečná reakce na nežádoucí změny nebo rizika.				Upgrade nebo implementace nového systému pro správu projektů
Identifikování a zaznamenávání rizik	3	Neúplná nebo nedostatečně dokumentovaná rizika	Ztráta informací o rizicích a nepřipravenost na jejich řešení.	50	3	150	Systématická analýza rizik a zaznamenávání všechny důležité informace o nich. Umožnění týmu hlásit potenciální rizika.
			Neschopnost analyzovat a reagovat na rizika kvůli nedostatečným údajům. Neschopnost sdílet informace o rizicích s klíčovými členy týmu.				Upgrade nebo implementace nového systému pro správu projektů
Analýza rizik	3	Nedostatečná analýza rizik	Nedostatečná identifikace důležitých rizik.	60	3	180	Použití vhodných technik a metod pro analýzu rizik (např. FMEA, SWOT analýza). Pravidelné aktualizace analýzy s postupujícím průběhem
			Chybějící plán pro ošetření rizik nebo nedostatečná prioritizace rizik. Neschopnost předvídat dopady rizik na projekt.				Upgrade nebo implementace nového systému pro správu projektů
Ošetření rizik	3	Neúčinné ošetření rizik	Nedostatečné zajištění zdrojů a strategií pro řešení rizik. Nesprávné rozhodování o tom, jak ošetřit jednotlivá rizika.	45	3	135	Stanovení specifických strategií pro každé riziko (snížení pravděpodobnosti, snížení dopadu, přijetí rizika atd.). Pravidelné monitorování účinnosti ošetření.
			Neschopnost reagovat vás na rostoucí rizika nebo nová rizika.				Upgrade nebo implementace nového systému pro správu projektů
Monitorování rizik	3	Nedostatečné monitorování rizik	Zanedbání aktualizace analýzy rizik a průběžného sledování rizik.	65	3	195	Stanovení pravidelných kontrolních bodů pro hodnocení stavu rizik. Imenování odpovědné osoby za sledování rizik a jejich aktualizaci.
			Neschopnost identifikovat nová rizika v průběhu projektu. Nepřipravenost na rizika, která se mohou stát významnými v pozdějších fázích projektu.				Upgrade nebo implementace nového systému pro správu projektů
Identifikace a hodnocení změn	2	Nesprávná identifikace a hodnocení změn	Neschopnost rozpoznat důležité změny a jejich dopady. Nedostatečná analýza změn a případného rizika negativních dopadů.	20	2	40	Stanovení procesu pro identifikaci a hodnocení změn. Určení kritérií pro prioritu změn a jejich začlenění do projektového plánu.
			Neschopnost začlenit změny do projektového plánu a přizpůsobit harmonogram a rozpočet. Neexistující nebo nedostatečný proces pro schvalování změn.				Upgrade nebo implementace nového systému pro správu projektů
Řízení schvalování	2	Nesprávné řízení schvalování a implementace změn	Nesprávná implementace změn a jejich následný dopad na projekt. Nedostatečná komunikace s klíčovými zainteresovanými stranami ohledně schvalování a implementace změn.	30	2	60	Stanovení jasných postupů pro schvalování a implementaci změn. Imenování odpovědné osoby za správné řízení tohoto procesu.
			Nesprávné interpretace požadavků klienta a nesoulad s jeho očekáváními.				Upgrade nebo implementace nového systému pro správu projektů
Zběžná sběr požadavků	1	Nedostatečné porozumění požadavkům klienta	Nejasné požadavky nebo nepřesná komunikace s klientem. Neschopnost odhalit skutečné potřeby klienta, což může vést k dodání neuspokojivého produktu.	10	1	10	Detailní sběr požadavků od klienta a klíčových zainteresovaných stran. Pravidelná komunikace s klientem pro ověření a aktualizaci požadavků.
			Nesystemový proces pro správu změn požadavků. Nedostatečné zohlednění dopadů změn na harmonogram a rozpočet.				Upgrade nebo implementace nového systému pro správu projektů
Řázení změn požadavků	1	Nekontrolované změny požadavků	Nepřipravenost na rychlé nebo frekventní změny, což může narušit stabilitu projektu.	35	1	35	Definování postupů pro kontrolu a schvalování změn požadavků. Pravidelné hodnocení dopadů změn na projekt a jejich řádné dokumentování.
							Upgrade nebo implementace nového systému pro správu projektů

Příloha 4 Polostrukturovaný rozhovor s pracovním týmem společnosti ABC v rámci kapitoly 3.3.

