

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Odpovědnost projektového manažera v rámci životního
cyklu projektu v ČSOB a.s.**

Martin Šobáň

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Martin Šobáň

Projektové řízení

Název práce

Odpovědnost projektového manažera v rámci životního cyklu projektu v ČSOB a.s.

Název anglicky

Responsibility of Project Manager in the Project lifecycle in the bank company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je popis aktivit a odpovědnosti projektového manažera v rámci životního cyklu projektu a návrh vlastního řešení postupů.

Metodika

Příprava diplomové práce začne nastudováním odborné literatury. Následně bude navázán kontakt s vybranou firmou. V první fázi spolupráce bude pomocí dotazování a pozorování zjištěn, a následně popsán současný stav projektového řízení. Také bude popsána role a odpovědnost projektového manažera v rámci životního cyklu projektu. Pro popis tohoto cyklu bude využit procesní model. Projekt bude posuzován z hlediska aktivit a odpovědnosti projektového manažera od zahájení projektu po jeho uzavření a předání. Závěrem práce bude návrh vlastních postupů projektového manažera v projektovém řízení ve vybrané firmě. Literární rešerše bude sepsána po vypracování praktické části.

Harmonogram:

1. Tvorba zadání: březen – květen 2015
2. Studium odborné literatury: březen – únor 2015/16
3. Navázání spolupráce s vybranou firmou: květen – červen 2015
4. Sběr dat ve vybrané firmě: červenec – listopad 2015
5. Zpracování vlastního návrhu: prosinec – únor 2015/16
6. Vypracování literární rešerše: leden – únor 2016
7. Revize finální podoby DP: únor – březen 2016

Doporučený rozsah práce

50 – 70 stran

Klíčová slova

Životní cyklus projektu, Projekt, Role, Odpovědnost, Aktivita

Doporučené zdroje informací

Doležal, Jan, Máchal, Pavel, Lacko, Branislav a kol. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 2012.

Kerzner, Harold (2001): Project management. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Rosenau, Milton D. (2007): Řízení projektů. BIZBOOKS.

Řepa, Václav (2007): Podnikové procesy. Praha. Grada Publishing.

Svozilová, Alena (2011): Projektový management. Praha, Grada Publishing.

The Stationery Office, (2009): Managing successful projects with PRINCE2. United Kingdom, TSO.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2015

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Odpovědnost projektového manažera v rámci životního cyklu projektu v ČSOB a.s." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2016

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval mému vedoucímu diplomové práce, Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D., který vedl mou práci správným směrem. Zároveň bych chtěl poděkovat společnosti za poskytnutí dat a spolupráci, zejména poté kolegům. Mé díky také patří partnerce Ing. Elišce Adámkové, která mě po celou dobu studia podporovala.

Odpovědnost projektového manažera v rámci životního cyklu projektu v ČSOB a.s.

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na problematiku projektového řízení, konkrétně na analýzu životního cyklu projektu ve společnosti Československá obchodní banka a.s. Po krátkém představení společnosti je popsána organizační struktura a stávající životní cyklus projektu, který je ve společnosti využíván. Tento stav je analyzován a na konci každé fáze jsou sepsány identifikované slabé místa. Na základě provedené analýzy a s využitím teoretických znalostí mezinárodních standardů a metodik projektového řízení je vytvořen vlastní návrh životního cyklu projektu, včetně vstupních a výstupních dokumentů, RACI matice a procesního modelu pro každou fázi. Po zhodnocení vlastního řešení projektovými manažery je vytvořen souhrn námětů a dalších doporučení.

Klíčová slova: Vypělost projektového řízení, Životní cyklus projektu, Odpovědnost, Aktivity, PRINCE2

Responsibility of Project Manager in the Project lifecycle in the bank company

Summary

The thesis is focused on Project Management issues, specifically on Project lifecycle in the Československá obchodní banka a.s. After a brief introduction of the company, it describes the organizational structure and the existing Project lifecycle, which is applied in the company. This state is analyzed and at the end of each phase there are drawn identified weak points. Based on an analysis and using theoretical knowledge of international standards and methodologies of Project Management is designed an own draft proposal of the Project lifecycle project, including input and output documents, RACI matrix and process model for each stage. After evaluation of the own solution by project managers there is created a set of proposals and other recommendations.

Keywords: Maturity of Project Management, Project lifecycle, Responsibility, Activities, PRINCE2

Obsah

1	Úvod	14
2	Cíl práce a metodika.....	16
2.1	Cíl práce.....	16
2.2	Metodika	17
3	Teoretická východiska.....	19
3.1	Projektové řízení	19
3.2	Projektová kultura.....	21
3.3	Vypělost projektového řízení	23
3.3.1	OPM3.....	23
3.3.2	P3M3.....	24
3.4	Přizpůsobení projektové metodiky – Tailoring	30
3.5	Životní cyklus a fáze projektu	33
3.6	Procesy v projektovém řízení	37
3.7	Odpovědnost v projektu.....	40
4	Vlastní práce – Analýza projektového řízení v ČSOB a.s.....	41
4.1	Představení společnosti.....	41
4.1.1	Firemní kultura	42
4.1.2	Organizační struktura.....	42
4.1.3	Vztah stálé a dočasné organizační struktury.....	44
4.1.4	Organizace projektu v ČSOB/KBC IT CZ z pohledu PM.....	46
4.2	Životní cyklus projektu - E2E Delivery.....	48
4.2.1	Objasnění idey - Idea Clarification.....	48
4.2.2	Elicitace požadavků - BRQ Elicitation.....	51
4.2.3	Přípravné práce - Work Preparation	53
4.2.4	Prováděcí práce - Work Execution	57
4.2.5	Uzavření projektu - Project Closing	62
4.3	Vlastní návrh životního cyklu projektu	65
4.3.1	Předprojektová fáze	67
4.3.2	Přípravná fáze	71
4.3.3	Realizační fáze.....	75
4.3.4	Uzavírací fáze	79

5	Výsledky a diskuse.....	82
6	Závěr	84
7	Seznam použitých zdrojů	86
8	Přílohy.....	89
	1. Příloha: BPMN 2.0	89

Seznam použitých zkratek

Zkratka	Význam
ČSOB	Československá obchodní banka a.s.
ICB	International Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
PMBok	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PRINCE	Project in Controlled Enviroments
OGC	The Office of Government Commerce
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model
P3M3	Portfolio, Programme and Project Maturity Management Model
P2MM	PRINCE2 Maturity Model
BoD	Board of Directors
EAB	Enterprise Architecture Board
PPM	Project Portfolio Management
PROB	Project Review Board
PMO	Project Management Office
PSC	Project Steering Committee
PgSC	Program Steering Committee
SU	Senior User
ITDM	Senior Supplier
PgM	Program Manager
PgSC	Program Steering Commitee
PM	Project Manager
WoPa	Work Package
IT	Informační technologie
BUS	Business
BAR	Business Architect
BAN	Business Analyst
WPM	Work Preparation Manager
BSLR	Business Service Level Requirements
SAR	Solution Architect
TM	Test Manager

INT	Integration
ACC	Acceptance
PSR	Project Status Report

Seznam diagramů

Diagram 1: OPM3 Cyklus	24
Diagram 2: P3M3 Model	25
Diagram 3: Životní cyklus produktu.....	34
Diagram 4: Typické rozložení fází životního cyklu projektu	35
Diagram 5: Procesní skupiny projektového řízení.....	37
Diagram 6: Procesní model podle PRINCE2	39
Diagram 7: Organizační struktura ČSOB k 31. 12. 2014	43
Diagram 8: Organizační struktura ČSOB k 10. 3. 2015	43
Diagram 9: Vztah stálé a dočasné struktury	44
Diagram 10: Organizace projektu v ČSOB/KBC IT CZ	47
Diagram 11: Životní cyklus projektu.....	48
Diagram 12: Fáze životního cyklu projektu	67
Diagram 13: Procesní model pro Předprojektovou fázi.....	70
Diagram 14: Procesní model pro Přípravnou fázi	74
Diagram 15: Procesní model pro Realizační fázi	78
Diagram 16: Procesní model pro Uzavírací fázi.....	81

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vstupní/Výstupní dokumenty pro fázi Idea Clarification	50
Tabulka 2: Vstupní/Výstupní dokumenty pro fázi BRQ Elicitation.....	52
Tabulka 3: Vstupní/Výstupní dokumenty pro část Solution Screening.....	54
Tabulka 4: Vstupní/Výstupní dokumenty pro část Analyse	56
Tabulka 5: Vstupní/Výstupní dokumenty pro část Design.....	58
Tabulka 6: Vstupní/Výstupní dokumenty pro část Development.....	59
Tabulka 7: Vstupní/Výstupní dokumenty pro část Integration testing	60
Tabulka 8: Vstupní/Výstupní dokumenty pro část Acceptance testing	61
Tabulka 9: Vstupní/Výstupní dokumenty pro fázi Project Closing.....	64
Tabulka 10: Vstupní/Výstupní dokumenty pro Předprojektovou fázi.....	68
Tabulka 11: Vstupní/Výstupní dokumenty pro Přípravnou fázi.....	72
Tabulka 12: Vstupní/Výstupní dokumenty pro Realizační fázi.....	76
Tabulka 13: Vstupní/Výstupní dokumenty pro Uzavírací fázi.....	79

Seznam RACI matic

RACI matice 1: Vzor dle PMBOK	40
RACI matice 2: RACI matice pro fázi Idea Clarification	50
RACI matice 3: RACI matice pro fázi BRQ Elicitation.....	52
RACI matice 4: RACI matice pro fázi Work Preparation	56
RACI matice 5: RACI matice pro fázi Work Execution	62
RACI matice 6: RACI matice pro Předprojektovou fázi.....	69
RACI matice 7: RACI matice pro Přípravnou fázi.....	73
RACI matice 8: RACI matice pro Realizační fázi.....	77
RACI matice 9: RACI matice pro Uzavírací fázi	80

1 Úvod

Hlavním cílem každého projektu je jeho úspěšné dokončení. Správně definovaná projektová metodika přináší přidanou hodnotu, která poskytuje konkurenční výhodu pro podnik. Avšak pouze za předpokladu, že je plně pochopena a využívána nejen projektovými manažery, ale hlavně liniovým managementem. Jeden ze způsobů, jak docílit využívání projektové metodiky, je ve stanovení cílů – KPI¹ jednotlivých manažerů. Ve větších podnicích, jako je Československá obchodní banka a.s. (dále ČSOB), je nepřijatelné, aby projektové řízení fungovalo nahodile. Při implementaci projektové metodiky by se měla společnost řídit osvědčenými postupy, pomocí kterých dosáhne kýženého výsledku.

Diplomová práce bude vypracována ve spolupráci právě s ČSOB, která poskytuje bankpojištění. Hlavním důvodem výběru této společnosti bylo, že autor zde absolvoval stáž a nadále zde pracuje jako Projektový manažer. Jsou mu tedy známé základní informace o společnosti. Dalším důvodem bylo bezproblémové navázání spolupráce s odpovědnými osobami z projektového řízení. Navázání spolupráce proběhlo v době, kdy společnost začala plánovat změnu projektové metodiky, zejména změnu v životním cyklu projektu.

Práce se zabývá odpovědností projektového manažera v rámci životního cyklu projektu ve společnosti ČSOB. Teoretický základ pro tuto práci vychází zejména z projektové metodiky PRINCE2 a PMBOK, jelikož není úplně jasné o které standardy a metodiky se opírá stávající metodika.

Významná část vlastní práce bude věnována analýze stávajícího životního cyklu projektu. Na základě analýzy bude poté za každou částí seznam identifikovaných slabých míst.

Obsah práce nebude založen pouze na tištěných publikacích, ale také na odborných přednáškách projektových manažerů. Dále na základě diskusí, které se budou týkat projektového řízení, s kolegy – projektovými manažery. A v neposlední řadě i na využití zahraničních a tuzemských internetových zdrojů.

¹ KPI (Key Performance Index – Klíčové ukazatele výkonnosti) – Pomocí kterých se dá měřit výkonnost manažerů.

Vlastní návrh nové podoby životního cyklu projektu a popsání odpovědností nemusí být zcela jistě nejlepším možným návrhem, ale snahou autora bude předložit životní cyklus projektu, který by ve společnosti mohl být reálně využit. Jedno z kritérií je zásadní zjednodušení celého řešení ze strany společnosti. Z tohoto důvodu bude vlastní návrh zaměřen na jednoduchost a transparentnost celého řešení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce na téma „*Odpovědnost projektového manažera v rámci životního cyklu projektu v ČSOB a.s.*“ je analýza stávající projektové metodiky, zejména pak životního cyklu projektu a vytvoření vlastního návrhu životního cyklu projektu, který bude přizpůsobený prostředí a podmínkám vybrané společnosti.

Ve vybrané společnosti dochází ke změnám každý rok z důvodu kontinuálního zlepšování projektové metodiky. Společnost již v roce 2015 začala s plánováním další změny, která má vstoupit v platnost v druhém čtvrtletí roku 2016. Cílem této práce je proto vytvořit vlastní návrh životního cyklu projektu jako alternativu pro společnost ČSOB. Ve vlastním návrhu budou eliminována slabá místa stávajícího životního cyklu, zároveň by však měla naplnit představy a požadavky projektové kanceláře, potažmo projektových manažerů, a všech, kteří s projektovou metodikou přijdou do styku.

2.2 Metodika

Pro sepsání diplomové práce je stanoven následující harmonogram a postup:

- **Studium odborné literatury** (březen 2015 – únor 2016)

Předpokladem pro sepsání vlastního návrhu je samostudium odborné literatury. Zejména jednotlivých standardů a metodik projektového řízení. Znalosti získané samostudiem slouží jako podklad vlastní práci.

- **Navázání spolupráce se společností ČSOB a.s.** (květen 2015 – červen 2015)

Dojde k oslovení společnosti ČSOB a navázání spolupráce pomocí HR oddělení. Proběhne oslovení výkonného manažera projektové kanceláře, jakožto vlastníka projektové metodiky, za účelem zveřejnění interních informací do diplomové práce.

- **Sběr dat a analýza stávajícího stavu** (červenec 2015 – listopad 2015)

Základní informace o společnosti ČSOB budou získány pomocí internetových zdrojů. Potřebné podklady a informace projektového řízení budou čerpány z interní směrnice projektového řízení, která bude autorovi poskytnuta pro sepsání diplomové práce. Dílčí informace poté autor získá z rozhovorů s kolegy – projektovými manažery. Časově nejnáročnějším bodem poté bude samotná analýza stávajícího stavu.

- **Vlastní návrh životního cyklu projektu** (prosinec 2015 – únor 2016)

Na základě identifikovaných slabých míst v jednotlivých fázích životního cyklu projektu vytvoří autor vlastní návrh, tak aby se pokud možno těmto místům vyvaroval. Vlastní návrh fázování projektu bude obsahovat popisy, vstupní a výstupní dokumenty, RACI matice² a procesní modely, které budou zakresleny pomocí BPMN³.

² RACI matice (Responsibility Assignment Matrix) – Matice odpovědnosti.

³ BPMN (Business Process Model and Notation) – Model a zápis byznys procesů.

- **Sepsání teoretických východisek** (leden 2016 – únor 2016)

Po dokončení vlastní práce budou sepsána teoretická východiska, kde jedna z hlavních snah bude nastítnit propojení projektové kultury, vyspělosti projektového řízení a přizpůsobení projektové metodiky.

- **Diskuse nad vlastním řešením a závěr** (únor 2016 – březen 2016)

Diplomová práce bude poskytnuta projektovým manažerům, kteří zhodnotí autorovo řešení. Proběhne diskuse nad vlastním návrhem a možnostmi, kterými směry se dále práce může ubírat. Závěr stručně shrne výstupy a přínosy vlastního návrhu a jeho uplatnění v praxi.

3 Teoretická východiska

3.1 Projektové řízení

Mezi nejznámější standardy projektového řízení se řadí International Competence Baseline (dále ICB) od International Project Management Association (dále IPMA), Project Management Body of Knowledge (dále PMBOK) od Project Management Institute (dále PMI) a metodika Projects in Controlled Enviroments (dále PRINCE2) od the Office of Government Commerce (dále OGC).

Z výše uvedených standardů – ICB není zaměřen na přesně definované procesy a jejich konkrétní aplikaci, ale na schopnosti a dovednosti – kompetence. Kompetence rozděluje do tří kompetenčních oblastí (technické, behaviorální a kontextové).⁴

Standard PMBOK definuje projektové řízení jako aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik v projektových aktivitách za účelem splnění požadavků projektu.⁵ Metodika PRINCE2 ho považuje za plánování, delegování, sledování a kontrolu všech aspektů, které vstupují do projektu, dále motivací těch, kteří jsou zapojeni v projektu za účelem dosažení cíle v očekávaných parametrech, mezi které patří čas, náklady, rozsah, benefity a rizika.⁶

Albert Lester ve své práci uvádí, že projektové řízení můžeme chápat jako soubor činností, které plynou paralelně s běžnou pracovní činností alokovaných zaměstnanců z běžné liniové struktury.⁷

Stejného názoru je i Harold Kerzner, který doplňuje, že projektového řízení je navrženo tak, aby efektivně využívalo horizontálního členění společnosti. Tento přístup nemá za cíl zničit byrokratické vertikální členění, ale pouze vyžaduje zahájení komunikace v rámci společnosti k dosažení spolupráce.

Velmi často lidé nechápou koncept projektového řízení, jelikož se domnívají, že jsou projektovými aktivitami pouze svazováni a nevidí v něm žádný přínos. Tento skeptický

⁴ DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B., *Projektový management podle IPMA*

⁵ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, 5th ed.

⁶ THE OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with Prince2*, 5th ed.

⁷ LESTER, A. *Project Management, Planning and Control*

pohled na projektové řízení bychom mohli definovat jako iluzi, že jakéhokoliv cíle je dosaženo za předem stanovených úmyslných činů i když ve skutečnosti šlo pouze o štěstí.⁸

⁸ KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 10th ed.

3.2 Projektová kultura

Projektová kultura může být dle Kateřiny Hrazdilové definována jako: „*Množina hodnot, norem a vzorů společně vytvořených a akceptovaných členy společnosti.*“

Podle Josefa Hajkra je projektová kultura „*pozitivní nálada v týmu, jeho motivace a zvýšení kompetencí, nastavení pravidel pro řízení projektů, programů a projektových portfolií*“.⁹

Nejefektivnější organizace uznávají potřebu projektového řízení vedoucí ke změně, která je chápána jako vytváření přidané hodnoty. Vytváří projektovou kulturu, která napomáhá zvýšit obchodní hodnotu organizace.

Podmínky pro budování projektové kultury zahrnují:

- Plně pochopit přínos projektového řízení
- Požadavek na aktivní zapojení sponzorů na projektech
- Chápat projektové řízení jako nástroj pro strategické rozhodování
- Mít vyspělé projektové řízení

Kultura je nedílnou složkou organizace, kterou v důsledku vytváří společné zkušenosti zaměstnanců. Většina společností má vyvinutou specifickou kulturu, kterou je složité transformovat na projektovou.

Ta je vytvářena pomocí následujících aspektů:

- Společná vize
- Politika společnosti, předpisy, metodiky a postupy
- Motivace a systém odměňování
- Tolerance rizik
- Pohled na vedení, hierarchie a autority
- Kodex chování, pracovní morálka a pracovní doba
- Provozní prostředí

Tyto charakteristiky naznačují, že projektová kultura a chápání jsou prvky, které si lze osvojit a dále sdílet. Dohromady mají silný vliv na projekty a chod organizace.

