

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Transformace řízení projektů v rámci společnosti XY na základě PRINCE2 Agile

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Srpen 2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Martin Šlitr / MF 27

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: V Praze dne 22. 5. 2020

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je návrh přizpůsobení metody PRINCE2 Agile pro potřeby společnosti XY a doporučení hlavních kroků transformace současného systému řízení projektů na tuto metodiku. Vedlejším cílem diplomové práce je návrh na organizační a procesní změny v rámci PMO, případně dalších částech společnosti XY, které souvisí s transformací projektového řízení.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část diplomové práce byla zpracována formou literární rešerše. Pro literární rešerši byly využity sekundární zdroje a to výhradně z oblasti projektového managementu. Informace v teoretické části diplomové práce byly vzájemně komparovány. Teoretická část diplomové práce poskytuje základní informace k projektovému řízení a projektovým metodikám.

Analytická část diplomové práce byla zpracována na základě dat z více zdrojů. Prvním ze zdrojů byl strukturovaný rozhovor s jedním z majitelů společnosti, který sloužil pro zjištění základních informací o společnosti. Druhým zdrojem byl produktový list hlavního produktu společnosti XY, ze kterého byly čerpány informace ke zpracování popisu produktu společnosti XY. Třetím zdrojem byla dokumentace k interní projektové metodice, která sloužila k získání informací o současném stavu řízení projektů. Čtvrtým zdrojem byl rozhovor s projektovým manažerem, ze kterého byly čerpány informace o problémech na projektech, obecných informacích o projektovém managementu ve společnosti. Aby byly výsledky zjištění problémů na projektech co nejvíce objektivní, byly tyto informace dále ověřovány jak z interního systému Redmine společnosti XY, tak na základě strukturovaného rozhovoru s druhým projektovým manažerem. Z informací získaných z těchto zdrojů byly shrnuty problémy současného stavu řízení projektů a na základě nich byla navržena nová metodika vycházející z PRINCE2 Agile.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Během výzkumu současného stavu systému řízení projektů ve společnosti XY bylo zjištěno. Že ve společnosti je využíván tradiční přístup k řízení projektů, založený na interní projektové metodice využívající vodopádový model. Tato interní projektová metodika nebyla nikdy aktualizována, je velice stručná a vznikla v roce 2008. Interní projektová metodika popisuje pouze projektové fáze a některé projektové dokumenty. Celkově lze tuto interní metodiku hodnotit, že v současné době již není použitelná, což potvrdil během strukturovaného rozhovoru projektový manažer. Dále bylo zjištěno, že se začíná více používat produktový rozvoj řízení agilním přístupem SCRUM. V současné době je využívání agilního přístupu podle projektového manažera založeno pouze na pocitu zaměstnanců a na současné popularitě agilního přístupu. Nevhodná volba přístupu k řízení projektů je častou příčinou, že projekty nejsou hodnoceny jako úspěšné. Hlavní identifikované metodologické nedostatky jsou chybějící organizační struktura projektů a nejasnost v jednotlivých rolích. Dále přístupu k řízení projektu, tj. jestli bude zvolen přístup tradičního projektového managementu, anebo agilního produktového. Dalším identifikovaným nedostatkem je absence řízení rizik a změn. Posledním identifikovaným nedostatkem je, že společnost XY se nedokáže poučit z chyb v rámci předešlých projektů a neustále je opakuje. Projekty dále vykazují problémy jako pozdní dodání, překročení rozpočtu, nedodání požadovaných benefitů, anebo je jejich návrh nekonceptní.

4. Závěry a doporučení:

Výsledky zkoumání současného stavu řízení projektů ve společnosti XY ukázaly, že v rámci společnosti XY je velký prostor pro zlepšování metodologie řízení projektů. Ve společnosti XY je projektovými manažery využívána interní projektová metodika, která je už neaktuální a velmi stručná. Z pohledu metodologického zajištění projektů bylo identifikováno více problémů, které se snaží navrhnutá metodika odvozená od PRINCE2 Agile reflektovat.

Autor práce se snažil metodiku PRINCE2 Agile maximálně přizpůsobit potřebám společnosti XY, kdy například projektová dokumentace je zpracována velice minimalisticky a některé projektové dokumenty mají podobu jednoslankových PowerPoint prezentací. Tyto potřeby vychází z přístupu společnosti XY k projektové dokumentaci a snaží se povinně vyžadovat jen nezbytně nutné množství dokumentů. Jedná se o ty nejdůležitější dokumenty jako je například návrh a schválení projektového záměru, základní listina, dokumentace pro zahájení projektu a závěrečný report ukončení projektu. V příloze jsou přiloženy šablony pro nejdůležitější projektové dokumenty, které byly vytvořeny autorem práce a maximálně přizpůsobeny

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

potřebám společnosti XY. Do přílohy práce byly přidány pro zjednodušení zavádění metodiky do společnosti XY.

Kromě návrhu nové projektové metodiky je v rámci diplomové práce i zpracován návrh na organizační změny ve společnosti. Obě organizační změny vycházejí z navrhnutého procesu, kterým se musejí řídit nejenom projekty, ale i produktové iniciativy. Organizační změny zajistí jak správné fungování tradičního projektového řízení, tak i produktového rozvoje.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projektový management, metodiky projektového řízení, systém řízení projektů

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the diploma thesis is to propose the adaptation of the PRINCE2 Agile method for the needs of the company XY and to recommend the main steps of the transformation of the current project management system to this methodology. A secondary goal of the diploma thesis is a proposal for organizational and procedural changes within the PMO, or other parts of the company XY, which are related to the transformation of project management.

2. Research methods:

The theoretical part of the diploma thesis was processed in the form of a literary research. Secondary sources were used for literary research, exclusively in the field of project management. The information in the theoretical part of the diploma thesis was compared with each other. The theoretical part of the thesis provides basic information on project management and project methodologies.

The analytical part of the diploma thesis was processed on the basis of data from several sources. The first of the sources was a structured interview with one of the owners of the company, which served to find out basic information about the company. The second source was the product sheet of XY's main product, from which information was drawn to process XY's product description. The third source was the documentation on the internal project methodology, which was used to obtain information on the current state of project management. The fourth source was an interview with a project manager, from which information was drawn about problems with projects, general information about project management in the company. In order to make the results of finding problems on projects as objective as possible, this information was further verified both from XY's internal Redmine system and on the basis of a structured interview with a second project manager. From the information obtained from these sources, the problems of the current state of project management were summarized and on the basis of them a new methodology based on PRINCE2 Agile was proposed.

3. Result of research:

During the research of the current state of the project management system in the company, XY was found. That the company uses a traditional approach to project management, based on an internal project methodology using a waterfall model. This internal project methodology has never been updated and is very brief. The internal project methodology describes only the project phases and some project documents. Overall, this internal methodology can be assessed that it is currently no longer applicable, which was confirmed during a structured interview by one of the project managers. Furthermore, it was found that the product development of management by the agile SCRUM approach is beginning to be used more. Currently, according to the project manager, the use of the agile approach is based only on the feeling of employees and the current popularity of the agile approach. According to the project manager, the inappropriate choice of approach is a frequent reason that projects are not evaluated as successful. The main methodological shortcomings identified are the lack of organizational structure of projects and ambiguity in individual roles. Furthermore, the approach to project management, ie whether the approach of traditional project management or agile product management will be chosen. Another shortcoming identified is the absence of risk and change management. The last shortcoming identified is that XY is unable to learn from the mistakes of previous projects and keep repeating them. Projects also show

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

problems such as late delivery, budget overruns, non-delivery of required benefits or their design is unconceptual.

4. Conclusions and recommendation:

The results of an examination of the current state of project management at company XY have shown that there is much room for improvement in XY's project management methodology. At company XY, project managers use an internal project methodology, which is out of date and very brief. From the point of view of the methodological provision of projects, several problems were identified, which the proposed methodology derived from PRINCE2 Agile tries to reflect.