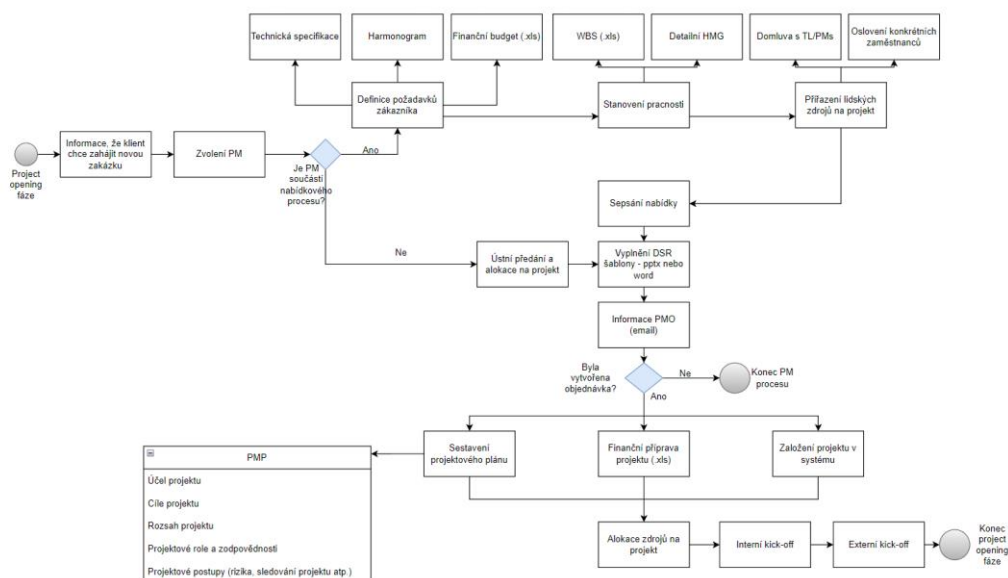
V rámci diplomové práce probíhá výzkum současného stavu společnosti ABC s cílem identifikovat existující nedostatky a optimalizovat klíčové aktivity a procesy. Tento výzkum bude zahrnovat analýzu současných procesů a jejich úrovní zralosti, což umožní stanovit priority a požadované úrovně zlepšení. Na základě provedené analýzy budou navrženy optimální změny a nápravy.

Pro tento účel byl sestaven pracovní tým, tvořený Vedoucím projektové kanceláře a osmi projektovými manažery, z nichž každý zastupuje jedno oddělení ve společnosti. Tento tým bude spolupracovat při sběru dat, analýze současného stavu a navrhování opatření pro optimalizaci procesů. Jejich odborné znalosti a zkušenosti ve vedení projektů a řízení procesů zajistí kvalitní provedení výzkumu a efektivní navržené změn.

Výsledky diplomové práce budou sloužit jako cenný základ pro rozhodování a strategické plánování ve společnosti ABC, a to zlepšením procesů, zvyšováním výkonnosti a dosahováním konkurenční výhody na trhu.