⁹HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., NOVOTNÝ, J. *Kultura projektově orientované společnosti* [online], [cit. 2016-02-01], Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/27.pdf>, str. 78

Byl to Bob Bulger, (Chief Project Officer and Vice President of Operations of WH Pacific, part of Nana Development Corporation), který řekl o kultuře společnosti: „*Kultura začíná s tím, jak zaměstnanci vidí sami sebe ve společnosti, jak sami sebe vidí pracující na projektech a nakonec jak se začleňují do společnosti.*“¹⁰

Vytvářet úspěšně projektovou kulturu není vůbec jednoduché, přesto autoři Schneider, Brief a Guzzo v díle „*Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*“ (Organizational Dynamics, 1996) sepsali postup šesti kroků, který vede k organizační změně a vytvoření projektové kultury.

Hlavními myšlenkami jednotlivých kroků jsou:

- Společnost, která je zde chápána jako zaměstnanci a vedení, musí být připravena na změnu. Jestli je vedení organizace nedůvěryhodné, zaměstnanci budou mít skeptický pohled na změnu.
- Akceptace změny proběhne rychleji, jestliže ve společnosti převažuje týmový duch nad liniíovou organizační strukturou. Zde se má na mysli hlavně změna myšlení.
- Naplánovat změnu do posledního detailu. V tomto momentu vstupuje do hry definování procesů, projektové metodiky, projektové kanceláře atd. Nejdůležitějším nástrojem je zde komunikace.
- Nastavit systém odměňování, který bude motivovat zaměstnance k implementaci projektové metodiky, myšlení a postupů a následného dodržování nejen v projektech.
- Alokovat zdroje k udržení nového systému. Alokace se týká zejména pracovníků projektové kanceláře. Projektová kancelář by měla být nastavena tak, aby pomohla provést změnu.
- Pravidelně kontrolovat a měřit nastavené procesy ve společnosti a podle potřeby, za pomoci zaměstnanců, vylepšovat stávající procesy tak, aby byly více efektivní.¹¹

¹⁰ PMI, *Pulse of the profession: Capture the Value of Project Management* [online], [cit. 2016-02-07], Dostupné z: <https://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2015.ashx>, str. 8-10

¹¹ WEST, J. *Creating and Sustaining a PM Culture* [online], [cit. 2016-02-03], Dostupné z: <http://www.pmsolutions.com/resources/view/creating-and-sustaining-a-pm-culture/>

3.3 Vyspělost projektového řízení

„K vyvržení projektového manažera, a o to víc organizace je potřeba čas, investice a schopnost umět se poctivě zadívat do zrcadla.“¹²

Někteří lidé tvrdí, že vyspělost projektového řízení a vynikající výsledky v oblasti projektového řízení je jedna a ta samá věc. S tímto tvrzením nesouhlasí Harold Kerzner, který vnímá vyspělost projektového řízení jako realizaci standartní metodiky s postupnou implementací doprovodných procesů tak, aby bylo zaručeno kontinuálního zlepšování a opakovatelnosti úspěchu.

Vyspělost implikuje k řádnému využití nástrojů, technik, procesů a dokonce i kultuře. Jakmile projekt skončí, měla by probíhat konstruktivní diskuse nad tím, co bylo z projektové metodiky využito správně a také špatně s následným doporučením pro zlepšení.

Dále rozvádí myšlenku dalšího stupně nad vyspělostí projektového řízení a tím je samotná dokonalost. Za dokonalé prostředí považuje takové, ve kterém existuje nepřetržitý proud úspěšných projektů. Přesto dokonce i poté co je dosaženo vynikajících výsledků, je stále prostor pro zlepšení.¹³

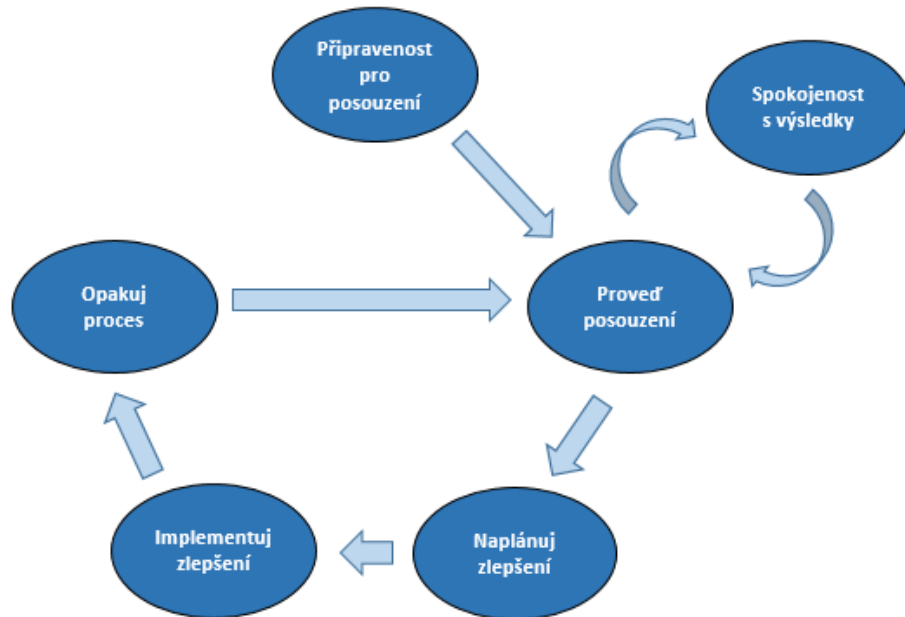
3.3.1 OPM3

OPM3 je akronymem pro Organizational Project Management Maturity Model – standard vyvinutý pod správou PMI. Účelem tohoto standardu je poskytnout organizacím způsob, jak mohou změřit komplexní a široce zaměřené postupy portfolio, programového a projektového řízení ve své organizaci. OPM3 také poskytuje organizacím návod, který jim může pomoci zvýšit vyspělost projektového řízení.

¹² KLUSOŇ, M. *Zralost Projektového Managementu* [online], [cit. 2016-02-01], Dostupné z: <http://www.pmkonference.cz/documents/konference2013-sbornik.pdf>, str. 4

¹³ KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 10th ed.

Diagram 1: OPM3 Cyklus



Zdroj: zpracováno dle PMI, OPM3

Pro uplatnění OPM3 v organizaci platí tři základní prvky – viz Diagram 1: OPM3 Cyklus. Prvním prvkem je **znalost**. Jelikož standard OPM3 vychází ze standardu PMBOK, je pochopení znalostních norem tohoto standardu zásadní. Druhým prvkem je **posouzení** silných a slabých stránek v organizaci. OPM3 využívá k posouzení svůj licencovaný nástroj – CD-ROM. Výsledky jsou poté zaznamenány v seznamu a podle návodu seřazeny na základě důležitosti. Následuje **zlepšení**, třetí prvek pro uplatnění vyspělosti, který může zahrnovat změnu organizace, rekvalifikaci a jiné iniciativy, které jsou nad rámec tohoto standardu.¹⁴

3.3.2 P3M3

P3M3 je akronymem pro Portfolio, Programme and Project Maturity Management Model – model vyvinutý pod správou OGC. Model poskytuje rámec, díky kterému mohou organizace hodnotit současnou výkonnost portfolií, programů a projektů, a dále plánovat jejich zlepšení za pomoci sedmi oblastí – viz Diagram 2: P3M3 Model.

¹⁴ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Organizational project management maturity model (OPM3): knowledge foundation*

Diagram 2: P3M3 Model



Zdroj: zpracováno dle AXELOS, P3M3

P3M3 model popisuje sedm oblastí, u kterých zkoumá vyspělost organizace. Oblasti v modelu jsou stejné pro portfolio, programové a projektové řízení. Standard lze také využít samostatně, pro společnost není podmínkou být na určité úrovni vyspělosti. Je běžné, že společnosti mají například lepší úroveň řízení programů než projektů a naopak.¹⁵

P2MM

P2MM je akronymem pro PRINCE2 Maturity Model – standard, který je součástí modelu P3M3. I zde vychází standard P2MM ze své metodiky, a to PRINCE2, která je pro posouzení vyspělosti ve společnosti klíčová.

V souladu s ostatními modely využívá P2MM pět úrovní vyspělosti:

- *Úroveň 1* – Mít povědomí o procesech
- *Úroveň 2* – Schopnost opakovat procesy
- *Úroveň 3* – Mít definované procesy
- *Úroveň 4* – Mít definované a měřitelné procesy
- *Úroveň 5* – Schopnost učit se a vylepšovat procesy

A zároveň obsahuje sedm oblastí – viz Diagram 2: P3M3 Model, které jsou hodnoceny. Na rozdíl od standardu OPM3 existují v současné době dva různé způsoby

¹⁵AXELOS, *Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model (P3M3) Introduction and Guide to P3M3*, [online], [cit. 2016-02-01], Dostupné z: https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/P3M3%20Model/P3M3_Introduction_and_Guide.pdf

jak vyhodnotit vyspělost organizace. Prvním je autoevaluace, kterou si může každá organizace provést sama nebo prostřednictvím *AXELOS Consulting Partner* může být provedeno plné-hodnocení. Díky obsáhlosti jsou dále ve zkratce rozebrány hlavní myšlenky sedmi oblastí.

Management Control

Volně přeloženo jako řízení kontroly, tedy spíše způsob řízení projektů, je zaměřeno na životní cyklus projektu.

Úroveň 1 – Terminologie projektového řízení podle PRINCE2 je používána pouze některými členy v organizaci, nemusí být pochopena zcela správně. Projekty jsou řízeny částečně individuálně.

Úroveň 2 – Koncepce projektového řízení nachází své místo v organizaci. Projektoví manažeři, kteří chápou metodiku PRINCE2, bývají považováni za odborníky a pracují na klíčových projektech.

Úroveň 3 – Metodika PRINCE2 poskytuje organizaci zázemí pro řízení projektů v rámci jejich životních cyklů. Metodika je uplatňována pro všechny projekty, a zároveň se jí řídí projektová podpora.

Úroveň 4 – Metodika PRINCE2 je považována za klíčový nástroj pro řízení dodávky projektu neboli požadované změny. Během životního cyklu projektu probíhá měření a analýza výkonnosti nastavených procesů.

Úroveň 5 – Celá organizace vnímá projektové řízení jako způsob, který vede k dosažení požadované změny. Je kladen důraz na kontinuální zlepšování.

Benefits Management

Je zde chápán jako řízení za účelem získání výhod nad rámec definovaného cíle projektu.

Úroveň 1 – Organizace dokáže rozeznat pojem benefit a jeho rozdílnost od výstupů projektů.

Úroveň 2 – Benefity jsou uznány jako součást obchodního případu. Existuje dokumentace, ve které je uvedeno kdo je odpovědný za konkrétní benefit a jeho realizaci, přesto se počítá, že ne vždy bude benefitu dosaženo.

Úroveň 3 – V organizaci existuje standard pro řízení benefitů, který má odpovídající rámec pro definování a sledování realizace benefitů v rámci projektů.

Úroveň 4 – Benefit management je zakotven v metodice PRINCE2, využití metodiky v organizaci zajišťuje důraz na výkonnost spolu s výstupy z projektu. Výkonnost jednotlivých projektů je měřena podle nastavených metrik.

Úroveň 5 – Benefit management je zakotven na úrovni organizace. Je využíván k dosažení strategických změn a je součástí strategického rozvoje společnosti. Výkonnostní metriky spojují, podchycují a zajišťují realizaci benefitů. Je kladen důraz na kontinuální zlepšování.

Financial Management

Finance jsou klíčovým ukazatelem pro zahájení realizace projektu a následné kontroly plánovaných a skutečných nákladů.

Úroveň 1 – V organizaci existuje malá nebo žádná finanční kontrola na úrovni projektů. Není jmenován nikdo odpovědný za sledování výdajů na projektech.

Úroveň 2 – Obchodní případy projektů jsou vytvářeny v různých formách. V lepším případě prezentují odůvodnění proč finance do projektu investovat. Celkové náklady projektů nejsou plně odůvodněny.

Úroveň 3 – V organizaci existuje standard pro přípravu obchodních případů. Projektoví manažeři jsou schopni sledovat náklady napříč celým životním cyklem projektu.

Úroveň 4 – Organizace je schopna stanovit efektivně priority investic k poměru potřebných zdrojů. Rozpočty projektů jsou účinně řízeny a lze porovnat výkonnost proti nákladům.

Úroveň 5 – Finanční kontroly jsou plně zahrnuty ve společnosti. Techniky odhadů jsou na projektové úrovni průběžně vyhodnocovány z hlediska odhadů a skutečných nákladů. Je kladen důraz na kontinuální zlepšování.

Stakeholder Management

Zainteresované strany jsou klíčem k úspěchu každého projektu, jestliže jsou správně nastaveny pravidla pro komunikaci.

Úroveň 1 – Zapojení zainteresovaných stran a komunikace s nimi je zřídka použito jako nástroj pro dodávku projektu.

Úroveň 2 – Zainteresované strany bývají zapojeny do projektů spíše na základě iniciativy projektového manažera než na základě definovaných přístupů.

Úroveň 3 – V organizaci existuje standard, který vede od identifikace až po zapojení zainteresovaných stran do projektu.

Úroveň 4 – Organizace dokáže díky analýzám měřit efektivitu zapojení zainteresovaných stran v projektech.

Úroveň 5 – Komunikace se zainteresovanými stranami je optimalizována podle potřeb, které vycházejí ze znalosti prostředí. Je kladen důraz na kontinuální zlepšování.

Risk Management

Řízení rizik je cestou, jak na projektu minimalizovat hrozby a maximalizovat příležitosti.

Úroveň 1 – Projekty jsou řízeny s minimální evidencí rizik. Registr rizik může existovat, není však udržován po celou dobu životního cyklu projektu.

Úroveň 2 – Na projektech je znám pojem aktivní řízení rizik. K řízení jsou však použity různé metody, které vedou k nesouladu s ostatními projekty.

Úroveň 3 – V organizaci existuje proces pro řízení rizik, který je platný pro všechny projekty a aktivně se využívá.

Úroveň 4 – Lze prokázat přínos definovaného procesu pro řízení rizik. Existuje snaha o řízení příležitostí a agregaci rizik.

Úroveň 5 – Řízení rizik je zakotveno v organizaci a podporuje veškeré rozhodování v rámci projektů. Je kladen důraz na kontinuální zlepšování.

Organizational Governance

Nastavená správa projektů, která zaručuje kontrolu dodávky během životního cyklu projektu.

Úroveň 1 – V organizaci existuje neformální projektová governance, ale není propojena s organizační kontrolou. Nebývají formálně definované role na projektu.

Úroveň 2 – U řízení projektů se začínají pomocí metodiky PRINCE2 objevovat náhodné kontroly bez strategického řízení. Role a odpovědnosti nejsou plně definovány.

Úroveň 3 – V organizaci existuje standard aplikovaný na všechny projekty. Je známá rozhodovací struktura.

Úroveň 4 – Rozhodovací struktura je integrována do governance organizace. V projektovém řízení jsou jasně popsány role a odpovědnosti.

Úroveň 5 – Projektová governance je středem zájmu pro kontrolu v organizaci. Existuje jasný vlastník, který je odpovědný za hlášení kontrol pro rozhodovací orgán. Je kladen důraz na kontinuální zlepšování.

Resources Management

Zahrnuje řízení veškerých zdrojů na projektu, bez kterých by projekty nemohly být realizovány.

Úroveň 1 – Organizace vnímá potřebu pro efektivní řízení zdrojů pro úspěšnou realizaci projektů. Existují minimální záznamy o pořízení, plánování a řízení zdrojů.

Úroveň 2 – Zdroje jsou rozptýleny napříč organizací, každý projekt má individuální postup, jak získat, plánovat a řídit zdroje.

Úroveň 3 – V organizaci existuje jednotně definovaný postup, jak získat, plánovat a řídit zdroje.

Úroveň 4 – Správa projektových zdrojů je řízena na strategické úrovni organizace. Existuje evidence kapacit zdrojů, zdroje jsou plánovány na základě kapacit, tak aby byla zajištěna dodávka projektu.

Úroveň 5 – Zdroje jsou v organizaci optimálně přerozdělovány. Existuje jasná evidence o efektivním využívání interních a externích zdrojů a jejich řízení. Je kladen důraz na kontinuální zlepšování.¹⁶

¹⁶ AXELOS, *PRINCE2 Maturity Model Self-Assessment* [online], [cit. 2016-02-02], Dostupné z: https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/P3M3%20Model/P2MM_Self_Assess_PRINCE2Project_v012.pdf

3.4 Přizpůsobení projektové metodiky – Tailoring

Některé organizace mají pevně zavedenou projektovou metodiku, kterou se musí řídit. Zatímco jiné umožňují projektovým týmům přizpůsobit si projektovou metodiku pro své potřeby na projektu.

Standard PMBOK definuje přizpůsobení jako pečlivý výběr procesů a souvisejících vstupů a výstupů. Podmínkou výběru je znalost samotného standardu. Dále se zmiňuje o možnosti přizpůsobení velmi stroze. Jako odpovědnou osobu definuje projektového manažera, který by spolu se svým týmem měl být schopen vybrat pouze vhodné metody a postupy pro přiřazený projekt.

Celý proces přizpůsobení je sepsán ve čtyřech krocích:

- Projektový tým vybere vhodné procesy z projektové metodiky.
- Definuje se úroveň využití zvolených procesů.
- Zvolí se vyhovující nástroje a techniky za účelem dosažení vybraných procesů
- Popíše se způsob, jakým budou vybrané procesy využity k řízení konkrétního projektu, včetně závislostí a interakcí mezi těmito procesy, a definují vstupy a výstupy pro každý proces.¹⁷

Metodika PRINCE2 přistupuje k přizpůsobení daleko obsáhleji. Přizpůsobení je jeden ze sedmi principů této projektové metodiky. Podobně jako standard PMBOK definuje jedinou podmínku pro přizpůsobení, znalost samotné metodiky.

Přijetím metodiky PRINCE2 se organizace soustředí hlavně na šest částí:

- Odpovědnost v procesech
- Normy (šablony, definice)
- Vzdělávání a rozvoj
- Integrace s podnikovými procesy
- Nástroje
- Zajištění kvality procesů

¹⁷ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, 5th ed.

A jejich následné měření, které odhalí úroveň vyspělosti – viz část P2MM. Samotné přizpůsobení definuje projektový tým, který je schopný přizpůsobit metodiku na konkrétní projekt.

V samotném přizpůsobení se poté projektový tým soustředí na:

- Přizpůsobení témat – Neznamená modifikaci témat, ve většině případů jsou pouze začleněny environmentální (např. organizační kultura, pravidla a názvosloví a jiné) a projektové faktory (např. typ projektu, životní cyklus projektu a jiné) do projektové metodiky v organizaci a jejich kontrola. Kontrola může být také ovlivněna formálností a frekvencí kontroly a následného sdělování.
- Využití názvosloví v organizaci – Názvosloví, které se v organizaci využívá, může být aplikováno na metodiku PRINCE2. Jako jednoduchý příklad pro vylepšení porozumění je zde uvedeno přejmenování obchodního případu na investiční případ.
- Přizpůsobení správy dokumentů – PRINCE2 poskytuje dokumentaci pro popis v rámci životního cyklu projektu. Projektová dokumentace může být upravena na základě využitých témat a procesů na projektu. Všechny zainteresované strany musí být obeznámeny se změnami.
- Přizpůsobení rolí – Organizační struktura metodiky PRINCE2 musí být velmi dobře zhodnocena. Organizace může přizpůsobit popis a odpovědnost rolí tak, aby odpovídal kapacitě, avšak musí dobře zvážit schopnosti jednotlivců.
- Přizpůsobení procesů – Všechny procesy musí být zachovány. Přizpůsobení procesů je zde vnímáno na základě přizpůsobení rolí nebo projektové dokumentace.¹⁸

Přizpůsobení projektové metodiky je důležitý krok ve vyspělosti projektového řízení v organizaci. Vede k podnícení lidí, aby využívali a vylepšovali konkrétní metodiku. V případě neexistence vhodně přizpůsobené metodiky si lidé začnou vytvářet své vlastní řešení.