The author tried to maximally adapt the PRINCE2 Agile methodology to the needs of XY, where, for example, the project documentation is processed very minimalistically and some project documents are in the form of one-page PowerPoint presentations. This need is based on XY's approach to project documentation and seeks to require only the necessary amount of documents. These are the most important documents such as the proposal and approval of the project plan, the founding document, the documentation for the start of the project and the final report of the end of the project. The appendix contains templates for the most important project documents, which were created by the author of the work and maximally adapted to the needs of XY. They were added to the appendix to simplify the implementation of the methodology in the company XY.

In addition to the proposal of a new project methodology, a proposal for organizational changes in the company is prepared within the diploma thesis. Both organizational changes are based on the proposed process, which must guide not only projects but also product initiatives. Organizational changes will ensure both the proper functioning of traditional project management and product development.

KEYWORDS

Project management, project management methodology, project management system

JEL CLASSIFICATION

M15 - Management

O22 - Project Analysis

L86 - Information and Internet Services; Computer Software

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Martin Šlitr
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 27
Název DP:	Transformace řízení projektů v rámci společnosti XY na základě PRINCE2 Agile
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod – představení problematiky, stanovení cíle2. Teoreticko-metodologická část – projekt a projektové řízení, základní procesy řízení projektů, vybrané metodiky a přístupy k řízení projektů, metodika práce3. Prakticko-analytická část – charakteristika zkoumané společnosti a řešených projektů, rozbor současného systému řízení projektů, vyhodnocení stávajícího systému a určení problémových míst, definování a vyhodnocení požadavků na systém řízení projektů, návrh systému řízení projektů založeném na PRINCE2 Agile4. Závěr – shrnutí a vyvození závěrů
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• AXELOS. <i>Managing Successful Projects with PRINCE 2</i>. 6th ed. London: TSO, 2017. ISBN 978-01-133-1533-8.• AXELOS. <i>PRINCE2 Agile</i>. London: TSO, 2015. ISBN 978-01-133-1468-3.• DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B. <i>Projektový management podle IPMA. 2.</i>, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 526. ISBN 978-80-247-4275-5.• LARSON, E. W., GRAY C. F. <i>Project management: the managerial process</i>. 5th ed. New York : McGraw-Hill Irwin, 2011. ISBN 978-0-07-340334-2.• SCHWALBE, K. <i>Řízení projektů v IT: kompletní průvodce</i>. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.• SVOZILOVÁ, A. <i>Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3.</i>, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 12. 2019• Zpracování teoretické části do 15. 03. 2020• Zpracování výsledků do 15. 02. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

V Praze dne 1. 12. 2019

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

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

Seznam zkratek

CAPEX	Capital Expenditure
CEO	Chief Executive Officer
CTO	Chief Technology Officer
KPI	Key Performance Indicator
PMO	Project Management Office
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments
OPEX	Operational Expenditure

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	4
2.1	Projekt	4
2.1	Projektový management a role projektového manažera	6
2.2	Fáze projektu	9
2.3	Procesy projektového managementu	11
2.4	Vybrané projektové metodiky a standardy	17
2.4.1	Tradiční projektové metodiky a standardy	18
2.4.2	Agilní a hybridní metodiky	22
2.4.3	Rozhodování se mezi tradičním a agilním přístupem	25
2.5	Metodika práce	27
3	Analytická část práce	31
3.1	Typologie realizovaných projektů a iniciativ	31
3.2	Metodologie řízení projektů a iniciativ ve společnosti XY	32
3.3	Vznik projektů a iniciativ a zainteresované role	34
3.4	Zjištěné nedostatky realizovaných projektů a iniciativ	35
3.5	Zjištěné metodologické nedostatky	37
3.6	Správná identifikace projektového přístupu	39
3.7	Navržený model procesů projektového řízení ve společnosti XY	40
3.7.1	Proces Start projektu	41
3.7.2	Proces Řízení projektu	44
3.7.3	Proces Iniclace projektu	46
3.7.4	Proces Řízení etapy	51
3.7.5	Proces Řízení produktové dodávky	54
3.7.6	Proces Řízení etapových přechodů	57
3.7.7	Proces Uzavření projektu	59
3.8	Projektová organizační struktura	60
3.9	Projektové etapy	66
3.10	Organizační změny	71
3.11	Zavedení nové metodiky a vyčíslení nákladů	72
4	Závěr	75

1 Úvod

Diplomová práce tématicky spadá do oboru projektové řízení. Projektové řízení jako obor je poměrně mladý a vzniknul na konci první poloviny minulého století. Nicméně činnosti a techniky spojené s projektovým řízením, jsou ve společnosti využívány mnohem déle. Projekty jsou nedílnou součástí života po tisíce let naší historie, kdy za jedny z nejstarších projektů je možné uvést například stavbu pyramid. Za projekty je možné považovat i činnosti, které jsou běžnými součástmi života, jako jsou například svatby. U svateb je možné pozorovat veškeré aspekty projektů. V rámci organizace svatby je důležité mít vše jak časově, tak nákladově naplánované a případně předcházet rizikům, jako je špatné počasí.

Hlavním tématem diplomové práce jsou metodiky, které se využívají k řízení projektů v rámci různých společností. Hlavním impulzem k využívání projektových metodik a standardů bylo, že pokud byly projekty řízeny chaoticky a bez jasného řádu, docházelo v rámci těchto projektů k nedodržování stanoveného harmonogramu, překračování projektového rozpočtu, anebo i nedodání klíčových výstupů projektu, kvůli kterým inicioval projekt investor. Larson, Gray (2011, s. 10) uvádí, že v době kdy se začaly využívat projektové metodiky a standardy, tak došlo k významnému nárůstu projektů, které jejich investoři hodnotili jako úspěšné. Podle stejných autorů se touto skutečností zabývala studie nazvaná Standish Report. Tato studie porovnávala projekty, které byly dokončeny v roce 1994 s projekty, které byly dokončeny v roce 2004. Podle této studie bylo v roce 1994 dokončeno ze všech projektů pouze 16 % ve stanoveném rozpočtu a podle smluveného harmonogramu. Naopak o deset let později, tj. 2004 bylo podle stejné studie dokončeno 29 % projektů ve stanoveném rozpočtu a podle smluveného harmonogramu. Podle stejné studie se v tomto časovém období také zlepšilo hodnocení úspěšnosti projektů, kdy podle sponzorů projektů skončilo v roce 1994 31 % projektů jako neúspěšné a v roce 2004 už sponzoři hodnotili jako neúspěšné pouze 18 % projektů.

Zvolení správné projektové metodiky je naprosto klíčové, pro co možná nejefektivnější řízení projektů. Projektová metodika by vždy měla být přizpůsobena konkrétním požadavkům společnosti a typům realizovaných projektů. Je důležité, aby metodika poskytovala procesní rámec pro řízení projektů, nicméně nesmí být pro některé společnosti příliš byrokratická tak, aby zbytečně zatěžovala všechny, kteří se podílí na realizaci projektu. Hlavním důvodem proč autor práce zvolil metodiku PRINCE2 Agile je fakt, že společnost XY je zaměřena na vývoj software a některé její týmy jsou řízeny agilním způsobem. Proto se pro řízení projektů nabízí metodika, která kombinuje tradiční a agilní přístup. Jak je uvedeno na webových stránkách organizace PMI autory Hobbs, Petit (2020), v případě kombinace agilního a tradičního přístupu je důležité vyvažovat výhody tradičního projektového přístupu a flexibilitu přístupu agilního. Autoři dále dodávají, že tento kombinovaný přístup se ukázal jako velmi úspěšný v IT prostředí.

V rámci volby tradičního, kombinovaného nebo čistě agilního přístupu je důležité, aby bylo vždy přihlédnuto k vlastnostem projektu, na který má být daný přístup určen. Ani o jednom z přístupů totiž nelze říct, že je nejlepší. Každý z těchto přístupů má své výhody a nevýhody a nelze se například nekriticky nadchnout k přístupu tradičnímu, anebo agilnímu. Toto nekritické nadšení lze v posledních letech pozorovat u agilního přístupu. Tak jako se nehodí používat tradiční vodopádový model na některé projekty, tak naopak se nehodí agilní přístup na jiné projekty. Příkladem pro nevhodnost využívání čistě vodopádového modelu může být rozvoj produktu, kdy nejsou na začátku jasně dané požadavky na jeho rozvoj a teprve postupem času se v rámci úzké spolupráce se zákazníkem tyto požadavky zpřesňují. Naopak příkladem, kde není vhodné využívat agilní přístup je stavba jaderné elektrárny, kde je na začátku jasné jaký je cílový stav projektu, musí být naprosto detailně známá posloupnost

prací a v rámci takového projektu je nemožné, aby si zákazník na měsíční bázi upravoval cílový stav projektu.