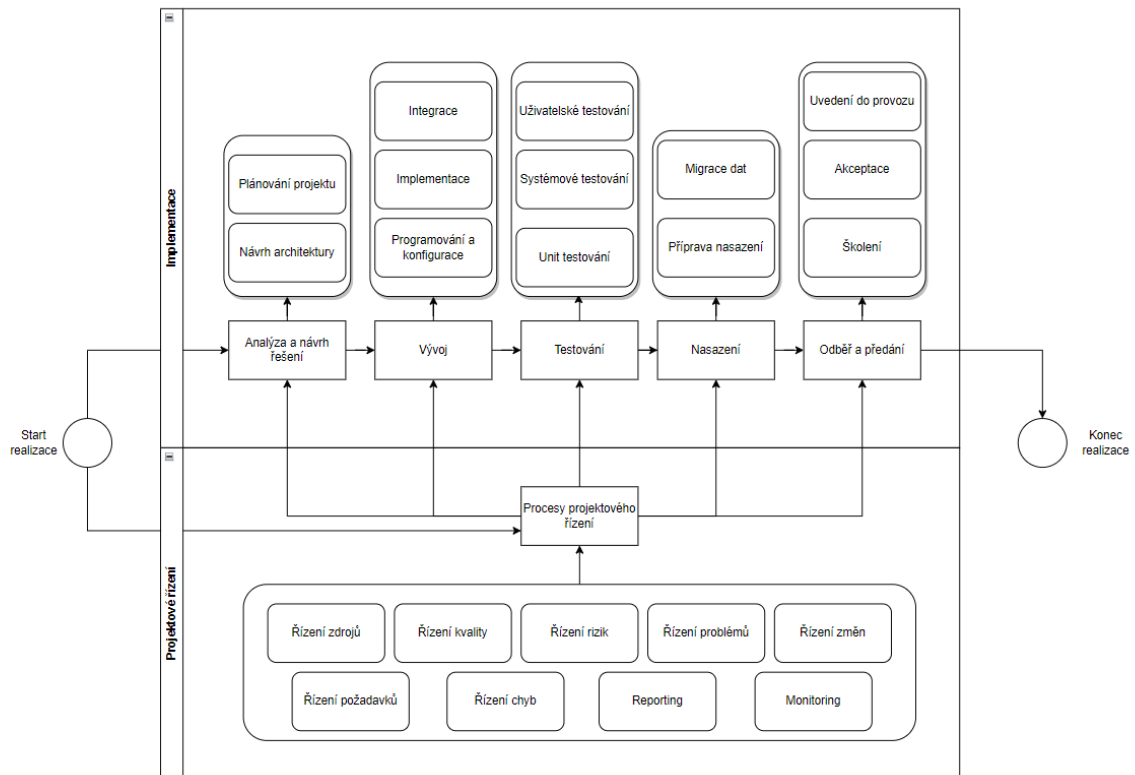
Identifikace nedostatků

1. Na základě identifikovaného současného stavu v „Project Opening phase“ prosím definujte možné nedostatky:



Výstup: Definice požadavků od zákazníka, stanovení pracnosti, přiřazení lidských zdrojů, sepsání nabídky, finanční příprava projektu, založení projektu v systému, alokace zdrojů na projekt, sestavení PMP

2. Na základě identifikovaného současného stavu v „Realization phase“ prosím definujte možné nedostatky:



Výstup: řízení zdrojů, řízení rizik, řízení kvality, řízení problémů, řízení změn, řízení požadavků, řízení chyb, reporting, monitoring

3. Existují nějaké nedostatky i v project closure phase?:

Výstup: Uzavření dodávky projektu, finanční uzavření projektu -> nejsou relevantní, protože nyní je potřeba optimalizovat hlavně project Opening phase a realization phase, kde nastávají největší problémy a zpoždění.

4. Bodové ohodnocení nedostatků pro určení důležitosti optimalizace jednotlivých procesů:

Pro bodové ohodnocení prosím užitě tuto tabulku, kdy bodová škála je na stupni 1-4 (1 představuje nejméně důležité a hodnota 4 nejvíce důležité). Pro další řazení a optimalizaci budou použity ty procesy, které získají bodové ohodnocení 3 a 4.

Zadání:

Název procesu	Vedoucí	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PM6	PM7	PM8	Průměr
Project opening phase										
Definice požadavků od zákazníka										
Stanovení pracnosti										
Přiřazení lidských zdrojů										
Sepsání nabídky										
Finanční příprava projektu										
Založení projektu v systému										
Alokace zdrojů na projekt										
Sestavení PMP										
Realization phase										
Řízení zdrojů										
Řízení rizik										
Řízení kvality										
Řízení problémů										
Řízení změn										
Řízení požadavků										
Řízení chyb										
Reporting										
Monitoring										
Project closure phase										
Uzavření dodávky projektu										
Finanční uzavření projektu										

Výstup:

Název procesu	Vedoucí	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PM6	PM7	PM8	Průměr
Project opening phase										
Definice požadavků od zákazníka	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1
Stanovení pracnosti	2	2	4	2	2	2	3	2	3	2
Přiřazení lidských zdrojů	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4
Sepsání nabídky	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Finanční příprava projektu	4	2	1	3	3	4	3	2	1	3
Založení projektu v systému	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4
Alokace zdrojů na projekt	1	2	2	3	4	2	2	1	2	2
Sestavení PMP	4	4	2	1	3	2	3	1	4	3
Realization phase										
Řízení zdrojů	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1
Řízení rizik	4	2	1	4	4	3	3	3	2	3
Řízení kvality	2	4	3	2	1	2	4	1	1	2
Řízení problémů	4	2	3	4	1	2	2	1	1	2
Řízení změn	4	2	2	1	4	4	4	2	1	3
Řízení požadavků	3	3	3	2	1	1	3	3	4	3
Řízení chyb	1	2	3	1	1	2	1	2	3	2
Reporting	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Monitoring	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Project closure phase										
Uzavření dodávky projektu	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Finanční uzavření projektu	3	2	2	3	1	1	1	2	2	2