¹⁸ THE OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed

Mezi signály, které naznačují nevhodně přizpůsobenou metodiku, patří:

- Členové projektového týmu nevyužívají projektovou metodiku
- Členové projektového týmu si nezávisle modifikují projektovou metodiku
- Projektová metodika přistupuje stejně ke všem projektům, nezáleží na velikosti a složitosti
- Projektová metodika zahrnuje procesy z důvodu existence procesů (chápáno jako snaha začlenit co nejvíce procesů do projektové metodiky)¹⁹

Z výše uvedených informací a kapitol 3.2 Projektová kultura a 3.3 Vypěstlost projektového řízení vyplývá, že přizpůsobení je možné pouze tehdy, jestliže projektový manažer a jeho tým sdílí stejné hodnoty, normy chování, znalosti a dovednosti. Dohromady tyto předpoklady slouží k efektivnímu využití vybraných procesů, nástrojů, vstupů a výstupů.

¹⁹ WHITAKER, S. *The Art of Tailoring: Making your Project Methodology Fit* [online], [cit. 2016-02-09], Dostupné z: <http://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/The-art-of-%20tailoring-whitaker.ashx>

3.5 Životní cyklus a fáze projektu

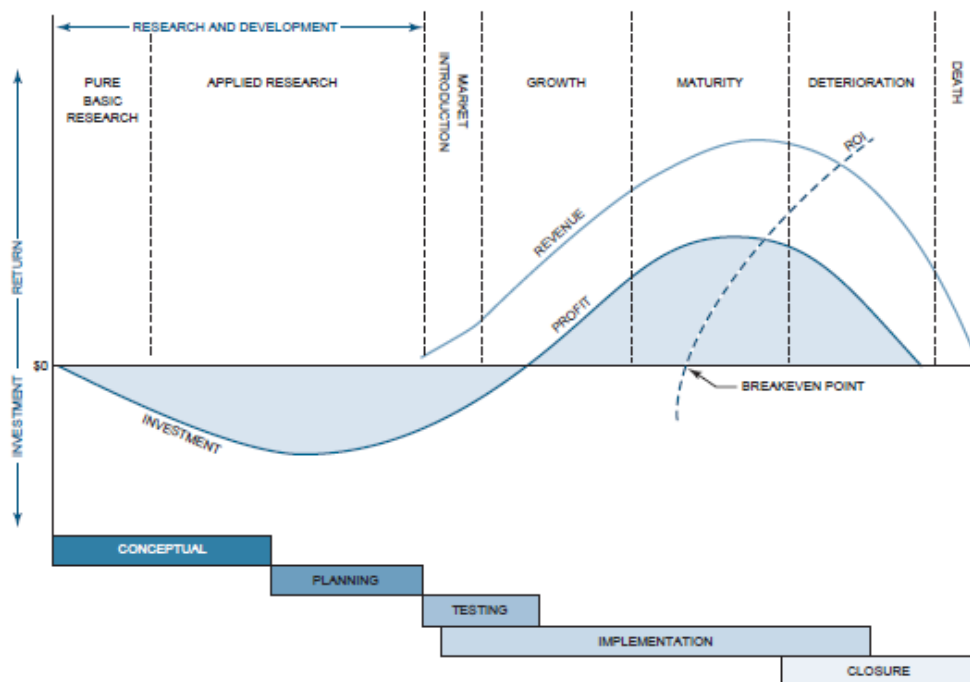
Neexistuje žádná shoda nad tím, do jakých fází členit životní cyklus projektu. Každá společnost je charakteristická svými potřebami, a proto i fáze životního cyklu jsou dány především složitostí a různorodostí projektů.

Harold Kerzner ve své práci definuje pět fází pro životní cyklus:

- Konceptuální fáze – Zahrnuje předběžné vyhodnocení záměru, prvotní analýzu rizik a výsledný dopad na zdrojové a časové náklady pro organizaci. Ve fázi se také rozhoduje o možné proveditelnosti.
- Fáze plánování – Jedná se především o zpřesnění všech elementů vstupujících z předchozí fáze. Vyžaduje identifikaci potřebných zdrojů. Fáze také zahrnuje přípravu dokumentace.
- Fáze testování – Ověřuje, zda je celý systém připravený k implementaci. Ve fázi musí být dokončena téměř veškerá projektová dokumentace.
- Implementační fáze – Integruje výsledný produkt či službu do stávající organizace.
- Fáze uzavření – Uzavírá životní cyklus projektu. Hodnotí dosažené výsledky celého projektu. Přerozděluje zdroje na nové projekty, které jsou v konceptuální fázi.²⁰

²⁰ KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 10th ed.

Diagram 3: Životní cyklus produktu

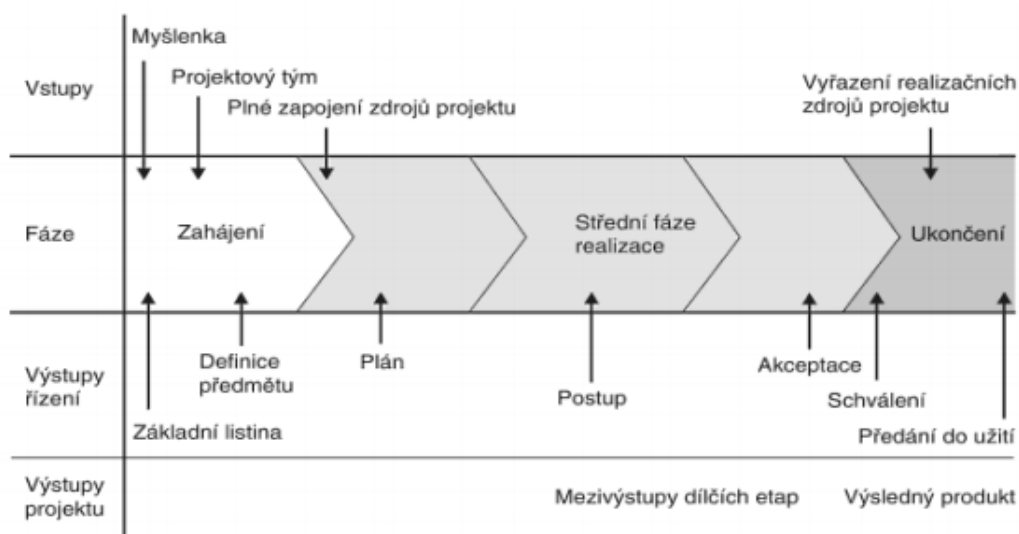


Zdroj: H. KERZNER, *Project Management*

Podle Aleny Svozilové se projekt v průběhu svého trvání vyvíjí a nachází v určitých fázích, které se dohromady označují jako životní cyklus projektu. Každá fáze projektu určuje, jaké práce se budou v konkrétním stádiu realizovat a kdo se na těchto činnostech bude podílet. Dále definuje přesné vstupy/výstupy spolu se způsobem ověření. Množství a názvy jednotlivých fází závisí na velikosti a druhu projektu. Přejít z jedné fáze do druhé bývá podmíněn schvalovacím procesem, při kterém je rozhodnuto, zda může projekt pokračit do další fáze dle plánu či jsou nutná nápravná opatření.²¹

²¹ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*

Diagram 4: Typické rozložení fází životního cyklu projektu



Zdroj: A. SVOZILOVÁ, *Projektový management*

PMBOK rozlišuje projekty podle velikosti a složitosti. Bez ohledu na tento fakt, mohou být projekty rozfázovány do čtyř fází:

- Zahájení projektu (Starting the project)
- Organizace a příprava (Organizing and preparing)
- Realizace projektových prací (Carrying out the project work)
- Uzavření projektu (Closing the project)

Fáze životního cyklu projektu se využívá při komunikaci s vrcholným vedením, které není seznámeno detailně s projektem. Fáze cyklu by neměly být zaměňovány s procesy, jelikož procesy se skládají z činností. Procesy jsou iterativní - mohou být opakovány v různých fázích projektu. Díky životnímu cyklu projektu lze také porovnávat projekty mezi sebou i v případě, kdy jsou odlišné povahy.²²

Metodika PRINCE2 využívá pojmu „Stage“, který je ekvivalentem pro termín etapa. Tato komponenta popisuje filozofii fázování projektu a jeho životního cyklu. Stejně jako PMBOK rozlišuje pouze čtyři „fáze“ životního cyklu projektu.

²² PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, 5th ed.

Metodika je primárně zaměřena na dodávku a tím je ovlivněno i jeho názvosloví:

- Předprojektová etapa (Pre-project)
- Zahajovací etapa (Initiation stage)
- Dílčí etapy dodávky (Subsequent delivery stages)
- Konečná etapa dodávky (Final delivery stage)²³

Společnosti využívají životního cyklu projektu a jeho fází v projektové metodice z několika důvodů. Veškeré odhady (časové, zdrojové a jiné) jsou přesnější. Každá fáze je dále popsána skupinou činností - známé jako procesy, které se lépe koordinují. Konec každé fáze slouží ke kontrole předcházející fáze a připravenosti do další fáze.

²³ THE OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed.

3.6 Procesy v projektovém řízení

Jak se píše v kapitole 3.5 Životní cyklus a fáze projektu, proces je skupina činností, který může být libovolně použit v různých fázích cyklu. Nicméně standard PMBOK dále rozšiřuje charakteristiku procesu o vstupy, které jsou za použití nástrojů a technik transformovány ve výstupy. Výstup jednoho procesu je obvykle vstupem do dalšího, avšak činnosti z jednotlivých procesů se mohou překrývat a tím se překrývají i samotné procesy.

Projekt není uzavřený systém, existuje v rámci společnosti a přijímá od ní vstupy, které následně transformuje ve výstupy a ty vrací zpět. Procesy v projektové metodice mohou generovat informace vedoucí ke zlepšení.

Standard PMBOK seskupuje procesy do pěti základních skupin – viz Diagram 5: Procesní skupiny projektového řízení. Jak bylo řečeno výše, standard nevyklučuje překrývání procesů a zároveň znovupoužitelnost v průběhu životního cyklu projektu viz kapitola 3.5 Životní cyklus a fáze projektu.

Diagram 5: Procesní skupiny projektového řízení



Zdroj: zpracováno dle PMBOK, 5th edition

Procesní skupiny projektové řízení dle standardu PMBOK:

- Zahajovací procesy (Initiating Process Group) – Definují nový projekt nebo novou fázi již existujícího projektu a zajišťují povolení pro tento projekt či fázi. V rámci těchto procesů je stanoven počáteční rozsah a finanční zdroje, interní a externí zainteresované strany. Cílem je vytvořit vizi projektu a potřebné vstupy.

- Plánovací procesy (Planning Process Group) – Stanovují celkový rozsah, upřesňují cíl a popisují postup, jak bude cíle dosaženo. Za pomoci procesů je vypracován projektový plán a jsou zvoleny vhodné dokumenty, které budou použity v projektu.
- Realizační procesy (Executing Process Group) – Vedou k dokončení naplánovaných prací za účelem naplnění projektové specifikace. Zahrnují koordinaci zdrojů a komunikaci se zainteresovanými stranami v souladu s projektovým plánem.
- Sledovací a kontrolní procesy (Monitoring and Controlling Process Group) – Potřebné ke sledování, revizi a hodnocení projektu. Identifikují oblasti, ve kterých je požadována změna plánu.
- Uzavírací procesy (Closing Process Group) – Slouží k dokončení veškerých projektových aktivit napříč všemi procesními skupinami a formálně ukončují projekt nebo fázi. Skupina procesů se také využívá k předčasnému uzavření projektu či fáze z důvodů pozastavení nebo zrušení projektu.²⁴

Alena Svozilová ve své práci, která vychází z teorie PMI, dále rozděluje procesní skupiny na subprocesy, pro které uvádí potřebné vstupy a výstupy.²⁵

Metodika PRINCE2 zahrnuje sedm procesů v průběhu životního cyklu projektu. Proces vnímá jako strukturovanou sadu činností určenou k dosažení specifického cíle. Nezáleží, zda plynou činnosti za sebou nebo paralelně.

Procesy projektového řízení dle metodiky PRINCE2:

- Zahájení projektu (Starting Up a Project – SU) – Zajišťuje předpoklady pro rozhodnutí, zda je projekt životaschopný a hodnotný. Projekt by neměl být spuštěn do doby, než jsou zajištěny základní informace pro racionální rozhodnutí.
- Směrování projektu (Directing a Project) – Řídící výbor nese odpovědnost za úspěch projektu. Má hlavní slovo při rozhodování, vykonává celkový dohled

²⁴ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, 5th ed.

²⁵ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*

nad projektem a udává mu směr. Hlavní činností je delegace řízení na projektového manažera.

- Nastavení projektu (Initiating a Project – IP) – Tvoří pevné základy pro projekt, definuje všechny důležité vstupy, aby mohla být provedena práce, kterou je třeba udělat. Proces zabráňuje plýtváním prostředků na nedostatečně připravené projekty.
- Řízení etapy (Controlling a Stage) – V procesu se přidělují balíky práce, sleduje se progres práce na projektu, řeší se otevřené otázky a následně se vše pravidelně oznamuje řídicímu výboru. Pokud je potřeba přijímají se ve fázi potřebná opatření, aby projekt zůstal v rámci svých tolerancí.
- Řízení dodávky produktu (Managing Product Delivery) – Zajišťuje předání požadavků, provádění a dodání projektové práce mezi projektovým manažerem a vedoucími týmu. Vedoucí týmu poté koordinuje specifickou skupinu, která realizuje jeden či více projektových produktů.
- Řízení přechodu mezi etapami (Managing a Stage Boundary – SB) – Poskytuje řídicímu výboru dostatek informací, aby mohl rozhodnout o současné etapě a schválit etapu následující.
- Uzavření projektu (Closing a Project – CP) – Poskytuje pevný bod, ve kterém probíhá akceptování výsledného produktu a uznání, že bylo dosaženo stanovených cílů definovaných na začátku projektu.²⁶

Diagram 6: Procesní model podle PRINCE2



Zdroj: zpracováno dle PRINCE2, 5th edition

²⁶ THE OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with Prince2*, 5th ed.

3.7 Odpovědnost v projektu

Pro přiřazení odpovědnosti nejen projektového manažera se využívá grafické zobrazení matic. Jedním z nejpřehlednějších typů je RACI matice - schéma na bázi maticového zobrazení. Zobrazuje projektové zdroje a jejich přiřazení k pracovním balíčkům. Využívá se k ilustraci vazby mezi zdrojem a úkolem. Formát matice zobrazuje všechny činnosti spojené s jednou osobou a zároveň všechny osoby spojené s jednou činností. To rovněž zajišťuje, že existuje pouze jedna osoba odpovědná (Accountable) za jakýkoliv jeden úkol, aby nedošlo k záměně odpovědnosti.

Pro ohodnocení vazeb mezi entitami se využívá:

- R – Responsible (odpovědnost za provedení úkolu/výstupu)
- A – Accountable (odpovědnost za dodávku úkolu/výstupu)
- C – Consult (vyjadřuje se k úkolu/výstupu)
- I – Inform (je o úkolu/výstupu informován)

RACI matice 1: Vzor dle PMBOK

RACI	Zdroj				
Aktivita	Ann	Ben	Carl	Dina	Ed
Tvorba dokumentu	A	R	I	I	I
Sběr požadavků	I	A	R	C	C
Alokace zdrojů	I	A	R	R	C
Výběr dodavatele	A	C	I	I	R

Zdroj: zpracováno dle PMBOK guide, 5th edition

RACI matice může být libovolně modifikována, mohou se měnit zdroje, činnosti, dokumenty, služby, orgány, útvary a jiné.²⁷

²⁷ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, 5th ed.

4 Vlastní práce – Analýza projektového řízení v ČSOB a.s.

4.1 Představení společnosti

Společnost ČSOB byla založena roku 1964, jako státní banka tehdejší Československé socialistické republiky. V roce 1999 proběhla privatizace a majoritním vlastníkem banky se stala belgická KBC Bank. Kromě toho odkoupila KBC Bank v roce 2007 minoritní podíly a stala se tak jediným akcionářem. Jediným akcionářem KBC Bank je KBC Group NV. KBC Group NV je integrovanou bankopojišťovací skupinou, která působí především na trzích v Belgii, České republice, na Slovensku, v Bulharsku a Maďarsku.

ČSOB působí jako univerzální banka, která byla založena pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. ČSOB poskytuje své služby všem klientským segmentům, tedy fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. V retailovém bankovníctví v České republice působí banka pod základními obchodními značkami – ČSOB (pobočky), Era (finanční centra) a Poštovní spořitelna (obchodní místa České pošty).

Pro každý podnik je důležitá jeho finanční stabilita, která je ohodnocena ratingem. Rating je nezávislé hodnocení, které vyjadřuje důvěryhodnost emitenta. Například Agentura Standard & Poor's ohodnotila ČSOB dlouhodobým ratingem A²⁸. Je však potřeba si uvědomit, že rating společností bývá významně ovlivněn státem, ve kterém se nacházejí, přičemž jejich rating bývá nižší než rating státu. Rating České republiky²⁹ se nachází v kategorii AA-³⁰. V tomto srovnání se společnost ČSOB nachází pouze dva stupně pod ratingem České republiky, jde tedy o silnou a stabilní společnost.³¹

²⁸ A – Znamená silnou schopnost plnit dlouhodobě své finanční závazky.

²⁹ Česká národní banka: Srovnávací tabulka ratingového ohodnocení [online], [cit. 2015-11-01], Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni_vztahy/rating/

³⁰ AA – Znamená velmi silnou schopnost plnit dlouhodobě své finanční závazky.

³¹ Československá obchodní banka a.s.: Výroční zpráva 2014 [online], [cit. 2015-11-01], Dostupné z: https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/VZ_CSOb_2014.pdf/

4.1.1 Firemní kultura

Firemní kultura ve společnosti ČSOB je založena na etickém kodexu, který vyjadřuje základní principy a očekávání pro chování zaměstnanců.