Diplomová práce byla zpracována ve společnosti XY, která působí na mezinárodním trhu ve vysoce konkurenčním prostředí a je pro ní klíčové, aby své projekty dodávala zákazníkům podle stanoveného harmonogramu a rozpočtu, v požadovaném rozsahu a kvalitě. Aby mohl být zlepšen současný stav řízení projektů, tak bylo v rámci diplomové práce nutné nejdříve provést rozbor současného stavu, identifikovat problémy a přístupy k řízení projektů a poté navrhnout projektovou metodiku odvozenou z PRINCE2 Agile tak, aby maximálně odpovídala potřebám společnosti XY.

Hlavním cílem diplomové práce je návrh přizpůsobení metody PRINCE2 Agile pro potřeby společnosti XY a doporučení hlavních kroků transformace současného systému řízení projektů na tuto metodiku. Vedlejším cílem diplomové práce je návrh na organizační a procesní změny v rámci PMO, případně dalších částech společnosti XY, které souvisí s transformací projektového řízení.

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí. První hlavní částí diplomové práce je část teoreticko-metodologická, druhou hlavní částí diplomové práce je část analytická. Veškeré informace v teoreticko-metodologické části jsou zpracovány pomocí literární rešerše a jsou čerpány ze sekundárních zdrojů, kterými jsou česká i zahraniční odborná literatura zaměřená na projektové řízení. Hlavním účelem teoretické části diplomové práce je definování teoretického základu, který představuje základní pojmy projektového řízení. Mezi tyto základní pojmy patří vymezení pojmu projekt, program, čímž se zabývá obor projektové řízení a jaká je role samotného projektového manažera při řízení projektů. Teoretická část diplomové práce pokračuje představením projektových fází a projektových procesů, které jsou důležité pro pochopení projektového řízení jako celku a také projektových metodik, které jsou hlavním tématem závěrečné práce. Dále v rámci teoretické části jsou představeny právě projektové metodiky. Představení projektových metodik je rozděleno na dvě dílčí části, které reprezentují typy projektových metodik. Prvním typem jsou projektové metodiky a metody založené na tradičním přístupu k řízení projektů, kterými jsou britský PRINCE2, americký PMBoK a evropské IPMA. Druhým typem projektových metodik a metod jsou metodiky založené na agilním, anebo hybridním přístupu, kterými jsou SCRUM a PRINCE2 Agile. Diplomová práce dále pokračuje podkapitolou, která se věnuje tomu, jak by se společnosti měly v rámci každého projektu správně rozhodovat, který z přístupů k řízení projektů zvolí.

Poslední podkapitolou teoreticko-metodologické části diplomové práce je podkapitola zaměřená na metodiku zpracování práce. V rámci této podkapitoly je uveden přesný postup, který autor práce použil pro vypracování této diplomové práce.

Druhá část diplomové práce je část zaměřena čistě analyticky. Analytická část práce začíná krátkým představením společnosti XY, ve které byl proveden výzkum současného stavu řízení projektů. Tento výzkum současného systému řízení projektů byl proveden za účelem, co nejlepšího navrhnutí přizpůsobení projektové metodiky PRINCE2 Agile pro potřeby společnosti XY. Představení samotné společnosti obsahuje informace o velikosti společnosti podle počtu zaměstnanců, dále je uvedena vlastnická struktura, oborové zaměření a historie společnosti. V rámci společnosti XY je dále představena organizační struktura, která je důležitá k lepšímu pochopení současného stavu řízení projektů a projektovým procesům. V analytické části práce je dále představen produkt společnosti XY, ke kterému je vázána většina projektů. Popis produktu je důležitý pro lepší pochopení typologie projektů, která je naopak důležitá, pro správný návrh procesního modelu a etap projektů. Představení společnosti XY a představení produktu společnosti XY je součástí přílohy (Příloha 12) diplomové práce.

Typologie projektů je další kapitolou analytické části, kdy v rámci této kapitoly byly identifikovány a popsány všechny typy projektů realizované ve společnosti XY. U každého typu projektu jsou uvedeny příklady z minulosti a také jejich velikost podle počtu zapojených týmů, nebo podle délky trvání projektu. Další kapitola je věnovaná současné metodologii řízení projektů ve společnosti XY. Analytická část práce dále pokračuje popisem, jak vznikají projekty a iniciativy a také, kdo jsou zainteresované role na projektech ve společnosti XY. Zjištění těchto skutečností bylo naprosto klíčové pro správný návrh budoucího procesního modelu, pro správný návrh projektové organizační struktury a také pro správný návrh projektových etap. Pokud by tyto skutečnosti nebyly zjištěny, nemohlo by dojít k přizpůsobení potřebám společnosti XY. Poslední dvě kapitoly, které neobsahují návrh nové metodiky, anebo doporučení, jsou kapitoly shrnující identifikované problémy v rámci projektového řízení ve společnosti XY. První z těchto kapitol je kapitola, která popisuje zjištěné nedostatky z pohledu již realizovaných projektů. Zde jsou identifikovány typické nedostatky projektu jako je pozdní dodání, nebo nedodání definovaných benefitů. Druhá kapitola naopak shrnuje nedostatky z pohledu současné metodiky řízení projektů. Pro zjištění těchto nedostatků byly využity dva strukturované rozhovory s dvěmi projektovými manažery a data o projektech z interního systému společnosti XY.

Další část analytické části obsahuje kapitoly, které buď obsahují doporučení na zlepšení současného stavu, anebo kapitoly, které přímo popisují navrhnutou projektovou metodiku, která vychází z metodiky PRINCE2 Agile a byla maximálně upravena pro potřeby společnosti XY. První z těchto kapitol je kapitola obsahující doporučení, jak správně identifikovat, zda má být projekt řízen navrženou metodikou, anebo čistě agilně. Tato identifikace byla poté integrována jak do projektových procesů, tak do projektových etap. Další kapitola obsahuje popis všech projektových procesů nové metodiky. U každého procesu je popsáno, co je jeho účel, jaké jsou jeho aktivity a jaké jsou jeho procesní dokumenty. Tyto všechny procesní prvky byly přizpůsobeny potřebám společnosti XY. Další kapitola obsahuje definice organizační struktury projektů tak, aby v ní mohl být uplatněn procesní model představený v předešlé kapitole. V rámci představení organizační struktury je u každé role detailně uvedeno, za co je tato role během celého životního cyklu projektu odpovědná. Znalost odpovědnosti každé role je naprosto klíčová, pro pochopení nejenom procesního modelu metodiky, ale celkově jejímu principu. Poslední částí, která je přímo návrhem nové projektové metodiky je kapitola popisující projektové etapy. V rámci této kapitoly je uveden základní rozdíl mezi projektovou etapou a projektovým procesem, kdy v rámci každé etapy je naopak uvedeno, které projektové procesy s v rámci této etapy využívají. U etap je dále popsán jejich cíl, začátek, konec a jaké role mají jaké odpovědnosti.

Poslední částí analytické části práce jsou kapitoly, které popisují organizační změny v rámci společnosti XY, kroky nutné k zavedení nové metodiky a vyčíslení nákladů. V rámci organizačních změn jsou představeny nutné úpravy organizační struktury tak, aby navrhnutá projektová metodika maximálně využila svůj potenciál. Dále je uveden postup, jak tuto metodiku začít využívat na reálných projektech a co by se před jejím využíváním mělo stát. Dobrá komunikace k této metodice je klíčová pro její budoucí využívání v rámci společnosti XY. Poslední kapitolou je vyčíslení nákladů, které plynou ze zavedení této nové projektové metodiky.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V rámci teoretické části diplomové práce je představen teoretický základ projektové řízení jako oboru a dalších pojmů s projektovým řízením spojeným. Projekt a projektové řízení jsou základními pojmy této diplomové práce, proto je důležité tyto pojmy srozumitelně vymežit. Informace představené v teoretické části diplomové práce jsou vždy čerpané ze sekundárních zdrojů. Použité sekundární zdroje jsou především odborná literatura projektového řízení a to jak zahraničních, tak českých autorů.