Identifikace klíčových aktivit

Pro dosažení vyššího stupně detailnosti analýzy procesů je nezbytné provést identifikaci a specifikaci klíčových aktivit, které jsou klíčovými kroky či činnostmi v rámci jednotlivých procesů. Tyto klíčové aktivity představují zásadní úseky procesů, které mají vliv na celkový výkon a výsledky. Identifikace klíčových aktivit se provádí prostřednictvím analýzy procesů, kdy se analyzují jednotlivé kroky a etapy v procesním řetězci. Na základě této analýzy jsou pak vybrány a zdůrazněny ty nejdůležitější aktivity, které mají největší dopad na výsledky celého procesu. Výsledkem identifikace klíčových aktivit je soubor informací, který poskytuje detailní pohled na jednotlivé fáze a činnosti procesů. Tyto informace jsou následně využity pro samotný návrh optimalizace procesů. Na základě analýzy klíčových aktivit je možné identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení, a navrhnout konkrétní opatření a změny s cílem dosáhnout efektivnějšího a efektivního provádění procesů. Návrh optimalizace procesů je důležitým krokem směřujícím k zefektivnění a zdokonalení celého procesního řetězce. Změny a inovace navržené na základě analýzy klíčových aktivit mají potenciál vylepšit výkonnost, snížit náklady a zvýšit konkurenceschopnost společnosti. Díky tomu je možné dosáhnout optimálního využití zdrojů a dosažení stanovených cílů a strategických plánů společnosti.

1. Na základě volné diskuse definujte klíčové aktivity pro procesy, u kterých byla určeny nedostatky a které dosáhly bodového hodnocení 3 a 4:

Výstup:

Project Opening phase

Přiřazení lidských zdrojů:

- Identifikace a alokace zdrojů

Finanční příprava projektu:

- Sběr dat pro stanovení budgetu
- Výpočet finální ceny

Založení projektu v systému:

- Vytvoření projektu
- Vedení projektu

Sestavení projektového plánu

- Sběr dat pro PMP
- Definování rizik, požadavků na změnu a problémů

Realization phase:

Řízení rizik:

- Identifikování a zaznamenávání rizik
- Analýza rizik
- Ošetření rizik
- Monitorování rizik

Řízení změn:

- Identifikace a hodnocení změn
- Řízení schvalování a implementace změn

Řízení požadavků:

- Zběžný sběr požadavků
- Řízení změn požadavků

Stanovení priority klíčových procesů a aktivit

Pro stanovení plánu nasazení optimalizace procesů je nezbytné provést analýzu a hodnocení jednotlivých procesů, které jsou součástí organizační struktury. Tento proces se nazývá procesní analýza a zahrnuje důkladné zhodnocení fungování každého procesu z hlediska efektivity, efektivity a výkonnosti. Během procesní analýzy se identifikují a hodnotí klíčové aktivity a kroky v rámci jednotlivých procesů, a to s cílem identifikovat oblasti, které vykazují nedostatky nebo možnosti zlepšení. Získaná data a informace z analýzy procesů jsou důležité pro určení priority jednotlivých procesů, což umožňuje rozhodnout, které procesy budou optimalizovány a implementovány jako první. Proces stanovení priority procesů je zásadním krokem v rámci celého plánování nasazení optimalizace. Priorita procesů je určena na základě strategických cílů a potřeb společnosti. Procesy, které mají největší vliv na dosažení strategických cílů, budou získat vyšší prioritu a budou optimalizovány jako první.

1. Volná diskuse k určení priorit procesů:

Výstup:

	Přirazení lidských zdrojů	Finanční příprava projektu	Založení projektu v systému	Sestavení PMP	Řízení rizik	Řízení změn	Řízení požadavků	Priorita	Pořadí
Přirazení lidských zdrojů	1	0	1	1	1	1	1	6	1.
Finanční příprava projektu		1	1	1	1	1	1	6	1.
Založení projektu v systému			1	0	0	1	0	2	4.
Sestavení PMP				1	1	1	1	4	2.
Řízení rizik					1	1	1	3	3.
Řízení změn						1	1	2	4.
Řízení požadavků							1	1	5.