Tyto principy tvoří zkratka PEARL:

- Výkonnost (Performace) – Zaměstnanci usilují o dosahování vynikajících výsledků a tím potírají podprůměrnost.
- Zmocňování (Empowerment) – Manažerské vedení povzbuzuje kreativitu každého zaměstnance.
- Odpovědnost (Accountability) – Zaměstnanci přijímají osobní odpovědnost za své úkoly.
- Vnímavost (Responsiveness) – Zaměstnanci vnímají a pohotově a vstřícně reagují na návrhy.
- Lokální ukotvení (Local Embeddedness) – Zaměstnanci jsou společensky odpovědní a dodržují místní pravidla a předpisy.³²

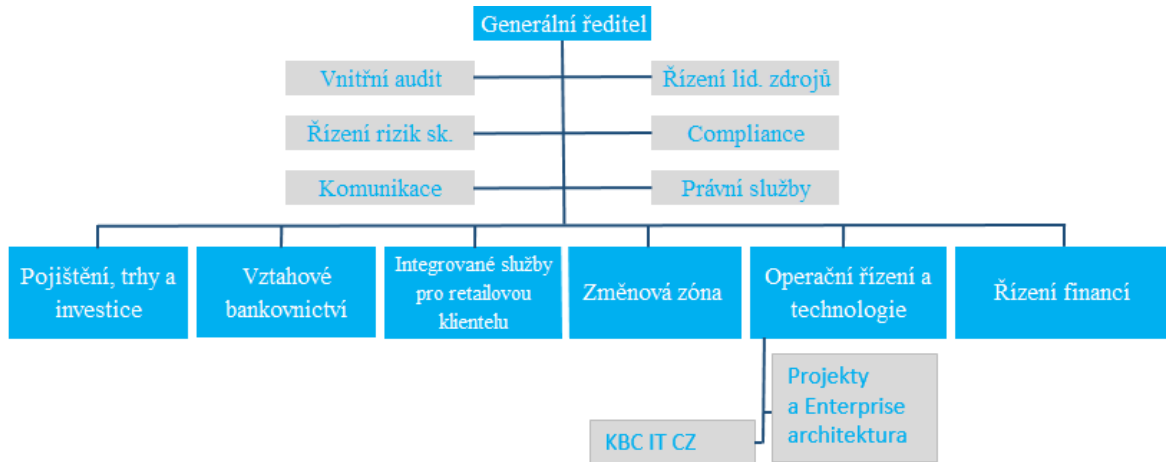
Z výše uvedené informace a kapitoly 3.2 Projektová kultura vyplývá, že více rozšířenou projektovou kulturu bychom ve společnosti ČSOB hledali marně. Díky těmto předpokladům je patrné, že Projektový manažer by měl být na projekt alokován co nejdříve, aby poskytoval první pomoc v projektové metodice.

4.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti ČSOB ke konci roku 2014 nepočítala s projektovým řízením jako samostatným útvarem. Útvar Projekty a Enterprise architektura se nacházela v liniovém managementu – viz Diagram 7: Organizační struktura ČSOB k 31. 12. 2014.

³² Československá obchodní banka a.s.: *Etický kodex* [online], [cit. 2016-02-22], Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/267296/csob-csr-eticky-kodex.pdf>

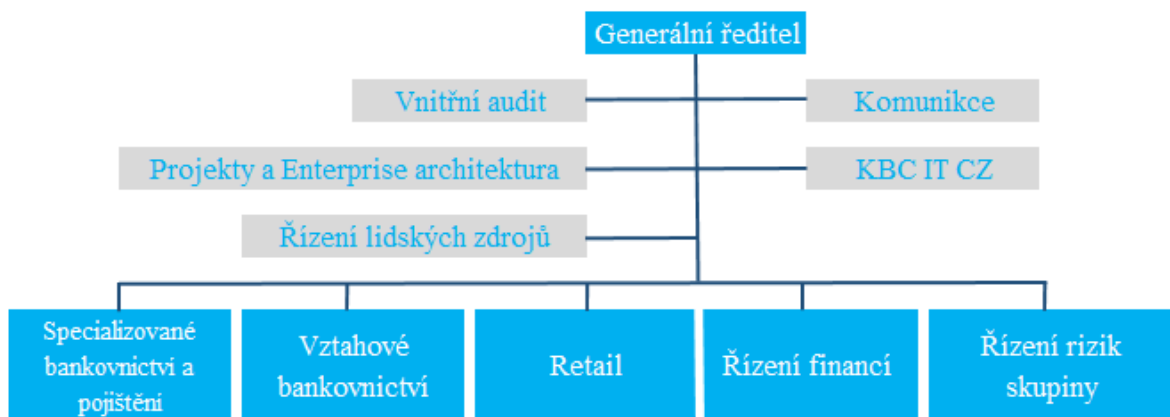
Diagram 7: Organizační struktura ČSOB k 31. 12. 2014



Zdroj: Československá obchodní banka a.s.: Výroční zpráva 2014

V průběhu roku 2015 se společnost začala prezentovat jako maticově řízená. To znamená, že projektový manažer nedisponuje žádnými zdroji přímo. Zdroje spravuje příslušný liniový manažer. Tyto zdroje jsou přerozdělovány podle parametrů schválených projektů. Projektový manažer tyto zdroje řídí a koordinuje v rámci svěřeného projektu³³. Jakým směrem se společnost vydala, je patrné ze změny v organizační struktuře, útvar Projekty a Enterprise architektura se stává podřízený pouze generálnímu řediteli – viz Diagram 8: Organizační struktura ČSOB k 10. 3. 2015.

Diagram 8: Organizační struktura ČSOB k 10. 3. 2015



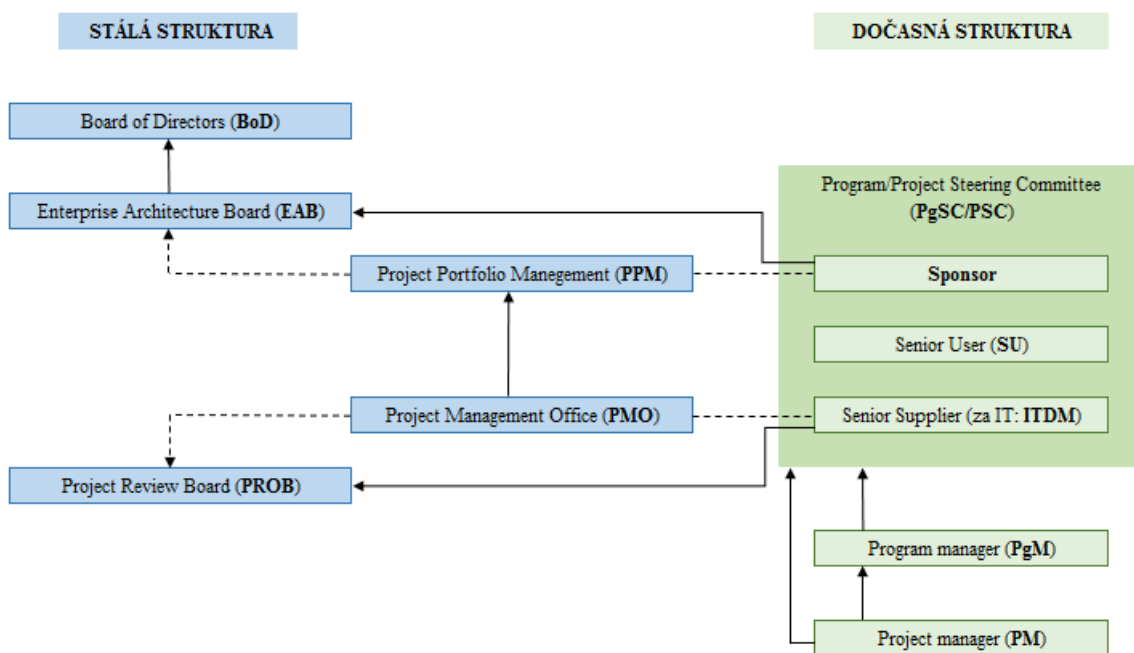
Zdroj: Československá obchodní banka a.s.: Výroční zpráva 2014

³³ SVOZILOVÁ A., *Projektový management*

4.1.3 Vztah stálé a dočasné organizační struktury

Společnost ČSOB má definovaný projekt jako dočasnou organizaci, která vznikla za účelem vytvoření jedinečného produktu, a to na základě definovaných požadavků, ve stanoveném čase, kvalitě a s daným rozpočtem.

Diagram 9: Vztah stálé a dočasné struktury



Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

Stálá liniiová struktura

Board of Directors (dále BoD) je nejvyšší strategický orgán společnosti, který zastupuje zájmy akcionářů prostřednictvím strategického rozhodování.

Enterprise Architecture Board (dále EAB) je klíčový rozhodovací orgán na úrovni portfolia, který rozhoduje na strategické úrovni. Mezi základní odpovědnost patří rozhodování ohledně smysluplných činností a investic.

Project Portfolio Management (dále PPM) je útvar, který spravuje projektové portfolio, dále analyzuje a společně řídí stávající nebo navrhované projekty. Určuje optimální zdroje na dodávku a přínos daného projektu. Stanovuje prioritu projektů tak, aby společnost investovala nejlépe kapitál a lidské zdroje.

Project Review Board (dále PROB) je rozhodovací orgán, který zajišťuje plánování, schvalování a řízení dodávek. Kontroluje kvalitu projektů v rámci projektových Gates³⁴. Vstupy dodané na PROB procházejí obsahovou kontrolou kvality a na základě vyhodnocení PROB potvrzuje vstup do další fáze projektu.

Project Management Office (dále PMO) je útvar poskytující metodiku projektového řízení, školení, vzdělávání a administrativní podporu pro projektové manažery. PMO je vlastníkem procesu projektového řízení z pohledu kontroly kvality, metodiky, rolí a odpovědnosti. Administrativně zajišťuje proces PROBu.

Dočasná projektová struktura

Project Steering Committee (dále PSC) poskytuje projektovým manažerům podporu, směr, rady a odstraňuje překážky za účelem zajištění úspěchu projektu. Prosazuje projekt napříč společnostmi. Mezi jeho aktivity patří monitorování progresu projektu vůči Business Case³⁵ a schválenému plánu. Monitoruje strategické záležitosti a poskytuje projektovým manažerům rady ohledně rizik, která by mohla mít vliv na úspěch projektu, dále řeší záležitosti, které na něj projektoví manažeři eskalují. PSC je složen ze tří členů (Sponsor, Senior User a Senior Supplier).

Sponsor nominuje členy PSC, kterému následně předsedá. Sponsor je odpovědný za veškerá rozhodnutí PSC, tedy i za úspěch projektu a má právo veta. Sponsor reportuje, eskaluje a dostává rozhodnutí od EAB.

Senior User (dále SU) je odpovědný za to, aby výsledný produkt projektu byl v souladu s požadavky zákazníka. Sleduje produkt během celého jeho životního cyklu a zajišťuje, že produkt přinese očekávané benefity. Dále informuje projektové manažery o očekáváních zákazníka spolu s požadavky na kvalitu produktu s akceptačními kritérii.

Senior Supplier (za IT: dále ITDM) je odpovědný za E2E delivery³⁶. Ověřuje kvalitu dodávky produktu za projekt, dále potvrzuje zdroje ze strany dodavatele. Rozhoduje o vstupu projektu do následujících fází v rámci zasedání PROBu. Je to role, která

³⁴ Gates - Milníky v životním cyklu projektu, ve kterých se projekt předkládá ke schválení, aby se na projektu mohlo dále pokračovat.

³⁵ Business Case – Součást dokumentu Project Card. Využití spočívá ve zdokumentování opodstatněnosti realizace projektu, založeném na odhadovaných nákladech ve srovnání s plánovnými přínosy za existence určitých rizik.

³⁶ E2E Delivery – Životní cyklus projektu, od zahájení, po jeho ukončení a předání.

předkládá projekt na PROB v rámci Gates. Závěrem každého PROB zasedání je rozhodnutí, zda může projekt pokračovat.

Program Manager (dále PgM) je odpovědný za realizaci a dokončení dodávky a splnění cílů programu. Je odpovědný za řízení, plánování a monitorování programových parametrů projektu. Projektoví manažeři projektů, které běží v rámci programu, reportují PgM. PgM dále reportuje a eskaluje Program Steering Committee (dále PgSC).

Project Manager (dále PM) je odpovědný za každodenní řízení projektu v rámci svěřených časových a rozpočtových limitů. Je odpovědný za vyhotovení řídicí projektové dokumentace. Jestliže projekt nepodléhá programu, reportuje, eskaluje a radí se s PSC. Jakmile projekt podléhá programu, PM reportuje a eskaluje PgM.

Project Team Leader je odpovědný za dodávku přidělených Work Package³⁷ (dále WoPa). Připravuje a sleduje mikroplány aktivit a členů týmu na projektu. Přiděluje úkoly jednotlivým členům týmu. Řeší obsahové a technické záležitosti spojené s dodávkou WoPa. Pravidelně sděluje stav dodávky PM a v případě překročení vymezeného času a rozpočtu eskaluje na PM.

4.1.4 Organizace projektu v ČSOB/KBC IT CZ z pohledu PM

V souladu s dlouhodobým záměrem KBC Group NV zjednodušit poskytování služeb informačních technologií (dále IT) byla založena 14. 1. 2009 v České republice organizační složka KBC Czech Branch zajišťující tyto služby. Společnost ČSOB se dne 1. 6. 2009 rozhodla outsourcovat svoji činnost v oblasti IT do KBC Czech Branch³⁸.

Z tohoto důvodu jsou ve společnosti ČSOB rozděleni projektoví manažeři na IT z KBC Czech Branch a Business³⁹ (dále BUS) z ČSOB. IT Projektový manažer řídí dodávku ze strany IT, jedná se například o návrh, vývoj a předávku softwaru do provozu. BUS Projektový manažer řídí dodávku ze strany BUS, jako je například školení pobočkových pracovníků nebo správa nového produktu. Tyto obě části zastřešuje **Overall PM** – viz Diagram 10: Organizace projektu v ČSOB/KBC IT CZ, který je odpovědný

³⁷ Work Package – Jednotlivé pracovní balíčky.

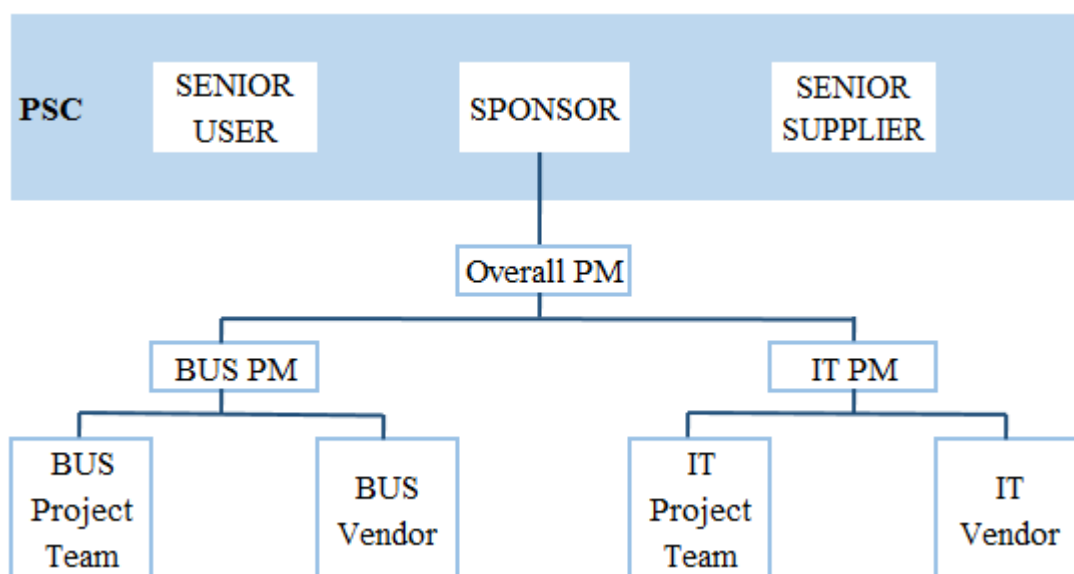
³⁸ Československá obchodní banka a.s.: Zjednodušení poskytování ICT služeb [online], [cit. 2016-01-13], Dostupné z: https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/090528_KBC_GS_Czech_Branch_V_info.pdf

³⁹ Business – Za business část jsou považovány obchodní a produktové útvary, nikoli tedy IT.

za celou dodávku projektu ze strany ČSOB, z pohledu IT a BUS. Ve většině případů tuto roli zastává BUS PM.

V průběhu roku 2015 zveřejnila společnost ČSOB informaci ohledně záměru přesunout IT z KBC Czech Branch koncem roku 2015 zpět do ČSOB⁴⁰. Tímto krokem skončí řízení projektu odděleně a za dennodenní řízení projektu bude odpovědný pouze jeden Projektový manažer, který bude odpovědný za IT a BUS část projektu.

Diagram 10: Organizace projektu v ČSOB/KBC IT CZ



Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

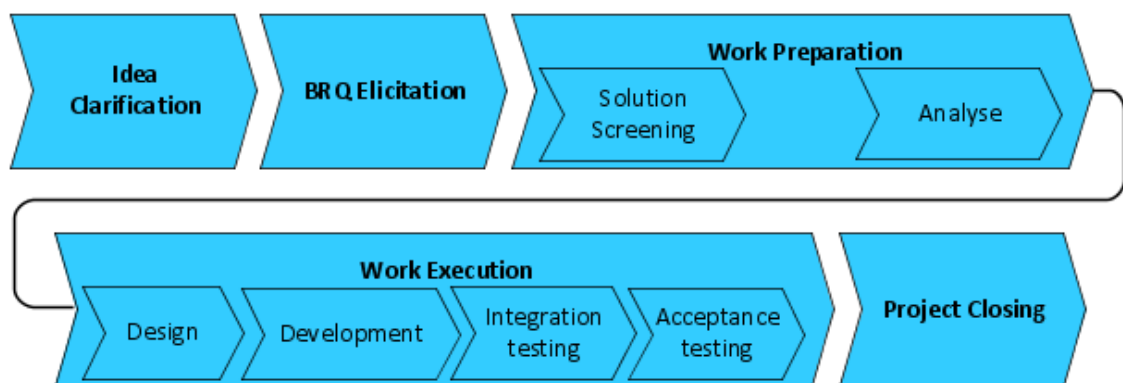
Stávající projektová metodika viz kapitola 4.2 Životní cyklus projektu – E2E Delivery primárně popisuje projekt s IT dodávkou, protože projektová metodika vznikla v KBC Czech Branch. Díky přesunutí KBC Czech Branch do ČSOB musí být metodika upravena tak, aby splňovala standard projektového řízení ve společnosti ČSOB.

⁴⁰ Československá obchodní banka a.s.: Záměr přesunout IT [online], [cit. 2016-01-17], Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/zamer-presunout-it-z-pobocky-kbc-group.pdf>

4.2 Životní cyklus projektu - E2E Delivery

E2E Delivery je dynamický pohled na procesy popsané z časového pohledu realizace projektové dodávky a jednotlivých fází od Idea Clarification až po Project Closing a následného převzetí dodávky. Životní cyklus projektu je základním stavebním kamenem projektové metodiky.

Diagram 11: Životní cyklus projektu



Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

Identifikována slabá místa:

- 1) Není rozlišováno mezi fází a procesem.
- 2) Pokud se jedná o procesy, neměli by být rozděleny na části procesů a dále na subprocessy.
- 3) Životní cyklus projektu by měl být popsán fázemi.
- 4) Stávající životní cyklus pro projekty s IT dodávkou.

4.2.1 Objasnění idey - Idea Clarification

Idea Clarification je počáteční fáze, která převádí neformální a stručně popsané obchodní záměry do projektu. Registruje ho a stanovuje mu prioritu, popisuje rozsah, high-level dopady do současného BUS a IT prostředí. Je stanoven rozpočet a plán k dosažení požadovaného záměru.

Fáze je rozdělena na čtyři subprocesy:

- Zpracování idey (Idea elaboration)
- Posouzení idey (Idea assessment)
- Vyhodnocení idey (Idea evaluation)
- Vytvoření projektu (Project creation)

Tyto subprocesy jsou poté doplněny o slovní popis fáze.