Teoretická část práce představuje především důležité pojmy, definice a informace, které jsou klíčové pro správné pochopení projektového řízení. Představení těchto důležitých pojmů a definic obsahuje představení pojmu projekt a program, dále co je rolí projektového manažera a také jaká je historie projektového řízení jako oboru. Další část teoretické práce obsahuje představení projektových procesů a projektovým fází. Teoretická část dále pokračuje představením projektových metodik, které jsou rozděleny do dvou základních skupin. První skupinou jsou tradiční projektové metodiky. V rámci tradičních projektových metodik jsou v krátkce představeny PRINCE2, PMBoK a IPMA. Naopak v rámci agilních a kombinovaných metodik je představen SCRUM a PRINCE2 Agile. Poslední částí celé teoreticko-metodologická kapitoly je popis metodologie, pomocí které byla diplomová práce vytvořena.

2.1 Projekt

Pojem **projekt** je například dle Kerznera (2009, s. 2) jakýkoliv soubor činností a úkolů, které mají jasně definovaný cíl a musejí být dokončeny ve stanoveném čase, ve stanoveném finančním limitu a ve stanovené kvalitě. Stejný autor dále dodává, že k tomu, aby byl projekt dokončen, je nutné v rámci jeho realizace využívat zdroje a to jak lidské, finanční, anebo například zdroje ve formě různých nástrojů a vybavení. Svozilová (2016, s. 17) dále k pojmu projekt uvádí, že se jedná o časem ohraničené období, které je většinou krátkodobé a při kterém je vynaloženo úsilí, které má primární cíl přeměnu materiálních a nemateriálních zdrojů na výsledný produkt nebo službu. Podle stejné autorky je typickým znakem projektu, že úsilí, které je v rámci projektu vynaloženo, je doprovázeno využíváním různých znalostí a případně metod. Obdobně popisuje pojem projekt i Schwalbe (2013, s. 20), která uvádí, že projekt je časově vymezené období, kdy cílem tohoto časově vymezeného období je dodání služby, produktu, anebo jiného výstupu. Naopak Axelos (2017, s. 8) uvádí u pojmu projekt, že za projekt lze považovat jakékoliv dočasné uspořádání, které je vytvořené za účelem dodání jednoho nebo více cílů, které mohou mít podobu obchodních produktů nebo služeb. Dále stejný autor uvádí, že cíl projektu je většinou vymezen v rámci schváleného obchodního případu.

Podle Axelos (2017, s. 8) je možné v odborné literatuře, která je zaměřená na projektové řízení, nalézt poměrně velkou řadu charakteristik, které projekt definují. Stejný autor uvádí několik základních charakteristik. Důležitou charakteristikou dle zmíněného autora je realizace změny nebo určitého záměru, realizace změny nebo záměru je vždy hlavním cílem projektu. Další charakteristikou projektu je jeho dočasnost. K dočasnosti stejný autor dodává, že pro realizace změny nebo záměru je vždy předem stanoven časový horizont, v rámci kterého má být realizace změny nebo záměru hotová. Axelos (2017, s. 8) dále konstatuje, že projekt má díky této charakteristice vždy jen dočasný charakter, kdy projekt zaniká při naplnění stanoveného cíle. Stejný autor dále uvádí jako další projektovou charakteristiku multifunkčnost, kdy pod multifunkčností si lze představit zahrnutí různého spektra profesí do daného projektu, kdy tyto profese mohou mít široké spektrum zkušeností a dovedností. Všechny tyto profese s různými úrovněmi zkušeností jsou zahrnuty do projektového týmu, který se podílí na realizaci projektu a na dosažení stanoveného projektového cíle. Podle stejného autora je díky multifunkčnosti obtížné zařadit projektovou strukturu do organizační struktury společnosti, a proto mají

projekty svoje vlastní organizační struktury. Autor dále dodává, že další komplikací pro zařazení do organizační struktury společnosti je to, že běžně na realizaci projektů spolupracuje více společností, kdy všechny tyto společnosti jsou zařazeny do jedné projektové organizační struktury. Podle stejného autora přináší multifunkčnost určitá rizika, jako například může vznikat pnutí v rámci spolupracovníků v jedné společnosti, anebo také mezi společnostmi, které spolu musejí v rámci projektu spolupracovat. Další uvedenou projektovou charakteristikou je jedinečnost každého projektu. Podle stejného autora, ačkoliv se může jednat o společnost, která v rámci svého oboru dodává podobné nebo více či méně stejné projekty, tak je každý projekt vždy jedinečný. Podle tohoto autora tuto jedinečnost nenarušuje ani fakt, kdy mají společnosti vytvořený unifikovaný systém, pomocí kterého tyto projekty realizují. Jako příklady jedinečnosti autor uvádí, že každý projekt může být realizován pro jiné zákazníky, což přináší velkou řadu specifik. Dále může být projekt realizován jiným projektovým týmem, nebo může mít například jiný časový harmonogram, protože společnost, pro kterou se daný projekt realizuje, může cílit na jeho dodání jak v kratším časovém horizontu, tak i v delším. Díky všem těmto příkladům, je možné dle stejného autora konstatovat, že každý projekt je jedinečný. Poslední uvedenou projektovou charakteristikou dle Axelos (2017, s. 9) je nejistota. Autor zmiňuje, že právě typickou charakteristikou projektů je určitá míra nejistoty, která přináší i potenciální hrozby, které mohou realizovaný projekt ovlivnit jak negativně, tak pozitivně. Autor dále dodává, že pozitivní hrozbě se říká příležitost. Díky míře nejistoty jsou projekty podle stejného autora více rizikové než neprojektové aktivity. Schwalbe (2011, s. 22) uvádí obdobné charakteristiky projektu, v některých se shoduje jako například v dočasnosti, nejistotě a multifunkčnosti, ale zároveň přidává ještě další projektové charakteristiky.

Schwalbe (2011, s. 22) kromě výše uvedených charakteristik projektů, přidává ještě další a to že projekty jsou charakteristické svým postupným zpracováním a že zadavatelem projektu je vždy pouze jeden subjekt. Tímto subjektem může být dle stejné autorky zadavatel nebo vlastník projektu. Nicméně v projektovém světě se takovému vlastníkovu nebo zadavateli většinou říká sponzor projektu.

Schwalbe (2011, s. 22) k charakteristice postupného zpracování dodává, že jde o základní projektovou charakteristiku. Dle stejné autorky je pro postupné zpracování u projektů typické poměrně komplexní počáteční definici projektu. Stejná autorka dodává, že definice projektu se v čase postupně dále více upřesňuje. Další projektovou charakteristikou, kterou stejná autorka uvádí, je definice pouze jednoho vlastníka projektu, nebo sponzora projektu. Podle stejné autorky je u projektu typické, že se na nich podílí velké množství subjektů, jako jsou například různé subdodavateleské firmy, nebo že projekty mají více zájmových skupin. Nicméně i přes tuto typickou projektovou vlastnost, se vždy tyto subjekty, zájmové a zainteresované skupiny zodpovídají pouze jednomu primárnímu vlastníkovu nebo sponzorovi projektu. Stejná autorka uvádí, že díky tomu, že sponzor nebo vlastník drží rozpočet projektu a tím zajišťuje jeho financování, tak sponzor nebo vlastník zajišťuje kontrolu projektu tak, aby se projekt ubíral správným směrem. Podle Larson, Gray (2011, s. 6) je důležité, aby díky těmto projektovým charakteristikám nedocházelo k záměně projektových a neprojektových aktivit. Podle stejných autorů nelze rutinní práce díky jejich podstatnému rozdílu v rámci charakteristik považovat za projekty a je důležité je důkladně oddělovat. Stejní autoři dále dodávají, že projekty jsou vždy iniciovány z nějakého konkrétního důvodu a tím se zásadně liší od rutinních prací. Dále autoři uvádí, že důvodem proč dochází k iniciaci projektu je doručení cílového stavu, který je v rámci projektového záměru definován. Jako příklad stejní autoři uvádí, že tímto cílovým stavem může být vytvoření specifického produktu nebo služby a po jeho doručení dochází k naplnění cíle projektu, po naplnění cíle projektu naopak dochází k zániku projektu, protože cílový stav byl naplněn. Larson, Gray (2011, s. 10) dodávají, že díky

těmto specifickým charakteristikám projektů, jsou projektové aktivity méně se opakující, stereotypní, rutinní a díky tomu nudné.