Identifikace požadované zralosti procesů

Pro posouzení aktuálního a požadovaného stupně zralosti procesů bude použita metodika CMMI verze 2.0. Tato metodika definuje šest stupňů zralosti procesů: neúplný, zahajovací, řízený, definovaný, kvantitativně řízený a optimalizovaný.

Dále bude určena optimální úroveň zralosti procesů. Bylo tak určeno na základě významu procesu podle produktivity a priority procesů v rámci společnosti.

1. Odhadněte současnou zralost stupně zralosti procesů ve společnosti:

	Aktuální úroveň zralosti procesů
Přiřazení lidských zdrojů	1
Finanční příprava projektu	3
Založení projektu v systému	3
Sestavení PMP	2
Řízení rizik	3
Řízení změn	3
Řízení požadavků	3

- Ty, které jsou popsány v rámci společnosti mají třetí stupeň
- Procesy na velice nízké úrovni nebo špatně dohledatelné mají stupeň jedna a dva.

2. Dále určete optimální úroveň zralosti procesů:

- Určení probíhá na základě významu procesu podle produktivity a priority procesů v rámci společnosti.

	Aktuální úroveň zralosti procesů	Požadována úroveň zralosti procesů
Přiřazení lidských zdrojů	1	5
Finanční příprava projektu	3	5
Založení projektu v systému	3	4
Sestavení PMP	2	5
Řízení rizik	3	4
Řízení změn	3	4
Řízení požadavků	3	4



Návrh optimalizace kritických oblastí procesu projektového řízení v IT společnosti

Bc. Pavel Staněk, KEMMA04

Řešená problematika



úvod

Výběr zaměření praktické práce na základě vlastní zkušenosti autora s projektovými procesy ve vybrané IT společnosti.

problém

Identifikace kritických míst v rámci nastaveného projektového procesu a jeho podprocesů ve vybrané organizaci se zaměřením na popis nedostatků a následného zpracování návrhů pro jejich optimalizaci.

přístup

Návrh potřebných optimalizací pro inovaci projektových procesů a systémů. Použité metody: GAP analýza, BPMN, CMMI metodologie.

Postup řešení



cíl

Zjištění současného stavu projektových procesů, identifikace jejich nedostatků a zajištění návrhů pro jejich optimalizaci.

získávání

Autor jako zdroj použil především:

- Sekundární data** (literární rešerše)
- Primární data** (podniková dokumentace a systémy)
- Polostrukturovaný rozhovor s odborníky v rámci organizace**
- Vlastní analýza**

zpracování

Za využití GAP analýzy, modelování diagramů a pomocí metodologie CMMI.

Výsledky práce



Při zhodnocení teoretických a praktických poznatků vyplynulo, že současné projektové procesy a systémy jsou ve vybrané IT společnosti zastaralé nebo kompletně chybějící.

→ Praktická část definuje popis IT společnosti, její organizační struktury a používané metodologie. Dále se věnuje identifikaci současného stavu a jejich nedostatků.

→ **Z analýzy lze vyčíst:**

→ Současný stav projektových procesů je nedostatečný pro kvalitní fungování organizace

→ Současný stav projektových systémů je zastaralý

→ V budoucnu bude potřeba zavedení změn jak v procesech, tak inovací systémů. Dále pak monitorovat zlepšení a možný prostor pro zlepšení ostatních procesů.