Popis fáze – Idea Clarification je první fáze dodávky projektu, které předchází přípravné aktivity v příslušné BUS jednotce⁴¹, a nutně také vychází z capability roadmapy⁴², architektonických standardů a principů⁴³, strategie banky⁴⁴ a strategie příslušné BUS jednotky. Fáze je iniciována Sponsorem a nadále je za ní odpovědný BUS Architect (dále BAR) nebo jiný nominovaný pracovník ze strany BUS. BAR úzce spolupracuje s příslušným BUS Analyst (dále BAN), který je odpovědný za IT vstupy. Po dokončení příslušných výstupních dokumentů žádá Sponsor nebo BAN, Work Preparation Managera (dále WPM) o registraci do portfolia.

Odpovědnost PM pro fázi Idea Clarification – PM bývá na projekt přiřazen po ukončení fáze Idea Clarification. PM je nominován do projektu PMO. Ve chvíli přiřazení na projekt PM přebírá odpovědnost za řízení projektu a stává se odpovědný za plánování. Jestliže je PM nominován dříve, tj. ve fázi Idea Clarification zakládá taktické soubory pro projekt.

Decision Gate 1 – Idea Go / NoGo Decision je rozhodnutí, které provádí EAB nebo WPM a je řízen podle pravidel BUS-IT Governance⁴⁵. Výstupem je schválení Idea Clarification do portfolia evidované v Project Portfolio Register a následně je transformována na projekt.

⁴¹ BUS jednotka – Chápáno jako odpovědná osoba zastupující obchodní nebo produktový útvar.

⁴² Capability roadmap – Strategický nástroj pro zjištění kapacit v rámci orientačního plánování.

⁴³ Architektonické standardy a principy – Definované mechanismy pro řízení architektury v ČSOB.

⁴⁴ Strategie banky – Strategickým cílem banky je rozvíjet nové produkty nad rámec bankopojištění.

⁴⁵ BUS-IT Governance – Chápáno jako sada aktivit, jejímž primárním cílem je nastavit řízení, komunikaci a plánování mezi BUS a IT.

- 8) V návaznosti na Sponsora chybí aktivity pro Sponsora (ustanovení PSC, sestavení tolerančních limitů, autorizace přechodu do další fáze).

4.2.2 Elicitace požadavků - BRQ Elicitation

BRQ Elicitation je druhá fáze projektu. V této fázi se sbírají BUS požadavky všech stakeholderů, včetně IT, pro projekt, který byl zaregistrován v předchozí fázi. Kromě sběru požadavků tato fáze také ověřuje, zda alternativy řešení a odhady pracnosti které byly navrhované v počáteční fázi ze strany BUS a IT stále platí a nejsou v rozporu se sebranými BUS požadavky. Současně stanovuje, zda se neobjevily nové alternativy řešení a nedošlo k větší změně v odhadech pracnosti.

Fáze je rozdělena na tři subprocesy:

- Sběr požadavků (Requirements collection)
- Předání požadavků (Requirements handover)
- Příprava dokumentu WP Mandate⁴⁹ (WP Mandate preparation)

Tyto subprocesy jsou poté doplněny o slovní popis fáze.

Popis fáze – BRQ Elicitation je iniciována BAR nebo PM, pokud je již nominován, na základě schváleného Business Case v Project Card a nadále je za ni odpovědný BUS. BAR spolu s BAN spolupracují na přípravě dokumentu BRQ Set⁵⁰, za který je primárně odpovědný BAR. BAN poskytuje konzultace, podílí se na definici BUS požadavků a poskytuje vstupy ze strany IT. Obě role podle potřeby konzultují detailní záležitosti s ostatními rolemi z BUS a IT útvarů. Zároveň vzniká dokument Business Service Level Requirements (dále BSLR), který je součástí dokumentu BRQ Set a sbírá nefunkční požadavky pro produkt. Kontrolu kvality dokumentu BRQ Set provádí WPM, který případně doporučí tento dokument k přepracování. Nejpozději v tento okamžik musí být jmenován PM.

Odpovědnost PM pro fázi BRQ Elicitation – Na základě BRQ Setu připravuje dokument WP Mandate včetně konkrétních alokací BUS a IT zdrojů. PM je také

⁴⁹ WP Mandate - Dokument, který obsahuje definici plánu projektu pro fázi Work Preparation z pohledu rozsahu projektu, časování, rozpočtu, očekávání a kritérií pro kvalitu dodávky projektu. WP Mandate obsahuje závazně zdroje pro Work Preparation fázi a odhady do Work Execution fáze.

⁵⁰BRQ Set – Dokument, který určuje rozsah projektu, popisuje jednotlivé aspekty BUS architektury. Dále identifikuje všechny stakeholdery a obsahuje souhrn všech BUS požadavků jednotlivých stakeholderů, a v případě změny také revidované high-level alternativy řešení a hrubé odhady pracnosti.

odpovědný za předání projektové dokumentace příslušným projektovým rolím a potvrzuje si s členy týmu popis jejich role v projektu. Vytváří dohody nad jednotlivými WoPa s Project Team Leaders. WP Mandate je poté předán na Quality check do PMO a následně schvalován v rámci Decision Gate 2. Dále připravuje Project Governance.⁵¹

Decision Gate 2 – Milník ve kterém probíhá schválení projektu do fáze Work Preparation. Schvalování provádí ITDM, Sponsor a WPM. Pro rychlé a efektivní schvalování je doporučeno si variantu neformálně předjednat se Sponsorem.

Tabulka 2: Vstupní/Výstupní dokumenty pro fázi BRQ Elicitation

Vstupní dokumenty	Výstupní dokumenty
Idea Report	BRQ Set
Project Card	WP Mandate
Project Portfolio Register	Project Portfolio Register - update
	High-level Security Requirements catalogue ⁵²

Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

RACI matice 3: RACI matice pro fázi BRQ Elicitation

		IT Project Manager	BUS Project Manager	Solution Architect	BUS Analyst	IT Architect	BUS Architect	Sponsor	Delivery Manager	Service Owner/Service Delivery Owner	Team Managers	Test Analyst	Deployment Manager	Release Coordinator	IT Analyst	Test Manager
BRQ Elicitation	Vytvoření a schválení BRQ Setu	I	C	C	C	R	A									
	Převzetí BRQ Setu na straně IT	I	I	I	R			A								
	Konsolidace WP Mandát	R	C	I	C	C			A	C		C				
	Vytvoření projektového plánu IT část pro fázi WP, odhady na WE	A,R	C	C	C	C	C	I	I	C	C	C	C	C	C	
	Vytvoření detailního plánu na jednotlivé úlohy IT část	A,R	C	C	C	C	C			C	R	C	C	C	C	
	Požádání o zdroje	R							A	C						
	Přidělení zdrojů	C							A	R						
	Vytvoření testovacích scénářů BUS - UAT	I	A	C	R		R						C			
	Vytvoření akceptačních kritérií	I	A	C	R		R									
	Vytvoření komunikačního plánu	R	C													
	Vytvoření PBS pro fázi WP, odhady na WE	A			R								C			

Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

⁵¹ Project Governance – Chápáno jako sada aktivit, jejímž primárním cílem je nastavit řízení, komunikaci a plán projektu.

⁵² High-level Security Requirements catalogue – Automatizovaný katalog, který usnadňuje výběr high-level bezpečnostních požadavků.

Identifikována slabá místa:

- 1) Sjednocení fázi Idea Clarfication a BRQ Elicitation.
- 2) RACI matice obsahuje role, které nezasahují do aktivity.
- 3) V RACI matici chybí u tvorby komunikačního plánu odpovědná osoba „A“.
- 4) RACI matice neobsahuje hlavní aktivity (příprava WoPa, identifikace rizik)
- 5) RACI matice obsahuje dílčí činnosti (převzetí BRQ Setu).
- 6) Sjednocení role BUS a IT PM pouze do PM.
- 7) Aktivita realizace testovacích scénářů z BUS strany, jestliže není vybraná varianta, která se bude realizovat.
- 8) Aktivita konsolidace WP Mandat není vhodně pojmenována, neprobíhá pouze sjednocení, ale vznikají i nové vstupy do dokumentu.

4.2.3 Přípravné práce - Work Preparation

Fáze Work Preparation se z pohledu projektové metodiky skládá ze dvou částí. První částí je Solution Screening a druhou Analyse.

Prověřování řešení - Solution Screening

První dílčí část fáze Work Preparation je zaměřená na přípravu všech variant řešení. Zpracovávají se potřebné informace k jednotlivým variantám. Výstupem je zhodnocení všech variant a doporučení jedné varianty, která se bude v následující fázi analyzovat.

První část fáze je rozdělena na čtyři subprocesy:

- Návrh řešení architektury (Solution architecture proposal)
- Posouzení navrhovaných řešení architektury (Solution option assessment)
- Doporučení a schválení varianty (Option recommendation and approval)
- Aktualizace dokumentu WP Mandate (WP Mandate update)

Tyto subprocesy jsou poté doplněny o slovní popis části.

Popis části Solution Screening – Část je zahájena potvrzením dokumentu WP Mandate. Probíhá zpracování potřebných informací k jednotlivým variantám včetně sumarizace odhadů nákladů. Jednotlivé varianty jsou popsány v dokumentu Solution Screening. Solution Architect (dále SAR) je odpovědný za obsahovou správnost, kvalitu a úplnost IT informací k jednotlivým variantám. Dokument musí obsahovat doporučenou

variantu k řešení. Tento dokument musí být zhotoven i v případě, že existuje pouze jedna varianta.

Odpovědnost PM pro část Solution Screening – PM v této části řídí dodávku podle principů Monitor Stage⁵³. Udržuje aktuální Project Governance. Je odpovědný za řízení aktivit a vznik dokumentů relevantních pro část Solution Screening a jejich konsolidaci. Jestliže je v části Solution Screening vybráno řešení, které mění čas, rozsah nebo rozpočet schválený ve WP Mandate, připravuje PM před vstupem do části Analyse aktualizaci tohoto dokumentu.

Decision Gate 3 – Milník ve kterém probíhá potvrzení vybrané varianty, která bude projekt řešit. Výběr provádí ITDM a Sponsor. Pro rychlé a efektivní schvalování je doporučeno si variantu neformálně předjednat s Sponsorem.

Tabulka 3: Vstupní/Výstupní dokumenty pro část Solution Screening

Vstupní dokumenty	Výstupní dokumenty
BRQ Set	Solution Screening
WP Mandate	WP Mandate - update
Project Portfolio Register - update	
High-level Security Requirements catalogue	
Detailed Security Requirements catalogue	
Risk analysis template ⁵⁴	

Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

Analýza - Analyse

Druhá dílčí část fáze Work Preparation je analýza řešení vybrané varianty, příprava a zpracování veškerých artefaktů⁵⁵ do ní zasahující. Dále jsou zpracovány všechny mandatorní dokumenty potřebné pro otevření projektu do fáze Work Execution.

⁵³ Monitor stage – Skupina procesů a aktivit, za které je odpovědný PM na projektu. Mezi aktivity se řadí řízení rizik, issues, změn, závislostí, kvality a stakeholderů. Dále komunikace na projektu, plánování, finance a konfigurační management.

⁵⁴ Risk analysis template – Šablona pro aktivní řízení rizik.

⁵⁵ Artefakt – Dílčí část produktu, která vznikla lidskou aktivitou.

Druhá část fáze je rozdělena na tři subprocessy:

- Návrh řešení designu (Solution design proposal)
- Analýza dopadu a návrh funkčního designu (Impact analysis and Functional design proposal)
- Příprava dokumentu Project Charter⁵⁶ (Project Charter preparation)

Tyto subprocessy jsou poté doplněny o slovní popis části.

Popis části Analyse – Po potvrzení vybrané varianty probíhá zpracování potřebných informací k dané variantě. Do dokumentu Solution Design⁵⁷ jsou sesbírány všechny informace od jednotlivých projektových rolí, které se vztahují k řešené variantě. SAR je odpovědný za obsahovou správnost a konzistenci v dokumentech předávaných IT PM.

Odpovědnost PM pro část Analyse – PM v této části řídí dodávku projektu podle principů Monitor Stage. Udržuje aktuální Project Governance. Je odpovědný za řízení aktivit, vznik dokumentů relevantních pro část Analyse a jejich konsolidaci. Připravuje dokument Project Charter. Zajišťuje schválení funkčního designu BUS před finalizací dokumentace a schválením projektu do fáze Work Execution. Tvoří komunikační plán pro zapojení klíčových stakeholderů projektu v příhodný čas a získává formální souhlas, v případě, že je nezbytný.

Decision Gate 4 – Milník ve kterém probíhá otevření projektu do fáze Work Execution. Provádí ITDM a Sponsor. Pro rychlé a efektivní schvalování je doporučeno si variantu neformálně předjednat s Business Sponsorem.

⁵⁶ Project Charter – Dokument, který obsahuje plán projektu pro Work Execution z pohledu rozsahu, časování, rozpočtu, očekávání a kritérií pro kvalitu dodávky projektu. Obsahuje harmonogram projektu. Dále jsou v něm zachyceny konkrétní jména k rolím nominovaných do projektu. Alokaci potvrzuje vždy liniový manažer.

⁵⁷ Solution Design document – Dokument ve kterém se shrnují artefakty z fáze Analyse.

Tabulka 4: Vstupní/Výstupní dokumenty pro část Analýze

Vstupní dokumenty	Výstupní dokumenty
Solution Screening	Project Charter
WP Mandate - update	Solution Design document
Detailed Security Requirements catalogue	Akviziční checklist ⁵⁸
Risk analysis template	Master test document ⁵⁹

Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

RACI matice 4: RACI matice pro fázi Work Preparation

		IT Project Manager	BSL Project Manager	Solution Architect	BSL Analyst	IT Architect	BSL Architect	Spotter	Delivery Manager	Service Owner / Service Delivery Owner	Team Manager	Test Manager	Test Analyst	Test Coordinator Manager	Release Coordinator	IT Analyst	Test Manager	
Work Preparation	Vytvoření SOS dokumentu	I		R	C					A								
	Nacení recurrent costs - odhady - do WPM	I	I							A		R						
	Nacení maintenance costs - odhady - do WPM	I	I							A	R							
	Vytvoření WP Mandate update	R			C	C												
	Vytvoření Solution Design dokumentu			I	R													
	Vytvoření MTD, Testovací strategie	A	I	C								R						R
	Vytvoření BSLR	I	A,R	C	C	R			R	C								
	Vytvoření Security aspects	I	A,R	C	I	R												
	Vytvoření Acquisition checklist	A,R									R							
	Odborná činnost - Funkční design	A																R
	Identifikace akvizičního týmu	A		C					I	R	R							
	Identifikace položek akvizice	R		C							C	C						
	Nacení recurrent costs - final - do PCH	I	I							A	R							
	Nacení maintenance costs - final - do PCH	I	I							A		R						
	Konsolidace Project Charter	R	A,R	C	C	C	I	C	C	C	C	C	C					
	RFP - odborná content	C	I	A,R	C	C	I	I			C							
	RFP - vytvoření dokumentu	A,R		C	C	C	I	I										
	Vytvoření akceptačních kritérií	A	A,R	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
	Schválení PCH na straně IT - PROB	I	I															
	Schválení PCH na straně projektu - PMSC	I	I															

Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

Identifikovaná slabá místa:

- 1) Rozdělení fáze Work Preparation.
- 2) RACI matice odpovídá zejména tvorbě dokumentů, které jsou tvořeny právě v projektu s IT dodávkou.
- 3) V RACI matici chybí u schválení Project Charteru odpovědné osoby „A“.

⁵⁸ Akviziční checklist – Dokument obsahující produkt nebo službu a odpovědnou osobu, které má být předán. Slouží ke kontrole předání do všech relevantních částí společnosti.

⁵⁹ Master Test Document – Dokument popisující základní principy testovací strategie.

- 4) V RACI matici chybí hlavní aktivity PM (tvorba WoPa, aktualizace registerů, definice projektových kontrol, tvorba plánu).
- 5) RACI matice obsahuje dílčí činnosti (aktualizace odhadů nacenění)
- 6) RACI matice obsahuje u akceptačních kritérií dvě odpovědné osoby „A“.
- 7) Sjednocení role BUS a IT PM pouze do PM.

4.2.4 Prováděcí práce - Work Execution

Fáze Work Execution se z pohledu projektové metodiky skládá ze čtyř částí, kterými jsou Design, Development, Integration testing a Acceptance testing.

Design

První dílčí část fáze Work Execution je zaměřená na popis řešení po jednotlivých službách jako podklad pro jejich vývoj, přípravu podkladů pro testování a přípravu infrastruktury. Také se začíná připravovat nový Service Level Agreement⁶⁰.

První část fáze je rozdělena na dva subprocesy:

- Dokončení funkčního designu (Functional design finalization)
- Příprava technického designu (Technical design preparation)

Tyto subprocesy jsou poté doplněny o slovní popis části.

Popis části Design – Tato část je zahájena potvrzením dokumentu Project Charter na straně IT a BUS. V této části jsou dopracovány analytické artefakty. V dalším kroku vznikají jednotlivé technické designy řešení. V oblasti testování probíhá příprava testů a testovacích dat. SAR je odpovědný za obsahovou správnost a konzistenci dokumentů a dodávek. Jakmile jsou jednotlivé technické designy připravené, SAR a IT PM po konzultaci oznamují připravenost zvoleného řešení pro vývoj.

Odpovědnost PM pro část Design – PM v této části řídí dodávku podle principů Monitor Stage. Je odpovědný za řízení aktivit a vznik dokumentů relevantních pro část Design a jejich konsolidaci.

Decision Gate WE 1-2 – Milník pouze v interní projektové kartě, který určuje připravenost do druhé dílčí části Development.

⁶⁰ Service Level Agreement – Formální dohoda (podepsaná) o provozu služby.

Tabulka 5: Vstupní/Výstupní dokumenty pro část Design

Vstupní dokumenty	Výstupní dokumenty
Project Charter	Technical Design document
Solution Design document	SLAgreement
Akviziční checklist	SLAmbition ⁶¹
Master test document	Předávky a provozní dokumentace dle Akvizičního checklistu

Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

Vývoj - Development

Druhá dílčí fáze Work Execution je zaměřená na vývoj zvoleného řešení po jednotlivých dodávkách dle Technical Design document⁶². Dále jsou prováděny unit testy⁶³ a instalace jednotlivých dodávek na integrační prostředí.

Druhá část fáze je rozdělena na dva subprocessy:

- Vývoj řešení a příprava testů (Solution development and Test preparation)
- Instalace na integrační prostředí (Installation on integration environment)

Tyto subprocessy jsou poté doplněny o slovní popis části.

Popis části Development – Během této části vývojáři připravují jednotlivé instalace podle technických designů, provádí unit testy a revizi kódů. V oblasti testování probíhá finalizace testů a testovacích dat. SAR je odpovědný za konzistenci jednotlivých instalací a jejich obsahovou návaznost. V případě zpoždění SAR nominuje osobu odpovědnou za určení dopadu na projekt a posouzení možnosti dodatečných instalací. Jakmile jsou jednotlivé části vyvinuté a otestované, probíhá instalace na integrační prostředí. Instalace probíhají podle projektového plánu. Ve chvíli, kdy je celé řešení nainstalované na integračním prostředí, SAR a IT PM po konzultaci oznamují Test Managerovi (dále TM) připravenost celého řešení pro testování.

⁶¹ Service Level Ambition – Dohoda o provozu služby bez formálního podpisu.

⁶² Technical Design document – Design zvoleného řešení podle jednotlivých typech systémů/platforem.

⁶³ Unit test – Ověření funkčnosti a implementace části systému. Cílem je kontrola funkčnosti dílčích jednotek zdrojového kódu.

Odpovědnost PM pro část Development – PM v této části řídí dodávku podle principů Monitor Stage. Je zodpovědný za řízení aktivit a vznik dokumentů relevantních pro fázi Development a jejich konsolidaci.