Všechny projekty jsou omezeny třemi základními faktory a to rozsahem, časem a náklady. Pro tato omezení je v českých odborných literaturách k projektovému řízení Schwalbe (2011, s. 23) často uváděn pojem projektový trojimperativ. Naopak v zahraničních odborných zdrojích je uváděn pojem projektové omezení. Schwalbe (2011, s. 23) uvádí pro tento pojem definici, že každý jeden projekt má tři omezení, kdy právě z těchto třech omezení vychází pojem trojimperativ. Stejná autorka vysvětluje pojem trojimperativ jako soubor třech na sebe závislých projektových omezení, kdy první projektové omezení je ohraničení časem, během kterého má být projekt doručen, druhé projektové omezení je ohraničení rozsahem, kdy musí být jasně vymezeno co je součástí projektové dodávky a třetím projektovým omezením je ohraničení náklady, které mají být k realizaci projektu vynaloženy. K projektovému trojimperativu dále Doležal et al. (2012, s. 66) dodávají, že v rámci trojimperativu je důležité pochopit vzájemnou vazbu všech třech těchto omezení. Jako příklad stejní autoři uvádějí, že pokud dojde ke změně jednoho ze tří omezení a druhé omezení zůstane na své původní hodnotě, tak musí dojít ke změně hodnoty třetího omezení. Dále stejní autoři dodávají, že s provázaností všech třech omezení je nutné pracovat nejenom u samotného projektu jako celku, ale také u veškerých dílčích částí projektu jako jsou projektové milníky, projektové etapy a fáze a také samotné dílčí projektové činnosti.

2.1 Projektový management a role projektového manažera

Projektový management se podle Doležal et al. (2012, s. 22) řadí mezi relativně mladé obory managementu. Podle stejného autora se první náznaky definice projektového managementu a také role samotného projektového manažera, začíná objevovat až po druhé světové válce. Podle Project Management Institute (2017, s. 1) se naopak pojem projektový management naopak neřadí mezi úplně nové pojmy. Stejný autor nicméně dodává, že samotný projektový management se využívá již stovky let, nicméně nebyla pro tuto činnost, které se nyní nazývá projektový management přesně specifikována definice. Stejný autor jako příklad využití projektového managementu v historii uvádí významné historické stavby, jako byla stavba Panamského průplavu nebo stavba pyramid v Gize. Podle stejného autora by takto komplexní stavby nemohly vzniknout bez využívání koordinačních postupů, kterým se v dnešní době říká projektový management. Dalším uvedeným historickým příkladem je organizace Olympijských her, která ukazuje využití předchůdce projektového řízení i na organizaci událostí. Stejný autor dále uvádí, že právě úspěšnost uvedených příkladů ukazuje, jak příprava samotné organizace události, nebo příprava velkých staveb byla naprosto závislá na využívání nástrojů, technik, různých postupů a principů, které vedly ke koordinovanému řízení těchto projektů. Proto lze podle stejného autora konstatovat, že manažeři těchto velkých historických projektů dokázali tyto projekty řídit a úspěšně realizovat hlavně díky využívání svých znalostí a dovedností tak, aby vyhověli představám a cílům zainteresovaných stran projektu.

Hlavní podstatou projektového managementu je podle Axelos (2017, s. 9) plánování projektů, kontrola všech projektových aktivit a činností, ale také delegování těchto aktivit a činností. Další neméně důležitou podstatou projektového managementu, jak uvádí stejný autor je zajištění, aby celý projektový tým byl dostatečně motivován a díky tomu byla zajištěna hladší realizace projektu. Díky vysoce motivovanému projektovému týmu, je daleko větší šance na dosažení cíle projektu tak, aby byl dosažen ve smluveném čase, ve stanoveném rozsahu a také ve stanovených nákladech. Stručnou definici projektového managementu uvádí Project Management Institute (2017, s. 10) a to konkrétně, že se jedná o využití různých dovedností, znalostí, nástrojů a technik a to na veškeré projektové aktivity a činnosti, za účelem dosažení

smluvených projektových požadavků. Stejný autor také dodává, že projektový management je založen na užívání řídicích procesů určených pro projektový management. Dle stejného autora představuje projektový management společností příležitost, jak efektivněji a rychleji realizovat různé projekty.

Podle Kerzner (2009, s. 12) je nejdůležitější rolí projektového manažera hlavně řízení a koordinace veškerých projektových aktivit a činností v rámci jemu přiděleného projektu. Toto řízení a koordinace musí probíhat na několika liniích. Stejný autor dále uvádí, že jednou z dalších nejdůležitějších činností projektového manažera je řízení a případně vykonávání činností, které vedou k vytvoření projektového plánu. Role projektového manažera může být podle Project Management Institute (2017, s. 51) různá společností od společnosti, kdy rozdílné vnímání role vychází především ze skutečnosti, co konkrétně daná společnost od role projektového manažera očekává a také v rámci jakého sektoru společnost realizuje projekty. Stejný autor dále doplňuje, že nejenom ze sektorového zaměření vychází povaha projektů, které daná společnost realizuje. Dalším specifickým v rámci společností může být přizpůsobení systému řízení projektů potřebám dané společnosti.

Kerzner uvádí (2009, s. 12), že by každý kvalitní projektový manažer měl mít určitou množinu vlastností, které mu umožňují efektivně řídit projekty. Mezi tyto vlastnosti autor řadí vynikající komunikační schopnosti, dále vysokou míru empatie a obecně vynikající dovednosti v oblasti mezilidských vztahů. Další uvedenou vlastností je vynikající orientace ve společnosti, v rámci které se projekt realizuje. V rámci orientace ve společnosti je důležité, mít dobrý přehled o činnostech v dané společnosti. Poslední uvedenou vlastností kvalitního projektového manažera podle stejného autora je, aby se byl schopen orientovat v technologiích, které jsou využívány v rámci realizace daného projektu.

Pracovat na pozici projektového manažera je podle Larson, Gray (2011, s. 10) relativně náročné, nicméně tato náročnost je na druhou stranu kompenzována poměrně vysokým finančním ohodnocením. Stejní autoři dále uvádí, že je po projektových manažerech a především těch kvalitních vysoká poptávka. Hlavním důvodem této vysoké poptávky je skutečnost, že společnosti si uvědomují, že bez kvalitních a dobře placených projektových manažerů nebudou společnosti schopny efektivně a rychle realizovat svoje projekty.

Pro správné pochopení role projektového manažera je podle Project Management Institute (2017, s. 52) důležité si uvědomit hlavní rozdíly v kompetencích liniových, operativních a projektových manažerů. Stejný autor uvádí, že operativní manažer se zaměřuje především na řízení různých provozních činností společností a také dohlíží, aby tyto provozní činnosti byly efektivní. Liniový manažer se zaměřuje výhradně na řízení své linie, tj. určité funkční, obchodní, anebo organizační jednotky ve společnosti, kdy ve většině případů je jednotkou samostatné oddělení. Naopak projektový manažer, jak uvádí stejný autor je odpovědný za řízení pouze jemu svěřenému týmu a to pouze po dobu realizace projektu. Hlavním cílem všech alokovaných zdrojů na projektu, který projektový manažer řídí, je doručení všech definovaných cílů projektu. Hlavní odpovědností projektového manažera, je na základě informací uvedených stejným autorem, především řízení samotného projektového týmu. Při řízení projektového týmu je cílem každého projektového manažera dosáhnout stanovených cílů projektu, které byly na začátku projektu stanoveny. Podle stejného autora je projektový manažer zodpovědný nejenom za koordinaci projektového týmu a jeho řízení, ale také za vytváření a následnou kontrolu projektového plánu. Autor dále konstatuje, že další odpovědností projektového manažera je na denní bázi řídit a koordinovat veškeré projektové činnosti a to jak verbální nebo písemnou formou. Poslední stejným autorem uvedenou odpovědností je odpovědnost za veškerou projektovou dokumentaci, která v rámci života projektu vznikne.