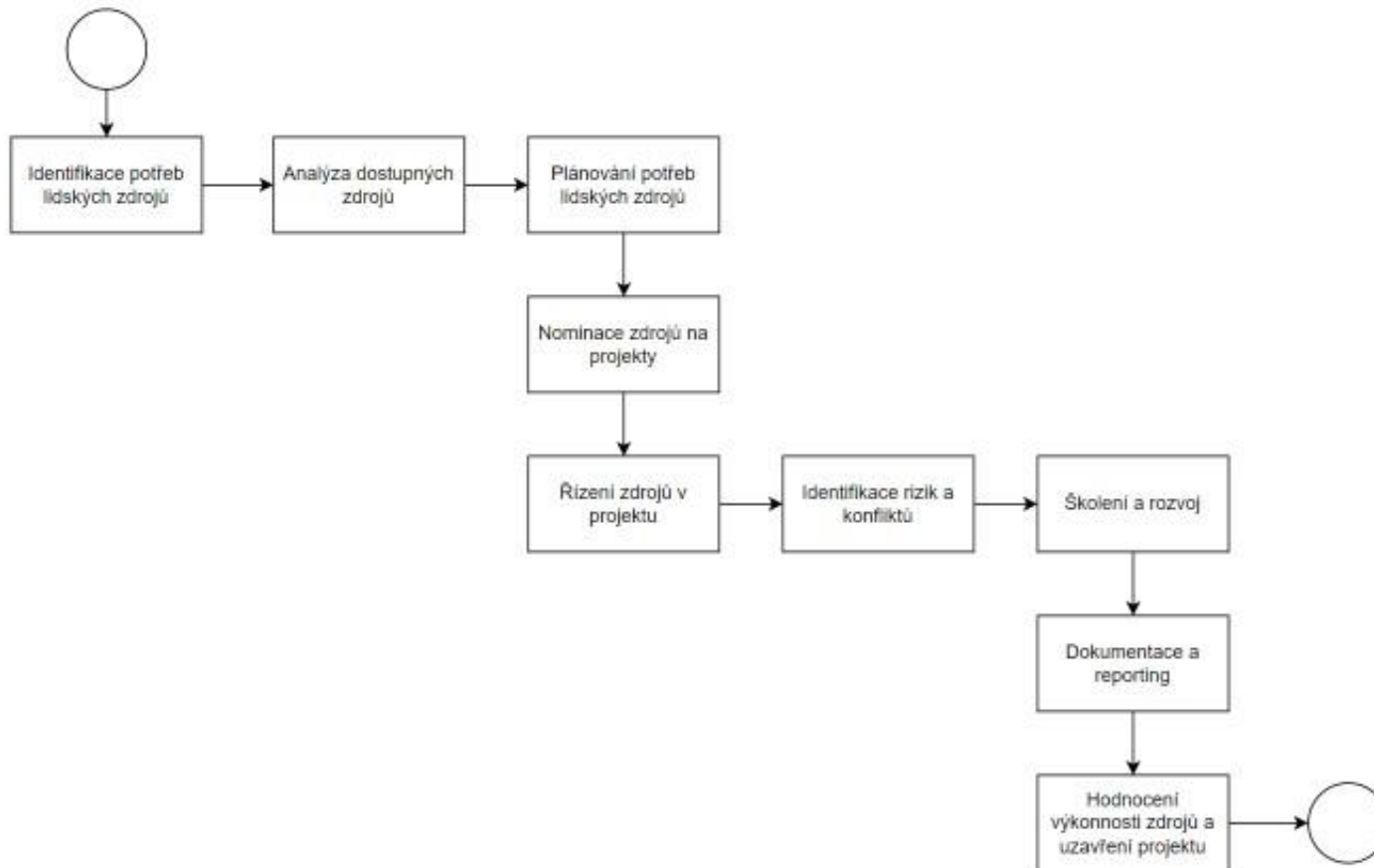
Výsledky práce – shrnutí priorit procesů a klíčových aktivit

Proces	Klíčová aktivita	Priorita procesu	Priorita klíčové aktivity v rámci procesu	Absolutní priorita	Úroveň znalostí procesů		Požadovaná úroveň popisu procesu
					Aktuální úroveň zralosti procesů	Požadována úroveň zralosti procesů	
Přiřazení lidských zdrojů	Identifikace a alokace zdrojů	6	3	18	1	5	4
Finanční příprava projektu	Sběr dat pro stanovení budgetu	6	3	18	3	5	4
	Výpočet finální ceny	6	3	18	3	5	4
Založení projektu v systému	Vytvoření projektu	2	2	4	3	4	3
	Vedení projektu	2	2	4	3	4	3
Sestavení projektového plánu	Sběr dat pro PMP	4	3	12	2	5	4
	Definování rizik, požadavků na změnu a problémů	4	2	8	2	5	4
Řízení rizik	Identifikování a zaznamenávání rizik	3	3	9	3	4	3
	Anakýza rizik	3	3	9	3	4	3
	Ošetření rizik	3	3	9	3	4	3
	Monitorování rizik	3	2	6	3	4	3
Řízení změn	Identifikace a hodnocení změn	2	2	4	3	4	3
	Řízení schvalování a implementace změn	2	3	6	3	4	3
Řízení požadavků	Zběžný sběr požadavků	1	1	1	3	4	3
	Řízení změn požadavků	1	2	2	3	4	3