Decision Gate WE 3-4 – Milník pouze v interní projektové kartě, který určuje připravenost do části Integration testing.

Tabulka 6: Vstupní/Výstupní dokumenty pro část Development

Vstupní dokumenty	Výstupní dokumenty
Technical Design document	Instalace na integraci
Test Approach ⁶⁴	Výstupy jednotlivých unit testů
SLAgreement	Code Review záznam
SLAmbition	Test Approach – update
	Předávky a provozní dokumentace dle Akvizičního checklistu

Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

Integrační testy - Integration testing

Třetí dílčí fáze Work Execution je zaměřená na integrační otestování řešení celého projektu.

Třetí část fáze je rozdělena na dva subprocesy:

- Testování na integračním prostředí (Testing on integration environment)
- Protokol o testování na integračním prostředí (Integration Test report environment)

Tyto subprocesy jsou poté doplněny o slovní popis části.

Popis části Intengration testing – Tato dílčí fáze je iniciována IT PM v okamžiku, kdy je celé řešení nainstalované na integračním prostředí. Probíhá integrační testování, za které je odpovědný TM. Do balíku integračních testů mohou spadat automatizované, manuální a penetrační testy. TM na základě integračních testů doporučuje řešení k akceptačnímu testování.

⁶⁴ Test Approach – Dokument k testování a aktuálními informacemi a detailním popisem testovací strategie.

Odpovědnost PM pro část Integration testing – PM v této části řídí dodávku podle principů Monitor Stage. Je odpovědný za řízení aktivit, vznik dokumentů relevantních pro fázi Integration testing a jejich konsolidaci. Koordinuje jednotlivé instalace na integrační prostředí. Společně se SAR, TM a hlavním vývojářem prochází výstupy z Unit testů dle schváleného Technical Design dokumentu a společně potvrdí možnost začít integrační testy.

Decision Gate WE 5-6 – Milník ve kterém se rozhoduje o instalaci z integračního do akceptačního prostředí. Rozhodnutí je standartní součástí Release management proces.⁶⁵

Tabulka 7: Vstupní/Výstupní dokumenty pro část Integration testing

Vstupní dokumenty	Výstupní dokumenty
Instalace na integraci	Handover Integration Test Protocol ⁶⁶
Výstupy jednotlivých unit testů	Předávky a provozní dokumentace dle Akvizičního checklistu
Code Review záznam	
Test Approach – update	

Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

Akceptační testy - Acceptance testing

Poslední dílčí fáze Work Execution je zaměřená na akceptační otestování řešení celého projektu včetně uživatelsky akceptačních testů, a končí instalací do produkčního prostředí.

Poslední část fáze je rozdělena na dva subprocesy:

- Testování na akceptačním prostředí (Testing on acceptance environment)
- Souhrn všech akceptačních balíčků (Project acceptance collection)

Tyto subprocesy jsou poté doplněny o slovní popis části.

⁶⁵ Release management process - Proces řídící nasazování na int, acc a produkční prostředí za účelem zachování integrity a dostupnosti systémů a aplikací.

⁶⁶ Handover Integration Test Protocol – Protokol o ukončených výstupech INT testů, doporučení TM k postupu na ACC testy.

Popis části Acceptance testing – Tato dílčí část je iniciována IT PM v okamžiku, kdy je celé řešení nainstalované na akceptačním prostředí. Probíhá akceptační testování, za které je odpovědný BUS Test Manager. Na akceptační prostředí je nainstalováno celé řešení ve formě instalačních balíčků. Na konci akceptačního testování IT PM připravuje Acceptance Protocol, který zasílá k akceptaci ze strany BUS.

Odpovědnost PM pro část Acceptance testing – IT PM v této části řídí dodávku podle principů Monitor Stage. Je zodpovědný za řízení aktivit a vznik dokumentů relevantních pro fázi Acceptance testing a jejich konsolidaci. Koordinuje jednotlivé instalace na akceptačním prostředí. Společně se SAR, TM a hlavním vývojářem prochází výstupy z integračních testů dle schváleného Technical Design dokumentu a společně potvrdí možnost začít akceptační testy.

Decision Gate WE 7-8 – Milník ve kterém se rozhoduje o instalaci z akceptačního do produkčního prostředí. Rozhodnutí je standardní součástí Release management process.

Tabulka 8: Vstupní/Výstupní dokumenty pro část Acceptance testing

Vstupní dokumenty	Výstupní dokumenty
Handover Integration Test Protocol	Acceptance Protocol ⁶⁷
	SLAgreement
	SLAmbition
	Předávky a provozní dokumentace dle Akvizičního checklistu

Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

⁶⁷ Acceptance Protocol – Protokol o ukončených výstupech ACC testů.

RACI matice 5: RACI matice pro fázi Work Execution

		IT Project Manager	BUS Project Manager	Společný architekt	BUS Architekt	IT Architekt	BUS Architekt	Společný	Deliver Manager / Service Delivery Owner	Service Owner / Service Manager	Team Manager	Test Analytik	Test Coordinator	Dependency Manager	Release Coordinator	IT Analytik	Test Manager	
Work Execution	Řízení dependency projektu	R	I	C					I							A	I	
	Koordinace IT akvizice	A		C					C	C	R							
	Vytvoření testovacích scénářů IT - INT	A		C	C	C							R					
	Zadání objednávky na CN	A,R						I										
	Zajištění školení uživatelů		A															
	Schválení CHR	I	C	C			A,R	C										
	Vytvoření billing plán - alokační plán	I	A,R															
	Zpracování a vyhodnocení SLA	I						I	A,R	C								
	Odborná činnost	A		R	R	R	R		R	R							R	
	Odborné činnosti za BUS		A															
	Definice testovacích dat UAT	I	A	R		R							C					
	Příprava testovacích dat	A		C		C								R				
	Vytvoření IT Project Evaluation report	A,R	I	C	C	C	C	C	I	C	C	C	C	C	C	C		
	Vytvoření BUS Project Closing report	I	A,R					I	I									

Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

Identifikovaná slabá místa:

- 1) Sloučení části Babysittingu a fáze Work Execution.
- 2) RACI matice obsahuje role, které nezasahují do aktivity.
- 3) RACI matice obsahuje aktivity, které se ve fázi nemusí vyskytovat (zadání objednávky na centrální nákup, zajištění školení).
- 4) Tvorba uzavíracích a hodnotících reportů by měla probíhat v poslední fázi.
- 5) RACI matice neobsahuje hlavní činnosti PM (zadávání a kontrola WoPa, tvorba reportů, aktivní řízení rizik, issues, změn a stakeholderů, tvorba Handover Protocolu)
- 6) Sjednání role BUS a IT PM pouze do PM.
- 7) Aktivity odborných činností spadá po WoPa.

4.2.5 Uzavření projektu - Project Closing

Poslední fáze dodávky projektu je období zvýšené podpory výsledného řešení (Babysitting) po instalaci do produkce, následného předání mezi projektem a provozem, dokončení všech projektových aktivit a předání výstupů projektu do správy BUS.

Poslední fáze je rozdělena na pět subprocesů:

- Instalace do produkce (Installation into production)
- Projektová podpora řešení v produkčním prostředí (Project support of solution on production environment)
- Příprava předávacího protokolu (Handover protocol preparation)
- Příprava dokumentu IT Closing Report (IT Closing report preparation)
- Příprava dokumentu Closing Report (Closing Report Preparation)

Tyto subprocesy jsou poté doplněny o slovní popis fáze.

Popis fáze – Fáze je zahájena instalací řešení na produkční prostředí. Během fáze dochází k vyrovnání a uzavření veškerých IT finančních toků vztahujících se k projektu. Dochází k formálnímu převzetí mezi vývojem/provozem a IT/BUS. Dokud BUS nepřevzme řešení a nedojde k dokončení předávek mezi vývojem a provozem není možné ukončit projekt ze strany IT. Jakmile se tak stane, ukončení projektu je formálně schváleno na PROBU. Následně je projekt uzavřen a projektový tým rozpuštěn.

Odpovědnost PM pro fázi Project Closing – IT PM v této fázi připravuje IT Closing Report⁶⁸.

Decision Gate 6 – Poslední milník, který probíhá postupně, nejdříve musí proběhnout předání produktu do správy BUS. Poté ITDM ukončí projekt na základě Project Evaluation Report⁶⁹ předávkou mezi vývojem/provozem, akceptací BUS a splněním všech kritérií pro ukončení projektu.

⁶⁸ IT Closing Report – Dokument ke zhodnocení a uzavření projektu ze strany IT.

⁶⁹ Project Evaluation Report – Dokument ke zhodnocení a uzavření projektu ze strany PROB.

Tabulka 9: Vstupní/Výstupní dokumenty pro fázi Project Closing

Vstupní dokumenty	Výstupní dokumenty
Acceptance Protocol	IT Closing Report
SLAgreement	Project Closing Report ⁷⁰
SLAmbition	Produkt předán do správy IT ⁷¹
	Produkt předán do správy BUS ⁷²
	Dokončení předávek a provozní dokumentace dle Akvizičního checklistu

Zdroj: interní směrnice projektového řízení (2015)

Identifikovaná slabá místa:

- 1) Chybí RACI matice.
- 2) Chybí aktivity PM (předává produkt či službu do provozu, předává dokumentaci PMO, rozpouští projektový tým).
- 3) Sponsor by měl být odpovědný za autorizaci ukončení projektu.

⁷⁰ Project Closing Report – Dokument ke zhodnocení a uzavření projektu ze strany PSC.

⁷¹ Produkt předán do správy IT – Protokol mezi projektem a provozem po ukončení babysittingu o plném převzetí řešení do provozu ze strany IT.

⁷² Produkt předán do správy BUS - Protokol mezi projektem a provozem po ukončení babysittingu o plném převzetí řešení do provozu ze strany BUS.

4.3 Vlastní návrh životního cyklu projektu

Projektová metodika se ve společnosti ČSOB mění každým rokem, snaží se realizovat kroky v rámci kontinuálního zlepšování stávajících postupů a tím zvýšit vyspělost projektového řízení. Díky vzniku projektové metodiky v KBC je patrné, že metodika je zaměřená na IT projekty. Z rozhovorů s kolegy plyne, že projektová metodika vznikala postupem času z různých standardů a metodik, které byly následně spojeny dohromady, a tím byla vytvořena vlastní projektová metodika. Jak bylo řečeno v kapitole 3.3 Vyspělost projektového řízení - PM kteří se vyznají ve stávající metodice, jsou považováni za odborníky. To však neodpovídá realitě, jak dokazují zkušenosti externí pracovníci, kteří tápají v projektové metodice společnosti.

Nejen že v průběhu roku 2015 byla zveřejněna informace o přechodu IT do ČSOB, ale také bylo v tomto roce rozhodnuto implementovat projektovou metodiku plně podle PRINCE2⁷³. Za tímto účelem prochází většina výkonných manažerů školením na PRINCE2 – Foundation.

Ze stávajícího řešení je patrné, že čím jednodušší bude popis nové projektové metodiky a bude odrážet aktivity metodiky PRINCE2, tím lépe ho pochopí všechny zainteresované strany.

Proto cílem vlastního návrhu je vypracovat transparentní rozfázování životního cyklu projektu tak, aby reflektoval stávající potřeby společnosti a zároveň doplnil slabá místa v návaznosti na stávající projektovou metodiku, a nejen podle metodiky PRINCE2.

Vytvořený nový návrh projektové metodiky by měl být použitelný pro řízení všech projektů ve společnosti ČSOB. Toto pojetí generalizace však může mít dopad na projekty s IT dodávkou, které bývají často specifické a složité.

Životní cyklus projektu

V rámci této kapitoly dojde k vytvoření nového konceptu životního cyklu projektu. Nový životní cyklus bude využívat fáze projektu, které budou obsahovat popis, vstupní

⁷³ BENTLEY, C., *The PRINCE2 practitioner: from practitioner to professional*, 3rd ed.

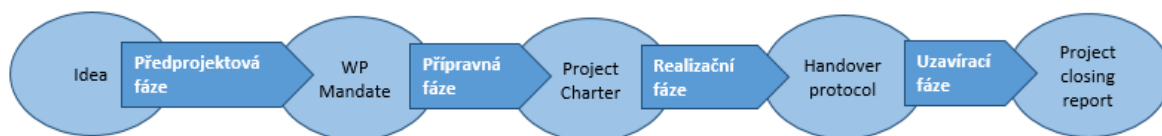
a výstupní dokumenty, RACI Matici a procesní model zakreslen pomocí BPMN. Použité symboly v procesních modelech BPMN jsou uvedeny v příloze BPMN 2.0.

V kapitole 4.2 Životní cyklus projektu – E2E Delivery byl popsán stávající životní cyklus projektu, který je popsán procesním diagramem. Záměna pojmů zde byla identifikována jako nejslabší místo. Procesy jsou zde označovány zároveň jako fáze, které se dále dělí na části procesů a poté dále na subprocessy. Mezi procesy a fázemi je potřeba rozlišovat, procesy neboli skupina aktivit může přesahovat fáze nebo se dokonce ve fázích opakovat.

V kapitole 3.5 Životní fáze a cyklus projektu byly popsány teoretické modely, které popisují fáze životního cyklu projektu. Ze získaných poznatků z této kapitoly se autor rozhodl z důvodu transparentnosti pro rozdělení životního cyklu projektu do čtyř fází:

- Předprojektová fáze – Na začátku bývá idea, která vyplývá z tvoření konkurenční výhody, změn v legislativě, obnovy starých technologií a jiných. V průběhu první fáze projektu se prvotní idea mění v definovaný projekt neboli záměr. Před zahájením činností je důležité ověřit, zda je projekt životaschopný a hodnotný.
- Přípravná fáze – Jakmile je projektový záměr schválen, dochází k ověření variant z BUS a IT strany. Jestliže do projektu vstupuje externí dodavatel, právě zde probíhá výběrové řízení, které zasahuje do vyhodnocení variant. Následně je vybráno jedno řešení, které se bude realizovat. PM připravuje strategii řízení pro přechod do Realizační fáze.
- Realizační fáze – Fáze je primárně určená k dodání produktu či služby k užití do společnosti. PM řídí a kontroluje progres na projektu dle připravené strategie z přípravné fáze. Pokud je potřeba eskaluje na PSC, jinak vytváří PSR jednou měsíčně, které posílá klíčovým stakeholderům.
- Uzavírací fáze – Slouží k formálnímu uzavření projektu. Uzavření projektu je podloženo požadovanými dokumenty. Následně dochází k rozpuštění projektového týmu.

Diagram 12: Fáze životního cyklu projektu



Zdroj: vlastní pracování (2016)

Nově se mezi fázemi nacházejí spouštěče, které spouštějí nebo ukončují danou fázi. Spouštěč bychom mohli přirovnat k milníku, ve kterém se ověřuje připravenost do další fáze. V tomto kontextu je spouštěčem chápána idea, dále jednotlivé kontroly řídicí dokumentace a uzavírací report.

4.3.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze nahrazuje první dva procesy stávající metodiky a to konkrétně *Idea Clarification* a *BRQ Elicitation* a jak bylo řečeno výše, v této fázi se prvotní **idea** mění v **projektový záměr**, který je registrován do projektového portfolia.

Na začátku předprojektové fáze se očekává idea – tudíž zde nebude popsáno jaké standardy a principy musejí být naplněny, aby vznikla. Idea jako taková, je vlastně spouštěč předprojektové fáze. Schválením dokumentu WP Mandate končí předprojektová fáze.

Mezi hlavní aktivity tohoto procesu se řadí **alokace** Sponsora, což je osoba odpovědná za transformaci idey do projektového záměru. V průběhu celého cyklu je odpovědný za Business Case, na jehož základě rozhoduje, zda v projektu pokračovat. Sponsor nemá čas na dennodenní řízení projektu, proto na projekt alokuje PM, který tuto činnost zastává. Tomu také nastavuje **toleranční limity**. Dále alokuje BARa a BANa, kteří jsou odpovědní za realizaci transformace idey do projektového záměru. Spolupracují na tvorbě dokumentů Idea Report a Project Card.

PM zachycuje ponaučení z **Lessons Learned** z předchozích projektů, které mohou mít vliv na stávající projekt. V závislosti na identifikaci mohou vznikat první rizika a issues.

Dále je zde zahrnuta neméně důležitá aktivita a tou je **identifikace stakeholderů** a **sběr** jejich funkčních, nefunkčních a bezpečnostních **požadavků**, které jsou zaznamenány v dokumentu BRQ Set nebo jeho přílohách. Sběr požadavků byl zahrnut

do předprojektové fáze z toho důvodu, že velmi často ovlivní původní **Business Case** projektu. V předprojektové fázi v podstatě stačí, aby jediný stakeholder, kvůli strategii své BUS jednotky, zamítl pro ostatní nejjednodušší postup a cestu, kterou se projekt mohl vydat. A následně to může znamenat drahé pořizování nového majetku, stavění nové infrastruktury, narušování provozu a jiné.

Sponsor ustanovuje **PSC**, typicky role Senior User a Senior Supplier, kteří zastupují zájmy uživatelů a dodavatelů. Probíhá **registrace do projektového portfolia** a schválení ze strany EAB až na konci této etapy. Nebude tak docházet k časté aktualizaci. PM připravuje **projektový plán** pro celý projekt a detailní plán vždy do další fáze. S pomocí BARa sestavuje **projektový tým** a následně **žádá o zdroje** vždy do následující fáze. Vše je zaznamenáno v taktickém souboru a dokumentu WP Mandate.

PM v průběhu celého projektu udržuje **Lessons Log**, ve kterém zaznamenává poučení z projektu, které na konci bude odesláno do PMO. Pro svou potřebu udržuje pravidelně **Daily Log** za účelem zaznamenání všech potřebných informací jako například zápisy ze schůzek. Daily Log plní funkci obrany PM v případě nehody na projektu.