Další srovnání kompetencí a odpovědností s ostatními typy manažerů uvádí Larson, Gray (2011, s. 10). Podle těchto autorů mají projektoví manažeři podobné kompetence jako ostatní typy manažerů a to motivaci, plánování, kontrolu a plánování, nicméně všechny tyto kompetence na rozdíl od jiných typů manažerů uplatňují v týmu, který je dočasně vytvořen a po dokončení projektu je tento tým rozpuštěn. Dalším podstatným rozdílem je podle stejných autorů, že na rozdíl od ostatních typů manažerů, veškeré svoje kompetence uplatňují na neopakující se aktivitu, které jsou jen dočasné. Dalším uvedeným rozdílem je, že projektoví manažeři nevyužívají již existující týmy, které jsou součástí organizace, ale naopak si svoje projektové týmy sestavují a poté v nich uplatňují své kompetence. Autoři dále uvádí, že odpovědnost projektového manažera není jen v řízení všech projektových procesů, ale také v určování jaká bude posloupnost vykonávání jednotlivých pracovních činností, které všechny vedou k realizaci projektu a splnění jeho cíle. Důležitou odpovědností projektového manažera je podle stejných autorů, také řízení všech nenadálých událostí a to včetně jejich předcházení a předvídání. Všechny tyto nenadálé události je potřeba řídit ve všech projektových fázích. Stejní autoři uvádí zajímavé specifikum kompetencí projektového manažera a to, že po skončení projektu jsou odpovědní za ukončení své alokace na projektu a tím pádem své činnosti.

Podle Axelos (2017, s. 11) nikdy žádný kvalitní projektový manažer nemůže spoléhat na to, že projektový plán, který byl vytvořený na začátku projektů, bude po celou dobu realizace bez jakýchkoliv odchylek dodržován. Stejný autor dodává, že právě kontrola a vyhodnocování průběhu projektu vůči projektovému plánu, je jedna ze základních odpovědností projektového manažera. Projektový manažer musí v případě, že skutečný stav aktivit je proti projektovému plánu ve zpoždění, je odpovědností projektového manažera přijmou veškerá možná opatření, aby tuto odchylku od projektového plánu eliminoval. Autor dále uvádí, že pokud nastane situace, kdy naopak skutečný stav aktivit je proti projektovému plánu v předstihu, tak i v tomto případě je odpovědností projektového manažera se snažit projekt co nejvíce akcelarovat a díky tomu zajistit, že celkové náklady na projektu budou nižší, než byl původní rozpočet.

Důležitým faktorem proč je práce projektového manažera je tak náročná je podle Larson, Gray (2011, s. 10) extrémní odpovědnost za výkon celého projektového týmu tak, aby splnili všechny stanovené projektové cíle. Citelnou nevýhodou projektových manažerů je skutečnost, že pro projektový tým není liniovým manažerem, tak jak je to v případě klasické organizační struktury a proto nemá tak velkou autoritu jako liniovní manažeři. Díky této nevýhodě je podle stejných autorů řízení týmů daleko složitější. Odpovědností projektových manažerů je také přijímat zásadní rozhodnutí a to v poměrně krátkém čase, kdy se rozhodují jen podle základních technických znalostí. Posledním faktorem, který zvyšuje náročnost projektového řízení je fakt, že projektoví manažeři musí neustále balancovat a přijímat kompromisní rozhodnutí v rámci všech požadavků, tj. v rámci požadavků na čas, nákladových a výkonnostních požadavků.

Podle Larson, Gray (2011, s. 10) musí všichni kvalitní projektoví manažeři umět pracovat se spoustou různých proměnných a charakteristik tak, aby se jim podařilo úspěšně projekt realizovat. I tito autoři zdůrazňují náročnost práce projektového manažera a uvádí, že pro projektového manažera je náročné balancovat mezi očekáváním zákazníka, který je sponzorem projektu a realitou v rámci které musí být projekt realizován, kdy očekávání zákazníka jsou často nereálné a nesplnitelné. Proto je rolí projektového manažera tyto nereálné očekávání zákazníka korigovat. Další výzvou pro projektové manažery je dle stejných autorů integrace všech členů projektového týmu do jednoho funkčního celku. Problémy s touto integrací mohou nastávat už jen z principu, na kterých je projekt postaven, tj. v rámci projektového týmu mezi sebou musí spolupracovat zaměstnanci jedné i více organizací, ale také například pracovníci, kteří jsou zaměstnáni pouze na částečný úvazek. Jak uvádí stejní autoři, všechny tyto výše uvedené faktory mají výrazný dopad na loajalitu všech pracovníků, kteří

na daném projektu participují, kdy na jejich výkonu je přímo závislý úspěch celého projektu. S těmito uvedenými faktory musí projektový manažer pracovat a to činní jeho práci náročnou. K zainteresovaným stranám dle stejných autorů patří i subdodavatelé nebo dodavatelé, kterých může být celá řada a jejich řízení přináší další možné třecí plochy, které musí projektový manažer během realizace projektu řešit. Autoři dodávají, že odpovědnost všech těchto zainteresovaných stran je rozdílná a to může mít vliv na jejich angažovanost v rámci projektu.

2.2 Fáze projektu

Larson, Gray (2011, s. 7) uvádí, že v rámci odborné literatury zaměřené na projektové řízení lze nalézt poměrně velký počet definic fází projektu. Podle stejných autorů existují čtyři hlavní projektové fáze a to fáze přípravná, fáze plánovací, fáze realizační a fáze ukončovací. Autoři dále dodávají, že na podobu projektových fází může mít vliv v jakém průmyslovém sektoru je projekt realizován, nicméně i tak projektové fáze vycházejí z těchto čtyř základních. Jako příklad, který autoři uvádí pro ilustraci vlivu průmyslového sektoru, je implementace softwarového produktu, kdy většinou projekty z tohoto sektoru obsahují místo čtyř fází pět. Pro implementaci softwarového produktu se většinou využívají následující projektové fáze. Fáze přípravná, fáze návrhová, fáze implementační, fáze integračně-testovací a fáze ukončovací. Kerzner (2009, s. 68) se s předešlymi autory shoduje a dodává, že v rámci projektového řízení neexistuje žádná obecná shoda na podobě projektových fází mezi průmyslovými sektory a to dokonce ani v rámci společností ve stejném průmyslovém sektoru. Hlavním důvodem proč podle stejných autorů neexistuje žádná obecná dohoda na podobě projektových fázích je především různá komplexita a velká rozmanitost projektů. Stejný autor uvádí pět základních projektových fází a to fázi koncepční, fázi plánovací, fázi ověřovací, fázi implementační a fázi ukončovací. McBride (2016, s. 5) u definice projektových fází uvádí celkový počet základních fází také pět, stejně jako předešlý autor a to konkrétně přípravnou fázi, plánovací fázi, realizační fázi, releasovací fázi a uzavírací fázi.

Kerzner (2009, s. 68) uvádí jako první fázi koncepční. Tato fáze podle stejného autora obsahuje předběžné vyhodnocení základní myšlenky projektu, která je prvním impulzem k zahájení realizace projektu. Podle stejného autora je v této fázi prováděna studie proveditelnosti projektu, která má odpovědět na otázku, zda je projekt životaschopný a dále jsou v této fázi předběžně analyzována rizika projektu a to včetně jejich dopadu na náklady, čas a požadavky. Dále se dle stejného autora posuzuje dopad rizik na samotnou společnost a to včetně jejich zdrojů. Larson, Gray (2011, s. 7) uvádí jako první fázi projektu přípravnou fázi. Podle stejného autora musí být v rámci této fáze jasně definována projektová specifikace, dále musejí být stanoveny projektové cíle a také v rámci této fáze vznikají týmy, kterým jsou přiděleny hlavní odpovědnosti.