Zdroj: Autor

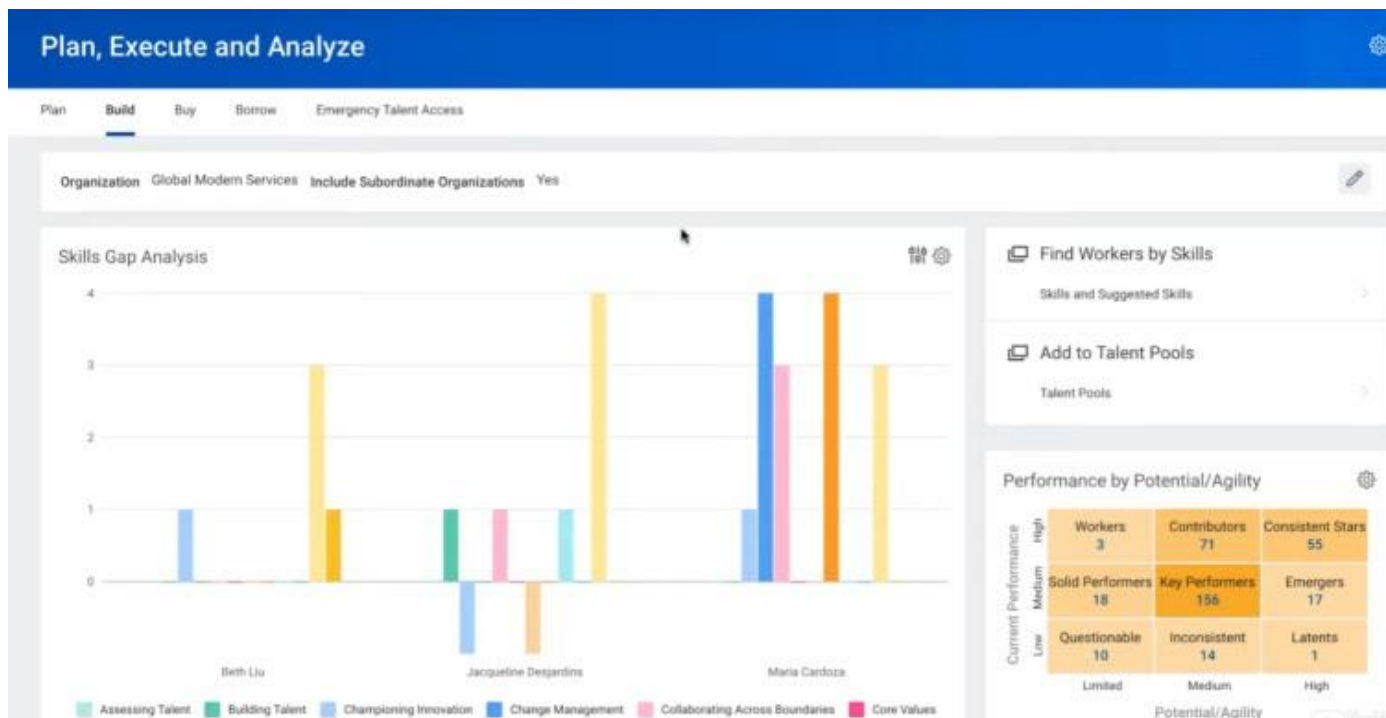
Výsledky práce- Návrhy optimalizací

Řízení a optimalizace lidských zdrojů na projektech



Výsledky práce- Návrhy optimalizací

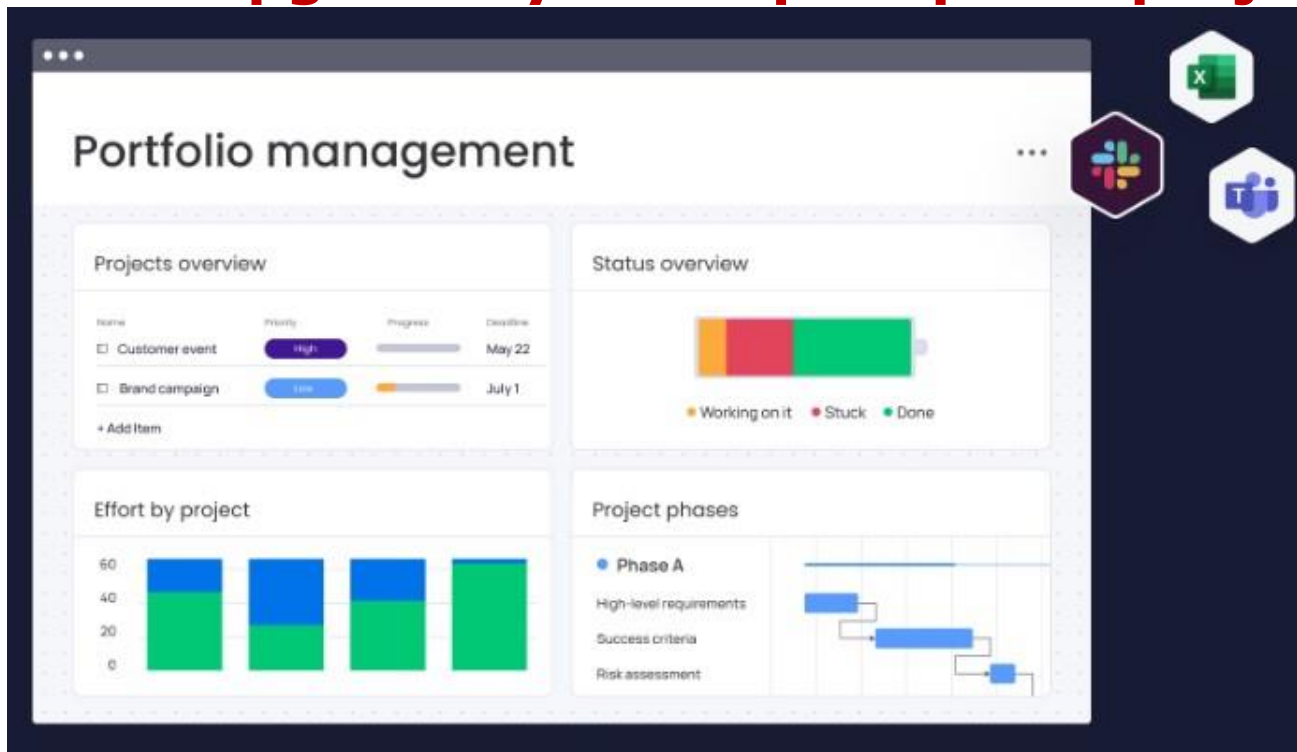
Řízení a optimalizace lidských zdrojů na projektech



Zdroj: Workday Inc. (dostupné z: <https://www.workday.com/>)

Výsledky práce– Návrhy optimalizací

Návrh upgradu systému pro správu projektů



Zdroj: Monday.com

(Dostupné z: https://monday.com/workmanagement?selectedTag=project_management)

Výsledky práce– Přínosy aKPI`s



Celkové přínosy

- Zvýšení efektivity
- Lepší řízení rizik
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- Lepší výsledky projektů
- Lepší řízení projektů

KPI`s

- Průměrná doba přiřazení zdrojů k projektům
- Poměr projektů dosahujících stanoveného harmonogramu
- Poměr projektů dosahujících stanovených cílů
- Změna spokojenosti zaměstnanců
- Poměr chyb v alokaci zdrojů
- Poměr vyčerpaných zdrojů
- Zvýšení produktivity
- Poměr projektů dosahujících stanovených finančních cílů
- Rychlost reakce na změny
- Kvalita projektů

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



1. Provedení dalších analýz před samotnou realizací změn






2. Inovace procesů a projektových systémů



3. Zaměření se na monitoring KPI's přinese jasný pohled na zlepšení v rámci zavedených změn a poskytne prostor pro možné další inovace.

Závěr

-  **Práce přinesla pohled na současný stav projektových procesů ve vybrané společnosti.**
-  Novým řešením je aplikace nových systémů jak pro řízení zdrojů, tak pro projektové řízení a tím i inovace zavedených procesů.
-  Problematika byla posunuta díky provedené analýze současného stavu projektových procesů. Přidanou hodnotou byla spolupráce pracovního týmu společnosti.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**Prostor pro
dotazy**