Tabulka 10: Vstupní/Výstupní dokumenty pro Předprojektovou fázi

Vstupy	Výstupy
Idea	Idea Report
	Project Card
	Project Portfolio Register
	Lessons Log
	Daily Log
	Risk Register
	Issue Register
	BRQ Set
	WP Mandate

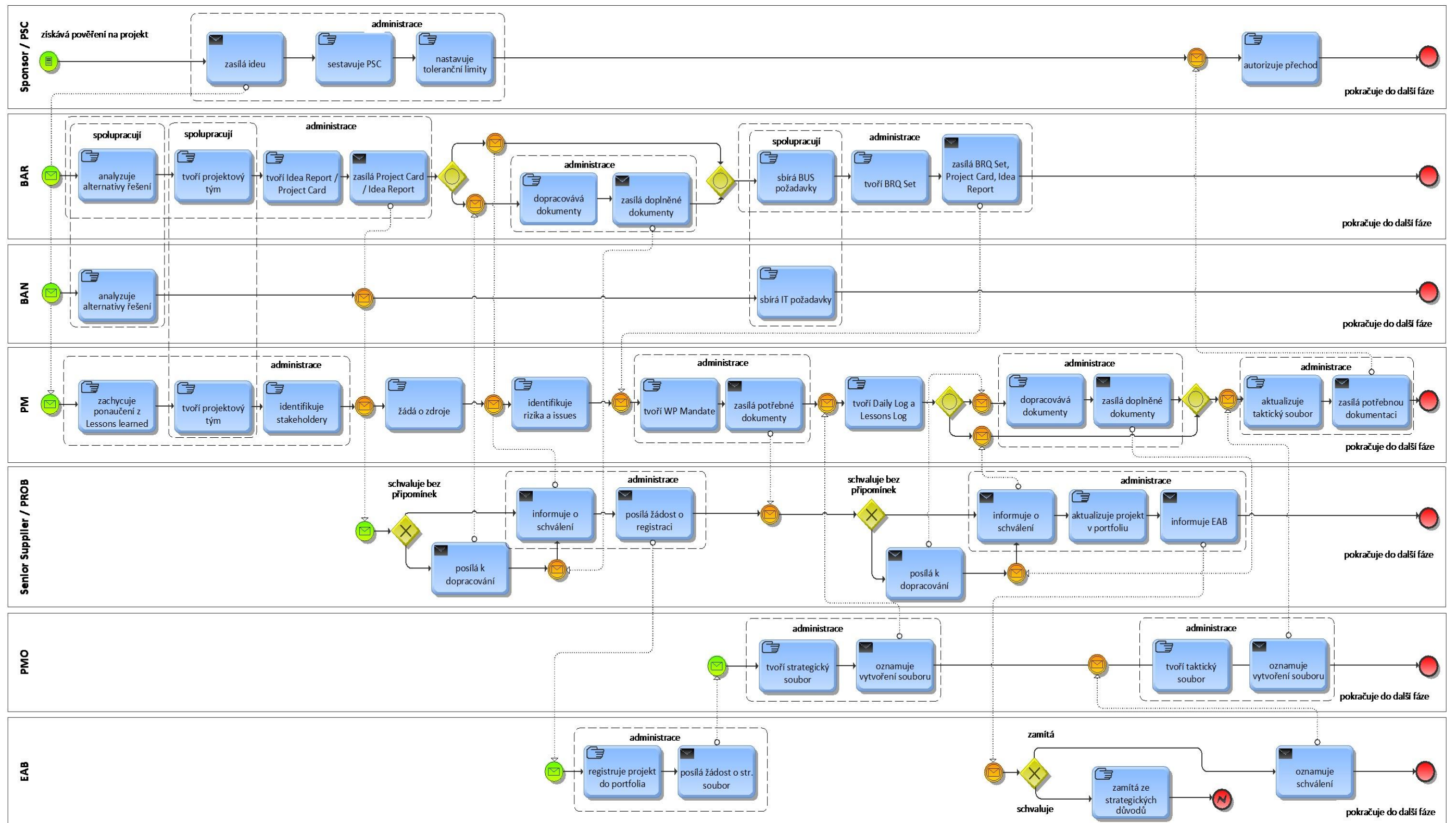
Zdroj: vlastní zpracování (2016)

RACI matice 6: RACI matice pro Předprojektovou fází

		Sponsor	Senior User	Senior supplier (ITDM)	Project Manager	BUS Architect	BUS Analyst	EAB	PMO	Organization	PROB
Aktivity	Alokuje Sponsora	C							A,R		
	Alokuje PM, BAR, BAN	R		C					A		
	Sestavuje PSC	R	C	C	C				A		
	Zachycuje Lessons Learned	C	C	C	A,R	C	C				
	Registruje do portfolia	A			C			R			
	Identifikuje stakeholdery	C	C	C	A,R	C	C				
	Tvoří projektový tým				A,R	C	C				
	Žádá o zdroje				A,R						
	Nastavuje toleranční limity	A,R			I						
	Tvoří projektový plán				A,R	C	C				
	Sbírá požadavky					A,R	R				
	Zakládá strategický soubor			A					R		
	Zakládá taktický soubor								A,R		
	Kontroluje kvalitu dokumentace			A							R
	Aktualizuje taktický soubor				A,R						
Autorizuje přechod do další fáze	A,R	C	C	I							
Dokumenty	Idea Report	A			C	R					
	Project Card	A			C	R					
	Project Portfolio Register	I						A,R			
	Lessons Log	C	C	C	A,R	C	C				
	Daily Log	I	I	I	A,R						
	Risk Register	C	C	C	A,R	C	C				
	Issue Register	C	C	C	A,R	C	C				
	BRQ Set				A	R	C				
	WP Mandate				A,R	C	C				

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Diagram 13: Procesní model pro Předprojektovou fází



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

4.3.2 Přípravná fáze

Přípravná fáze nahrazuje část procesu stávající metodiky a to konkrétně část *Solution Screening* z fáze *Work Preparation*. Do této fáze vstupuje **projektový záměr** a výstupem je poté jedno **zvolené řešení**, které se dále bude realizovat.

Na začátku přípravné fáze se očekává schválený dokument WP Mandate, který je zároveň spouštěčem této fáze a průchodem fází se transformuje do dokumentu Project Charter. Schválením tohoto dokumentu je ukončena přípravná fáze.

PM na základě schválení dokumentů Senior Supplierem na PROBU a autorizací Sponzorem spouští důležité aktivity za dosažením výběru preferovaného řešení, které se bude realizovat.

Mezi hlavní role této fáze se řadí SAR, je to role odpovědná za obsahovou správnost kvalitu a úplnost informací pro správný výběr preferovaného řešení. Ve fázi probíhá **posuzování různých variant**, pomocí kterých může být dosaženo požadovaného cíle projektu. Pro každou variantu vznikají verze Project Card (Business Case), BRQ Set, a jiných potřebných dokumentů. Na základě vybrané varianty vzniká dokument Solution Screening, kde jsou tyto varianty popsány a je doporučena jedna varianta k realizaci.

Na základě zvoleného řešení se **aktualizují dokumenty**, mezi které se řadí Project Card, BRQ Set, Risk Register a Issues Register. Probíhá **identifikace stakeholderů** do další fáze, PM **žádá o zdroje** a **aktualizuje taktický soubor**, ve kterém jsou plánovány projektové týmy a pracnost. Dále **připravuje strategii** pro aktivní řízení kvality, rizik, issue a změn. PM také připravuje **komunikační plán** projektu pro komunikaci se stakeholdery.

Hlavní aktivitou v této fázi je kompletní **naplánování** realizační fáze, která se provádí na základě poskytnutých vstupů, které vycházejí ze Solution Screeningu a jsou zachycené v dokumentu Project Charter. Plánování probíhá včetně přípravy **WoPa**.

PM definuje **projektové kontroly**, podle velikosti, náročnosti, kritičnosti, výskytu rizik a jiných projektových kritérií. Zároveň aktualizuje Lessons Log a Daily Log.

Tabulka 11: Vstupní/Výstupní dokumenty pro Přípravnou fázi

Vstupy	Výstupy
Idea Report	Solution Screening
Project Card	Project Card - aktualizovaný
Project Portfolio Register	Lessons Log - aktualizovaný
Lessons Log	Daily Log - aktualizovaný
Daily Log	Risk Register – aktualizovaný
Risk Register	Issue Register – aktualizovaný
Issue Register	BRQ Set - aktualizovaný
BRQ Set	Project Charter
WP Mandate	WoPa

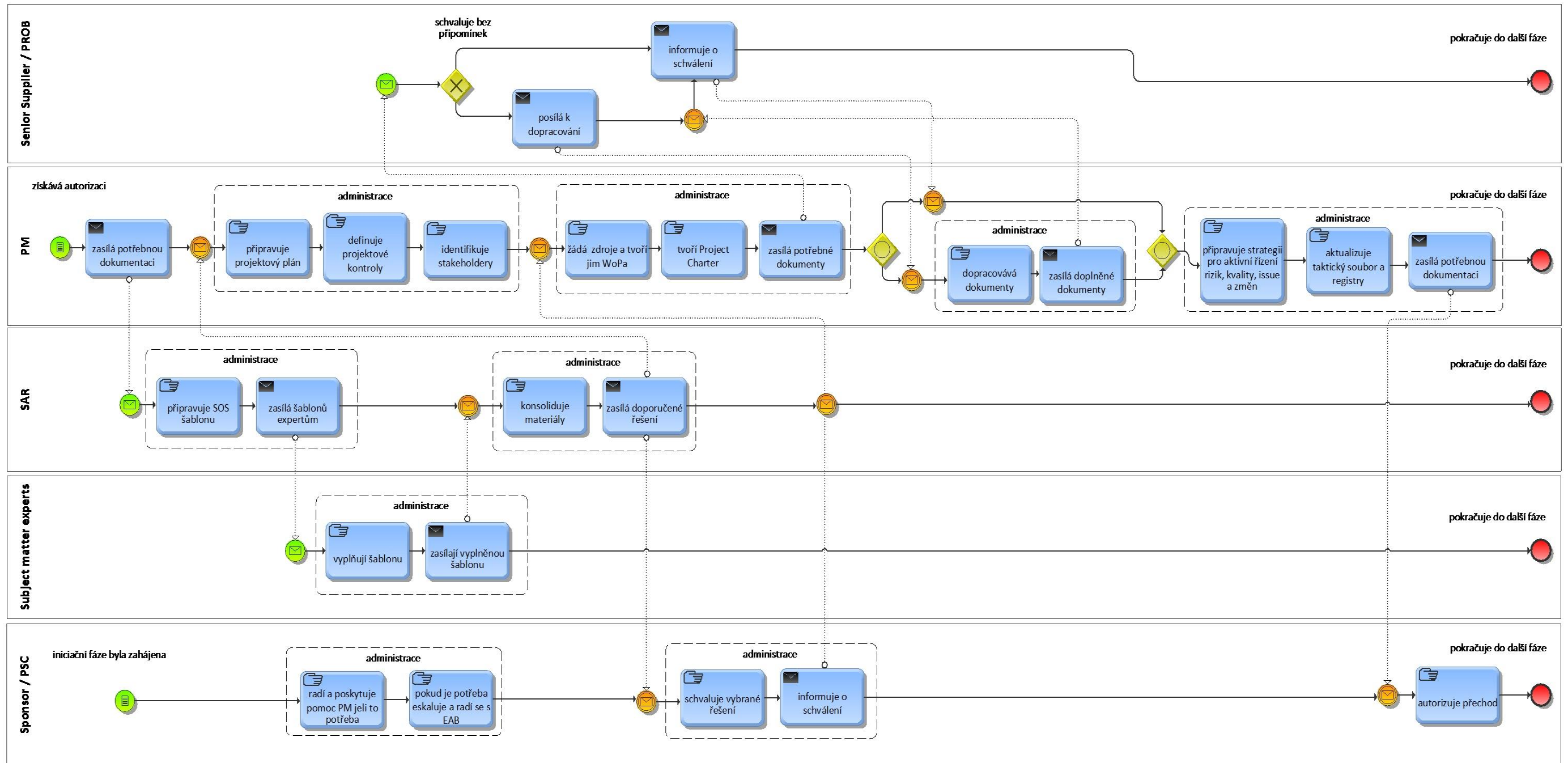
Zdroj: vlastní zpracování (2016)

RACI matice 7: RACI matice pro Přípravnou fázi

		Sponsor	Senior User	Senior supplier (ITDM)	Project Manager	Solution Architect	Subject matter experts	PROB
Aktivity	Identifikuje stakeholdery	C	C	C	A,R	C		
	Tvoří projektový týmu				A,R	C		
	Žádá o zdroje				A,R			
	Tvoří projektový plánu				A,R	C	C	
	Přípravuje WoPa				A,R	C		
	Přípravuje strategii pro řízení				A,R			
	Identifikuje rizika a issues	R	R	R	A,R	R	R	
	Definuje projektové kontroly	C	C	C	A,R			
	Aktualizuje taktický soubor				A,R			
	Kontroluje kvalitu dokumentace			A				R
	Autorizuje přechod do další fáze	A,R	C	C	I			
Dokumenty	Project Card - aktualizovaný	A			R	C		
	Lessons Log - aktualizovaný	C	C	C	A,R	C	C	
	Daily Log - aktualizovaný	I	I	I	A,R			
	Risk Register - aktualizovaný	C	C	C	A,R	C	C	
	Issue Register - aktualizovaný	C	C	C	A,R	C	C	
	BRQ Set - aktualizovaný				A	R	C	
	Project Charter				A,R	C	C	

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Diagram 14: Procesní model pro Přípravnou fází



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Odborníci na danou problematiku (Subject matter experts) v projektu jsou role, které se odvíjejí dle různorodosti projektů. V této fázi jsou na projektu proto, aby byly zdokumentovány všechny potřebné vstupy různých řešení. Typicky pro projekt s IT dodávkou zde figurují role jako Service Owner, Service Deliver Owner, Security Analyst, Technology Analyst, Enterprise Architect, Test Manager, IT Analyst a jiné. Na základě jejich vstupů vznikají dílčí kapitoly do dokumentu Solution Screening.

Avšak mohou existovat i projekty, které neobsahují IT dodávku. Může se například jednat o projekty v programu, kde cílem je správa nového produktu, ve kterém probíhá zajištění prostorů, školení, prezentace, příprava manuálů, dokumentace a jiných činností.

4.3.3 Realizační fáze

Realizační fáze nahrazuje část procesu stávající metodiky a to konkrétně část *Analyse* z fáze *Work Preparation*, celou fázi *Work Execution* a část *Babysitting* z fáze *Closing Project*. Do této fáze vstupuje **zvolené řešení**, a výstupem je poté **produkt či služba**, který bude předán do provozu.

Na začátku realizační fáze se očekává schválený dokument Project Charter, který je zároveň spouštěčem této fáze a průchodem se transformuje do předávacích dokumentů Handover Protocol. Schválením těchto dokumentů je ukončena realizační fáze.

PM na základě schválení dokumentů Senior Supplierem na PROBU a autorizací Sponsorem na PSC, spouští důležité aktivity za dosažením realizace zvoleného řešení.

Hlavní rolí této fáze je PM, který **zadává WoPa** připravené z přípravné fáze. WoPa by měli obsahovat hlavní činnosti, tak aby PM dokázal kontrolovat průběh fáze a plnění projektového plánu. V průběhu plnění WoPa probíhají **pravidelné statusy** za účelem kontroly a pokud je potřeba **korigovat stav** tak, aby se blížil co nejvíce plánu. Na konci etapy **přebírá zhotovené WoPa**.

V průběhu fáze může projekt narazit na jakékoli rizika a problémy, které mají vliv na výsledný produkt či službu. Proto PM **aktivně řídí rizika, issues a změny**. **Pravidelně hodnotí stav fáze**. Jako vstupy slouží právě WoPa, rizika, issues a změny, na základě kterých se snaží realizovat **nápravné opatření**, pokud je to potřeba. Tato opatření mohou být realizována pouze za předpokladu, že se stále nacházejí v tolerančních limitech. Jakmile jakýkoliv zmíněný faktor přesahuje nastavené toleranční limity, **eskaluje** skutečnost PM na PSC. Pravidelné hodnocení je zachyceno v dokumentu **PSR**, který je rozesílán jednou měsíčně stakeholderům. PM **řídí stakeholdery** pomocí komunikačního plánu z předchozí fáze. V průběhu procesu **aktualizuje dokumentaci** tak, aby byla vždy aktuální.

Mezi hlavní aktivity v této fázi se řadí tvorba akvizičního checklistu, podle kterého se tvoří dokumenty **Handover Protocol**⁷⁴ sloužící k předání mezi vývojem/provozem a IT/BUS. Dokud neproběhne převzetí nelze ukončit projekt, jakmile se tak stane, je možné autorizovat přechod do poslední fáze.

⁷⁴ Handover Protocol – Dokument obsahující provozní dokumentaci či jiné potřebné materiály.

Tabulka 12: Vstupní/Výstupní dokumenty pro Realizační fázi

Vstupy	Výstupy
Solution Screening	Project Card - aktualizovaný
Project Card	Lessons Log - aktualizovaný
Lessons Log	Daily Log - aktualizovaný
Daily Log	Risk Register - aktualizovaný
Risk Register	Issue Register - aktualizovaný
Issue Register	Change Register - aktualizovaný
Change Register	Dokumentace o zrealizovaných WoPa
BRQ Set	Handover Protocol
Project Charter	
WoPa	

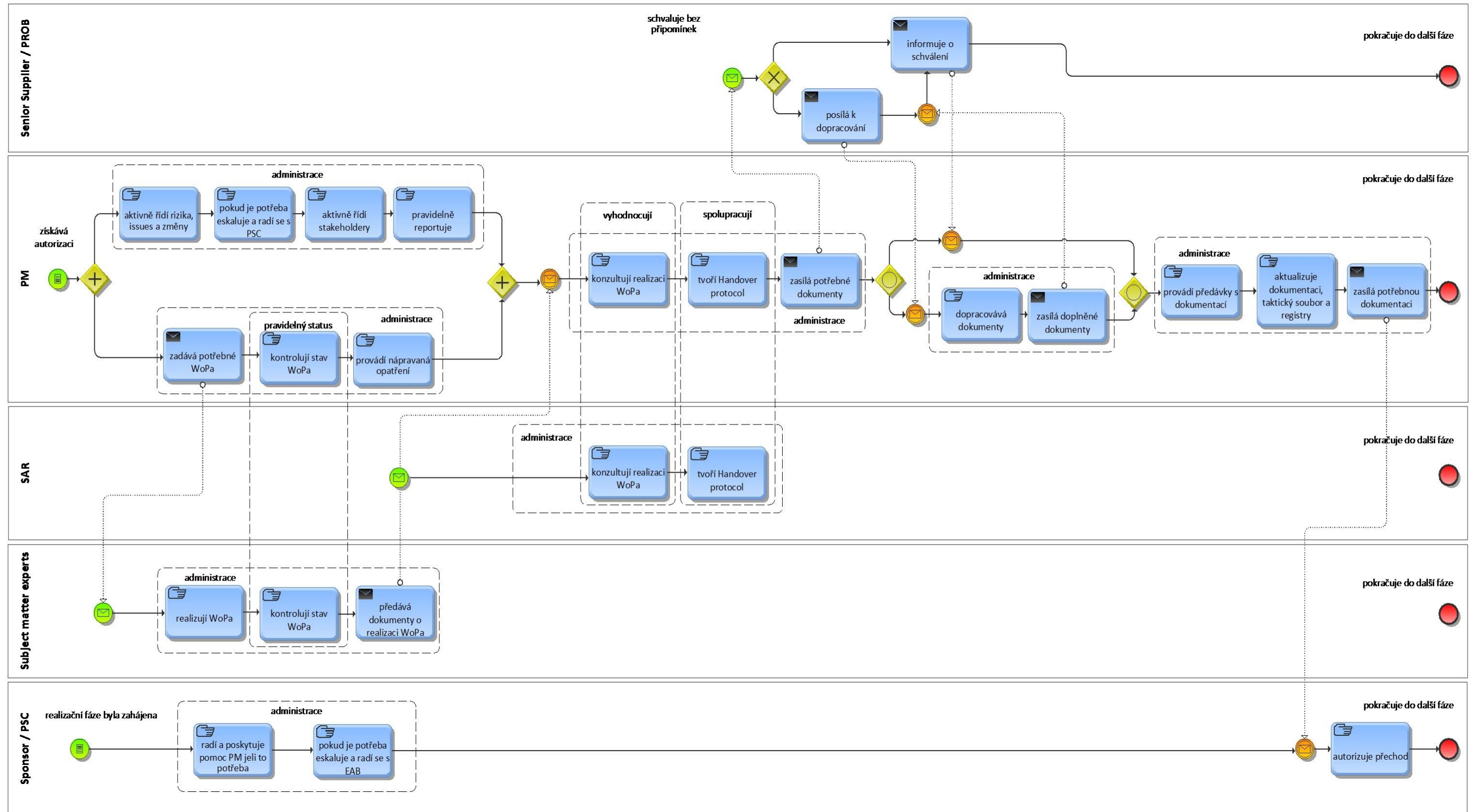
Zdroj: vlastní zpracování (2016)

RACI matice 8: RACI matice pro Realizační fázi

		Sponsor	Senior User	Senior supplier (ITDM)	Project Manager	Solution Architect	Subject matter experts	PROB
Aktivity	Zadává WoPa				A,R	C		
	Kontroluje WoPa				A,R	C	I	
	Provádí nápravná opatření	C	C	C	A,R	C		
	Eskaluje a provádí reporty	I	I	I	A,R			
	Realizuje WoPa				A	C	R	
	Identifikuje rizika a issues	R	R	R	A,R	R	R	
	Aktivně řídí rizika, issues a změny	C	C	C	A,R	C		
	Řídí stakeholdery				A,R			
	Aktualizuje taktický soubor				A,R			
	Aktualizuje projektovou dokum.				A,R			
	Kontroluje kvalitu dokumentace			A				R
	Autorizuje přechod do další fáze	A,R	C	C	I			
Dokumenty	Project Card - aktualizovaný	A			R	C		
	Lessons Log - aktualizovaný	C	C	C	A,R	C	C	
	Daily Log - aktualizovaný	I	I	I	A,R			
	Risk Register - aktualizovaný	C	C	C	A,R	C	C	
	Issue Register - aktualizovaný	C	C	C	A,R	C	C	
	WoPa				A	I	R	
	Handover Protocol				A	R		

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Diagram 15: Procesní model pro Realizační fázi



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Realizační fáze může být dále rozdělena do několika etap podle náročnosti a typu projektu. Klasicky pro projekt s IT dodávkou zde budou etapy Design, Development, Acceptace a Integration testing s následným Babysittingem. U projektů, které neobsahují IT dodávku, mohou být PM vytvořeny etapy podle aktuálních potřeb, například Marketing, Public Relations, Workshopy, Sharing Knowledge a jiné.