Druhou projektovou fází, kterou uvádí Kerzner (2009, s. 68) je plánovací fáze. Tato fáze dle stejného autora slouží především k doladění všech elementů z koncepční fáze, dále obsahuje detailní identifikaci všech projektových zdrojů, které jsou nutné k realizaci projektu. Po identifikaci všech projektových zdrojů dochází ke stanovování nákladových a časových parametrů projektu a dále k detailní specifikaci samotného provedení. Do plánovací fáze je také zahrnuta příprava veškeré projektové dokumentace. Další součástí plánovací fáze, jak stejný autor uvádí, je poptávkové řízení na budoucí dodavatele nebo subdodavatele. O skutečnosti zda bude dodávka realizována externím dodavatelem nebo subdodavatelem se rozhoduje již v koncepční fázi, nicméně samotná nabídka se vytváří až v plánovací projektové fázi. Samotná nabídka od externích subjektů by měla podle stejného autora obsahovat celkovou částku dodávky, samotný plán a detailnější rozpad nákladu za provedení. Kerzner (2009, s. 69) také dále uvádí, že analyzovat přesně projektové náklady již v koncepční fázi je skoro nemožné

a proto se upřesňují až ve fázi plánovací, nicméně i během plánovací fáze je přesné vyčíslení nákladů poměrně složité.

Důležitou součástí kalkulace nákladů je podle Kerzner (2009, s. 69) je jejich rozdělení na implementační náklady a na provozní náklady, které se opakují. Mezi implementační náklady se řadí například nákup nového počítačového vybavení, nebo výstavba nových zařízení. Provozní náklady zahrnují například náklady na veškerou pracovní sílu, kterou je nutné alokovat do konce trvání projektu. Stejná autor dále dodává, že je potřeba počítat i s tzv. učící se křivkou, která v konečném důsledku může snížit náklady na pracovní sílu. Autor popisuje učící se křivku jako schopnost pracovníku se v průběhu projektu učit a osvojovat si různé činnosti, kdy díky tomu svojí práci začínají vykonávat efektivněji, anebo mohou postoupit na vyšší pozici. Larson, Gray (2011, s. 7) popisují plánovací fázi projektu poměrně stručně a to, že plánovací fáze projektu slouží k popisu, co přesně bude projekt na jeho dokončení vyžadovat za zdroje, kdy bude projekt přesně realizován a jak dlouhou dobu bude trvat doba realizace, dále kdo je vlastníkem projektu pro kterého bude projekt realizován, jaký bude projektový rozpočet a v jaké kvalitě musí být projekt dodán, aby byl akceptován vlastníkem.

Fází, kterou uvádí pouze jeden autor a to Kerzner (2009, s. 69) je fáze ověřovací. V rámci této fáze je podle autora nutné finalizovat veškerou projektovou dokumentaci a až po této finalizaci, je možné začít s realizací projektu. Proto se dle stejného autora jedná o pomyslný předěl mezi plánovací a realizační fázi.

Čtvrtou projektovou fází, kterou uvádí Kerzner (2009, s. 69) je fáze realizační. Během této fáze jak je uvedeno stejným autorem dochází k samotnému provádění projektového záměru. K realizační fázi dále dodávají Larson, Gray (2011, s. 8), že během realizační fáze probíhá většina hlavních projektových prací, kdy tyto práce mají podobu fyzickou i duševní. Stejní autoři uvádí, že příkladem fyzické práce může být výroba nějakého výrobku nebo stavba mostu, naopak duševní podobu má práce programátorů, která vede k vyvinutí nového softwaru. Autoři dále k realizační fázi doplňují, že během realizační fáze dochází k neustálé kontrole času, nákladů a naplnění specifikace, kterou projekt má definovanou v zadávací dokumentaci. Kontrola času probíhá vůči stanovenému projektovému plánu a kontrola nákladu vůči stanovenému projektovému rozpočtu.

Poslední fází projektu, kterou uvádí Kerzner (2009, s. 69) je uzavírací fáze. V rámci této fáze podle stejného autora dochází k vyhodnocení, zda během projektu bylo doručeno vše jak bylo stanoveno v projektovém záměru a zda byly dodrženy jeho stanovené časové, nákladové a kvalitativní parametry. Dále v této fázi dochází k realokaci zdrojů, které byly tomuto projektu přiděleny. Podobně popisují uzavírací fázi projektu Larson, Gray (2011, s. 9), kteří uvádí, že tato projektová fáze zahrnuje hlavní tři činnosti. První uvedenou činností je doručení a předání realizovaného díla zákazníkovi, druhou uvedenou činností je realokace všech projektových zdrojů a poslední uvedenou činností je vyhodnocení samotného projektu. Dalšími činnostmi typickými pro uzavírací fázi projektu, jsou podle stejných autorů například proškolení zákazníků na nový produkt a předávání dokumentů jako jsou například uživatelské příručky, které jsou většinou také součástí projektové dodávky. Autoři dále doplňují k realokaci zdrojů, že v uzavírací fázi se v rámci realokace uvolňují kromě lidských zdrojů také vybavení a materiál pro využití na jiných projektech, obdobně se i u lidských zdrojů hledá možnosti jejich dalšího uplatnění na jiných projektech. Autoři také dodávají k vyhodnocení projektu, že v rámci vyhodnocení projektu nedochází jen k vyhodnocení výkonnostních parametrů, ale také se vyhodnocují nově získané poznatky a zkušenosti, které v budoucnu mohou usnadnit realizaci jiných projektů.

2.3 Procesy projektového managementu

Nedílnou součástí projektového řízení je využívání projektových procesů. Schwalbe (2011, s. 92) k projektovým procesům uvádí, že proces je obecně posloupnost úloh, které směřují k nějakému cíli. K samotným projektovým procesům dodává Project Management Institute (2017, s. 22), že projektové procesy byly vytvořeny za účelem řízení jednotlivých projektových fází. Podle stejného autora existuje u každého procesu vstup, který je většinou transformován pomocí různých postupů zpracování nebo nástrojů do výstupu projektového procesu. Proto lze podle stejného autora konstatovat, že výsledkem všech projektových procesů je konkrétní výstup. Důležitou úlohou všech výstupů projektových procesů je podle stejných autorů, že tyto výstupy propojují jednotlivé projektové procesy mezi sebou a to ve formě, že výstup jednoho projektového procesu je zároveň vstupem pro jiný projektový proces. Výstupy jednotlivých projektových fází slouží kromě vstupů do dalších fází, také k doručení dodávky projektové fáze nebo celého projektu.

Samotné interakce mezi procesy nebo jejich opakování je dle Project Management Institute (2017, s. 22) závislé na potřebách každého projektu a nelze je paušalizovat. Podle stejného autora můžeme všechny projektové procesy rozdělit do třech následujících kategorií, které reflektují jejich vzájemné interakce a opakování, tyto kategorie jsou:

- Projektové procesy, které jsou využívány pouze jednou, anebo na předem specifikovaných bodech projektu;
- Projektové procesy, které se provádějí náhodně podle potřeb projektu;
- Projektové procesy, které jsou prováděny neustále v průběhu trvání celého projektu.

Project Management Institute (2017, s. 22) pro lepší pochopení tohoto dělení uvádí následující příklady. První příklad, který uvádí jsou procesy, které se během života projektu využívají pouze jednou, nebo na předem specifikovaných bodech. Těmito procesy jsou podle stejného autora procesy zahájení a procesy ukončení, kdy se tyto procesy využívají pouze jednou při zahájení nebo ukončení projektu, anebo na specifických bodech, kterými jsou zahájení nebo ukončení projektové fáze. Jako příklad nahodilého procesu uvádí autor procesy, které jsou spojeny se získáváním a následnou alokací zdrojů. Příkladem neustálého procesu je podle stejného autora hlavně proces zabývající se kontrolou a monitorováním. K tomuto procesu dále autor dodává, že je prováděn neustále během celého života projektu a to až do jeho ukončení.