4.3.4 Uzavírací fáze

Uzavírací fáze projektu nahrazuje poslední fázi procesu stávající metodiky, konkrétně fázi *Project Closing*. Do fáze vstupuje realizovaný **produkt či služba** a výstupem je poté **předání do provozu a zhodnocení projektu**, které je zaznamenáno v relevantních dokumentech.

Na začátku uzavírací fáze se očekávají schválené předávací dokumenty Handover Protocol, které jsou zároveň spouštěčem této fáze a průchodem se transformuje do uzavíracích a hodnotících dokumentů jako jsou Project Closing Report a Project Evaluation Report. Schválením těchto dokumentů je ukončena uzavírací fáze.

PM na základě schválení dokumentů Senior Supplierem na PROBU a autorizací Sponzorem na PSC spouští důležité aktivity k ukončení celého projektu.

Hlavní aktivitou ve fázi je **předání produktu** či služby, podle připraveného akvizičního checklistu, mezi vývojem/provozem a IT/BUS. Jakmile proběhne převzetí lze ukončit projekt. Mezi další aktivity poté patří právě **tvorba uzavírací a hodnotící dokumentace**. Dochází k rozpuštění projektového týmu a odevzdání veškeré projektové dokumentace včetně Lessons Logu a Daily Logu do PMO. Dochází k archivaci veškeré dokumentace.

Tabulka 13: Vstupní/Výstupní dokumenty pro Uzavírací fázi

Vstupy	Výstupy
Project Card	Project Closing Report
Lessons Log	Project Evaluation Report
Daily Log	
Risk Register	
Issue Register	
Change Register	
Handover Protocol	

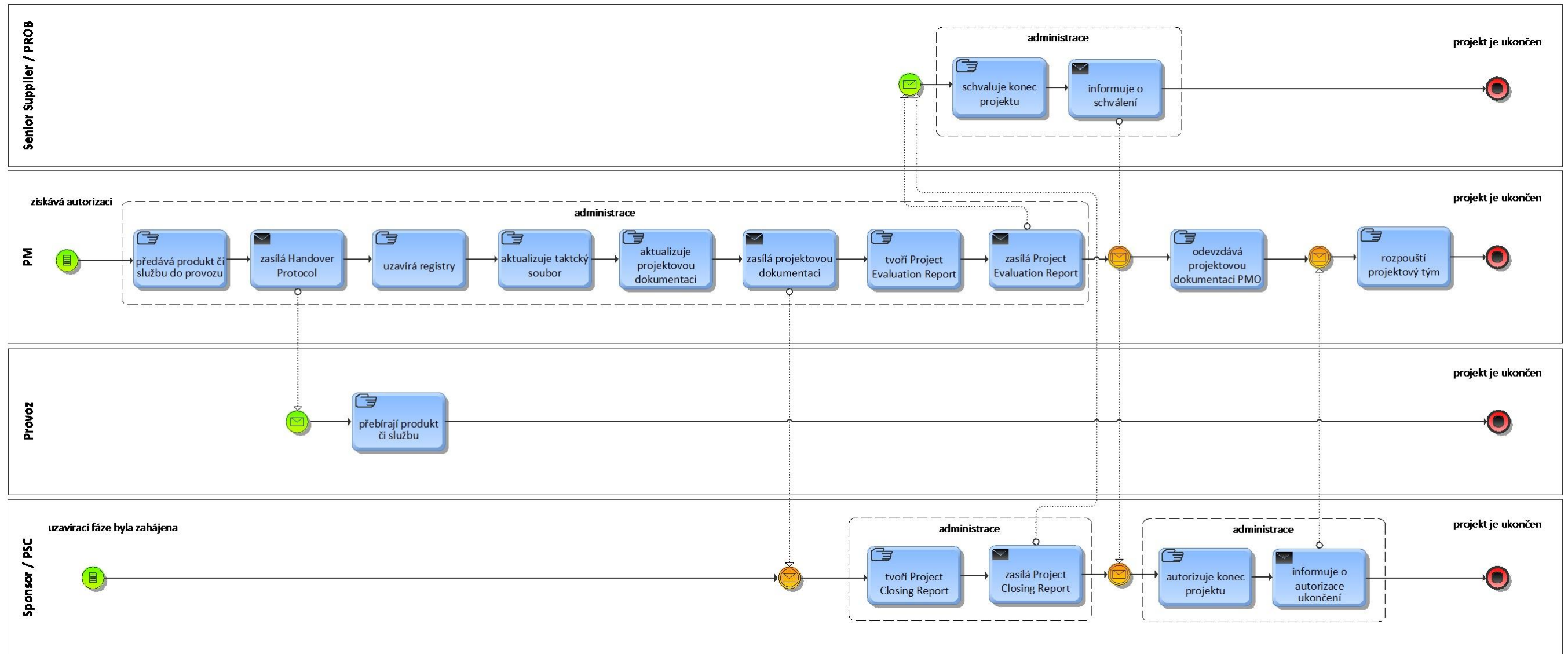
Zdroj: vlastní zpracování (2016)

RACI matice 9: RACI matice pro Uzavírací fázi

		Sponsor	Senior User	Senior supplier (ITDM)	Project Manager	PMO	PROB
Aktivity	Předává produkt do provozu	I	I	I	A,R		
	Uzavírá otevřená rizika, issues a změny				A,R		
	Aktualizuje taktický soubor				A,R		
	Aktualizuje projektovou dokum.				A,R		
	Předává projektovou dokumentaci				A,R	I	
	Archivuje projekt	I			C	A,R	
	Formálně schvaluje konec projektu	I	I	I	I		A,R
	Autorizuje konec projektu	A,R	C	C	I		
	Rozpouští projektový tým	I	I	I	A,R		
Dokumenty	Project Closing Report	A,R	R	R	I		
	Project Evaluation Report			C	A,R		

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Diagram 16: Procesní model pro Uzavírací fázi



Zdroj: vlastní zpracování (2016)

5 Výsledky a diskuse

Projektoví manažeři působící ve společnosti ČSOB jsou osobnosti a jako osobnosti si rádi v určitých okamžicích ohýbají projektovou metodiku po svém. Každý projektový manažer má svůj názor na určité metody a postupy, který vnímá jako nejlepší.

Jediný přijatelný návrh vycházející z teoretických východisek, je takový životní cyklus projektu, který by pokrýval pouze hlavní aktivity z pohledu projektové metodiky, a zároveň se co nejvíce přizpůsobil stávajícímu řešení. Autor se záměrně nepokoušel o detailnější rozpracování dílčích aktivit z důvodu složitosti a obsáhlosti.

Životní cyklus projektu byl řádně rozfázován, fáze jsou jednoznačně definovány a ohraničeny spouštěči. Fázování projektu vychází z mezinárodních standardů nikoli pouze z procesních skupin.

Každá fáze obsahuje popis, vstupní a výstupní dokumenty, RACI matici a procesní model zakreslen pomocí BPMN. Popis každé fáze napomáhá k jednoznačnému pochopení důležitých aktivit. Vstupní a výstupní dokumenty byly zachovány v maximálně možné míře. Procesní model slouží jako nástroj pro intuitivní pochopení aktivit v projektu. Velkou změnou ve vlastní práci prošly RACI matice, nové matice obsahují nejvíce aktivit právě pro PM. Téměř za vše, co se na projektu stane, je odpovědný PM, ten také využívá nástrojů, pomocí kterých dokáže projekt správně řídit. Členové projektového týmu bývají často přetížení, proto je nezbytné tyto zdroje správně koordinovat. PM je role, která plánuje, deleguje, sleduje a kontroluje hlavní činnosti na projektu.

Velký důraz je kladen na předprojektovou a přípravnou fázi. V těchto dvou fázích probíhají přípravné práce, tudíž by jim měla být věnována značná pozornost. Veškeré podceněné přípravné práce se vrátí v realizační fázi v podobě nedostatků s časem, rozpočtem nebo rozsahem.

Životní cyklus projektu je pouze součástí celé projektové metodiky. Práci lze dále rozpracovat, zejména pak definovat procesy ve fázích. Společnost ČSOB se rozhodla implementovat projektovou metodiku PRINCE2. Procesy, které dále musí definovat, jsou proto pevně vymezeny.

Dále přichází v úvahu zjednodušení projektové dokumentace a zhodnocení tvorby jedné či dvou šablon projektové dokumentace, která by byla platná skrz celý životní cyklus

projektu. Pro takový rozbor je však potřeba velmi dobrá znalost potřebných dat, které vyžadují jednotlivé role, útvary nebo orgány vstupující do projektu.

Oslovené projektové manažery zaujala ta část práce, která popisuje tvorbu Daily Logu, zejména pak autorův názor, který přiřazuje Daily Logu obrannou funkci. V praxi se běžně tento nástroj využívá, bohužel vůbec nebývá zařazen do projektové metodiky. PMO se pravděpodobně domnívá, že v organizaci platí ústní dohody a vše se řídí dle nich. V tak velké společnosti, jako je ČSOB, musí projektový manažer běžně dokazovat ujednání, která vyplynula ze schůzek nebo z jiné komunikace. Jakmile totiž nemá zaznamenaný úkol v jakékoli podobě, nemůže být problém eskalován. Běžně se v praxi dvakrát upozorňuje a poté se již eskaluje na nadřízeného, jakmile ani ten problém nevyřeší, eskaluje PM na PSC.

Další připomínky se týkaly členů PSC. První poznámka byla zaměřena na aktivity Sponsora. Sponsorem může být pouze manažer na určité úrovni organizační struktury. Důsledkem je, že Sponsor vlastní desítky projektů a nemá časovou kapacitu na jednotlivé projekty, včetně důležitého rozhodování. Často se stává, že projekt odsouhlasí, aniž by si přečetl jedinou projektovou dokumentaci. Tento postřeh nebyl vyřčen ani tak směrem k návrhu autora, ale spíše ke špatně stanoveným podmínkám ve společnosti, protože některé aktivity vycházející z role Sponsora mohou špatně fungovat. Druhá poznámka byla ohledně schvalování dokumentů Senior Supplierem na PROBU. V praxi na PROBU běžně vystupuje a obhájí projekt přímo PM. Je to kvůli zkušenosti PM s agendou na PROBU, PM dokáže projekt lépe obhájit než Senior Supplier. Poslední postřeh byl k samotnému vnímání schůzek PSC, kde opět vystupuje PM jako expert a doporučuje jednotlivé odborníky z různých oblastí, kteří se mají schůzek účastnit.

Ostatní připomínky byly zaměřeny na RACI matice. Zde se nejvíce projevílo, že každý projektový manažer vychází ze svých zkušeností a má na věc vlastní názor, tudíž i připomínky k návrhům autora ohledně nastavené odpovědnosti se lišily ve všech směrech.

Nové podněty k diskusi by mohly vzniknout po implementaci autorova návrhu do společnosti.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá problematikou tvorby životního cyklu projektu v prostředí ČSOB. Ve vlastní práci byl nejprve stručně popsán vybraný podnik s ekonomickým ukazatelem. Byla představena společnost spolu s popisem firemní kultury založené na etickém kodexu. Dále byla popsána organizační struktura, která byla rozdělena na liniovou a projektovou strukturu, spolu se stávajícím životním cyklem projektu, který byl popsán pomocí popisu fáze, odpovědnosti PM, vstupními a výstupními dokumenty a RACI maticemi.

Součástí vlastní práce byla analýza stávajícího životního cyklu projektu, na kterém byla identifikována slabá místa, kterým se autor snaží ve svém vlastním návrhu vyhnout.

Autor ve vlastním návrhu transformoval stávající životní cyklus projektu primárně popisující projekt s IT dodávkou na životní cyklus projektu, který může být využit pro řízení všech projektů ve společnosti ČSOB. Fázování životního cyklu projektu bylo přizpůsobeno prostředí a podmínkám společnosti ČSOB.

Skutečnost přizpůsobení autor dokázal demonstrovat již v praxi. Konkrétně v komunikaci s odpovědnou osobou z útvaru, který vstupuje do projektu. Autor se bez problémů domluvil na vstupu pouze za užití pojmů jako předprojektová a přípravná fáze. Běžní zaměstnanci, kteří nepříjdou často do styku s projektovou metodikou, tyto pojmy běžně užívají, jelikož jsou pro ně lépe pochopitelné než cizí pojmy.

Stávající projektová metodika, včetně životního cyklu projektu, nebyla jedna z nejjednodušších, což dokazovali externí PM, kteří se v metodice orientovali až po delší době. Díky transparentnímu a srozumitelnému návrhu, který autor diplomové práce předložil je životní cyklus přehledný pro každého, kdo má podvědomí o metodice PRINCE2.

Slabá místa v životním cyklu projektu byla identifikována zejména v popisu RACI matic. Autora překvapily nedostatky, které se v nich nacházely, zvláště nedodržování základních pravidel, mezi které se řadí přiřazení aktivity „A“ (Accountable – Odpovědnost za dodávku úkolu/výstupu) pouze k jedné roli. Dále byli v RACI matici uvedeny role, které vůbec nevstupovaly do žádných aktivit.

Přínos práce spočívá ve vytvoření životního cyklu projektu, který může být využit i v jiných společnostech, než je ČSOB. Cyklus byl postaven především na teoretických základech metodiky PRINCE2.

V teoretické části byla velká pasáž věnována projektové kultuře, vyspělosti projektového řízení a přizpůsobení projektového řízení. Bylo popsáno vzájemné působení těchto tří součástí na projektové řízení jako na celek. Ve druhé polovině teoretické části byl popsán životní cyklus projektu spolu s procesy projektového řízení podle mezinárodních standardů spolu s popsáním odpovědnosti pomocí RACI matice.

Na závěr samotné práce proběhla diskuse, do které byli zapojeni projektoví manažeři. Účelem diskuse bylo představit autorův návrh a úvahy nad životním cyklem projektu a dále je zhodnotit. V rámci diskuse bylo také naznačeno další možné rozpracování diplomové práce. Především následující rozpracování procesů a zjednodušení projektové dokumentace.

Šance, že by se autorův návrh zavedl, je mizivá, protože během psaní diplomové práce vznikla celá nová projektová metodika, která má ve společnosti ČSOB vejít v platnost v průběhu roku 2016.

7 Seznam použitých zdrojů

Seznam literárních zdrojů

- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. ISBN 978-1-935589-67-9
- THE OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed. London: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3
- LESTER, Albert. *Project management, planning and control: managing engineering, construction and manufacturing projects to PMI, APM and BSI standards*. Sixth Edition. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2014. ISBN 0-08-0983243
- KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, c2009. ISBN 978-0-470-27870-3
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Organizational project management maturity model (OPM3): knowledge foundation*. Newton Square, Penns: Project Management Institute, 2003. ISBN 1-930699-08-5
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2
- BENTLEY, Colin. *The Prince 2 practitioner: from practitioner to professional*. Third edition. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2015. ISBN 978-1-138-82411-9

Seznam webových odkazů




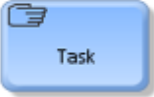











- HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., NOVOTNÝ, J. *Kultura projektově orientované společnosti* [online], Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/27.pdf>
- PMI, *Pulse of the profession: Capture the Value of Project Management* [online], Dostupné z: <https://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2015.ashx>
- WEST, Jimmie. *Creating and Sustaining a PM Culture* [online], Dostupné z: <http://www.pmsolutions.com/resources/view/creating-and-sustaining-a-pm-culture/>
- KLUSONĚ, Martin. *Zralost Projektového Managementu aneb jak přispívá projektový management k vyspělosti organizace* [online], Dostupné z: <http://www.pmkonference.cz/documents/konference2013-sbornik.pdf>
- AXELOS, *Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model (P3M3) Introduction and Guide to P3M3*, [online], Dostupné z: https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/P3M3%20Model/P3M3_Introduction_and_Guide.pdf
- AXELOS, *PRINCE2 Maturity Model Self-Assessment* [online], Dostupné z: https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/P3M3%20Model/P2MM_Self_Assess_PRINCE2Project_v012.pdf
- WHITAKER, S. *The Art of Tailoring: Making your Project Methodology Fit* [online], [cit. 2016-02-09], Dostupné z: <http://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/The-art-of-%20tailoring-whitaker.ashx>
- Česká národní banka: *Srovnávací tabulka ratingového ohodnocení* [online], Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni_vztahy/rating/
- Československá obchodní banka a.s.: *Výroční zpráva 2014* [online], Dostupné z: https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/VZ_CSOb_2014.pdf/
- Československá obchodní banka a.s.: *Zjednodušení poskytování ICT služeb* [online], Dostupné z: https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/090528_KBC_GS_Czech_Branch_V_info.pdf

- *Československá obchodní banka a.s.: Záměr přesunout IT* [online], Dostupné z:
<https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/zamer-presunout-it-z-pobocky-kbc-group.pdf>
- *Československá obchodní banka a.s.: Etický kodex* [online], Dostupné z:
<https://www.csob.cz/portal/documents/10710/267296/csob-csr-eticky-kodex.pdf>

8 Přílohy

1. Příloha: BPMN 2.0

Použité objekty v procesních modelech

Brány (Gateways)	Aktivity (Activities)	Události (Events)
 Exklusivní brána (Exclusive gate)  Inkluzivní brána (Inclusive gate)  Paralelní brána (Parallel gate)	 Manuální úloha (Manual task)  Zaslání úlohy (Send task)	 Počáteční událost podmíněná (Conditional event)  Počáteční událost přijatá (Message event)  Průběžná událost přijatá (Message event)  Konečná událost obecná (None)  Konečná událost chybná (Error event)  Konečná událost (Terminate event)
Spojovací objekty (Connecting objects)	Plavecké dráhy (Swim lanes)	
 Sekvenční tok (Sequence flow)  Tok zpráv (Message flow)	 Bazén (Pool)  Skupina (Group)	