Svozilová (2016, s. 65) uvádí následujících pět hlavních procesních skupin. První uvedenou je procesní skupinou je iniciace a zahájení projektu. Druhou uvedenou procesní skupinou je plánování projektu. Třetí uvedenou procesní skupinou je samotné řízení v průběhu projektu a také koordinace projektu. Čtvrtou procesní skupinou, kterou uvádí stejná autorka je kontrola a monitorování projektu. Pátou uvedenou procesní skupinou je uzavření projektu. Heldman (2013, s. 137) zdůrazňuje, že na první pohled by mohlo vypadat, že projektové fáze a procesní skupiny projektového řízení mají identický účel, nicméně tomu tak není a je důležité si fáze s procesy nezaměňovat. Podle stejného autora je hlavní rozdíl především v tom, že projektové fáze jsou spojené s dodávkou projektu, kdy tato dodávka může být produkt nebo služba a v rámci projektových fází je popsáno, za pomoci jakých prací bude tento projekt realizován. Naopak procesní skupiny definují, jak tyto projektové práce mají být organizovány a také prováděny a to tak, aby bylo efektivně dosaženo definovaného projektového cíle.

Project Management Institute (2017, s. 23) k procesním skupinám dodává, že jsou tyto procesní skupiny na projektových fázích nezávislé. Schwalbe (2011, s. 92) dále uvádí, že procesní projektové skupiny se mezi sebou nevyklučují a mohou být využívány paralelně vedle sebe, anebo naopak se využívají jen v některých částech životního cyklu projektu. Stejná autorka

uvádí, že dobrým příkladem procesní skupiny, která je využívána paralelně vedle jiných je procesní skupina monitoringu a kontroly. Podle stejné autorky jsou v rámci využívání procesních skupin rozdíly, tyto rozdíly jsou závislé na konkrétním projektu. Podle konkrétního projektu musí být dle autorky přizpůsobena intenzita a délka procesní skupiny. Stejná autorka dále uvádí, že časová náročnost procesních skupin se zásadně liší, kdy jako nejnáročnější nejenom časově, ale i nákladově uvádí skupiny plánování a realizace. Naopak za nejméně časově náročné označuje stejná autorka procesní skupiny zahájení a uzavření. Podle stejné autorky, pokud bude v případě procesní skupiny plánování využit maximální možný časový fond, může být poté výrazně snížen časový fond procesní skupiny realizace. Nicméně stejná autorka dodává, že toto snížení nelze paušalizovat a záleží na typu projektu a nemusí platit za všech okolností. K projektovým procesům ještě stejná autorka uvádí, že skupiny plánování a realizace se mohou používat ve všech hlavních projektových fázích.

Procesní skupina zahájení

Hlavním účelem procesní skupiny zahájení je podle Project Management Institute (2017, s. 23) definice nového projektu, anebo nové projektové fáze v rámci již existujícího projektu. Svozilová (2016, s. 65) dále dodává, že definice projektu je obsažena v zakládací listině projektu. Další součástí této procesní skupiny je podle stejné autorky také samotná autorizace, zda se projekt bude realizovat. Hlavním předpokladem projektové procesní skupiny zahájení je mít definovaný hlavní cíl projektu, ke kterému celý projekt směřuje a podle kterého bude hodnoceno, zda daný projekt byl splněn. K procesní skupině zahájení dodává Schwalbe (2011, s. 92), že do této procesní skupiny především patří definice a schvalování projektových fází nebo samotného projektu. Podle stejné autorky je procesní skupina zahájení součástí všech projektových fází a z toho je podle autorky zřejmé, že procesní skupiny a projektové fáze jsou rozdílné věci. Počet procesních skupin je podle autorky vždy stejný a vždy jich je pět a to na rozdíl od projektových fází, kdy projekty mohou mít různé počty projektových fází. Příkladem tohoto rozdílu je dle stejné autorky přezkoumávání obchodního případu v každé fázi projekty, kdy se v každé fázi projektu kontroluje, zda průběh realizace projektu stále odpovídá obchodním a strategickým cílům společnosti. Autorka dále uvádí ještě jiný zajímavý příklad a to, že v rámci projektové fáze ukončení jsou využívány procesy z procesní skupiny zahájení. Tyto procesní skupiny jsou v rámci projektové fáze zahrnuté z podstatného důvodu a to, že i v této projektové fázi je nutné iniciovat různé činnosti, které vedou k ukončení a vyhodnocení projektu.

Podle Project Management Institute (2017, s. 561) je do zahajovacích procesů zahrnuto také definování počátečního hrubého rozsahu projektu, anebo projektové fáze. Dále jsou podle stejného autora přiřazeny finanční zdroje a to jak na nákup materiálních věcí tak lidského kapitálu, kdy se rozlišuje, zda se jedná o zdroje interní, anebo externí. Přidělování zdrojů jak autor konstatuje je klíčovým prvkem této skupiny procesů, protože následně ovlivňuje výsledek celého projektu. V rámci této procesní skupiny také dochází ke jmenování projektového manažera, pokud již nebyl jmenován před samotnou iniciací projektu. Další důležitou součástí procesní skupiny zahájení je vypracování zakládací listiny projektu a identifikace zainteresovaných stran. V případě, že podle stejného autora dojde ke schválení zakládací listiny projektu, dojde k oficiálnímu schválení samotného projektu. Autor také konstatuje, že se na vytváření zakládací listiny může podílet projektový tým, nicméně není to úplně obvyklé. Podle stejného autora je hlavním účelem všech procesů v této procesní skupině především sladit očekávání všech zúčastněných stran. Další rolí těchto procesů je podle autora nastavení vize projektu, tj. čeho je přesně v rámci projektu potřeba dosáhnout.

Podle Project Management Institute (2017, s. 561) je u velkých a komplexních projektů důležité, aby bylo dodržováno dělení do jednotlivých projektových fází a to z důvodu, že u těchto velkých a komplexních projektů jsou iniciační procesy využívány na začátcích

všech projektových fází. Autor dodává, že díky využívání těchto procesů na začátcích všech projektových fází je možné neustále vyhodnocování, zda je projekt stále v souladu s původním obchodním záměrem, pro který je projekt realizován. Iniciační procesy mohou být dle autora využívány na více úrovních a to konkrétně na úrovni organizační, portfoliové, anebo programové.

Procesní skupina plánování

Odborná literatura zaměřená na projektové řízení obsahuje různé definice procesní skupiny plánování, nicméně při detailnějším pohledu lze v rámci těchto definic najít výrazné průniky. Například Schwalbe (2011, s. 110) k procesní skupině plánování uvádí devět základních oblastí pro plánování. Podle této autorky to jsou oblasti řízení rozsahu, řízení nákladů, řízení času, řízení lidských zdrojů, řízení kvality, řízení rizik, řízení dodávek, řízení komunikace a integrované řízení projektu. Naopak k procesní skupině plánování uvádí Svozilová (2016, s. 123) jen pět základních oblastí neboli subprocesů. Tyto subprocesy jsou podle autorky plánování nákladů, plánování času, plánování technologií, plánování pracovních zdrojů a plánování metodologií. Podle stejné autorky mohou tyto subprocesy obsahovat další dílčí a detailnější subprocesy s jednotlivými procesními vstupy a výstupy. Podle stejné autorky je výsledkem procesní skupiny plánování vytvoření taktického plánu realizace projektu.

Podle Callahan, Stetz, Brooks (2011, s. 8) existuje pět základních oblastí v rámci procesní skupiny plánování a to plán řízení projektu, plánování nákladů, plánování zdrojů, plánování kvality a plánování rizik. V rámci první uvedené oblasti autoři uvádí, že v rámci **plánu řízení projektu** se především vytváří hierarchická struktura prací, anglicky nazývaná Work Brakedown Structure, kdy se většinou uvádí jen její zkratka WBS. Naopak autorky Schwalbe (2011, s. 110) i Svozilová (2016, s. 135) vytváření WBS a plánu řízení projektu rozdělují do více jednotlivých procesů. Plán řízení projektu řadí Svozilová (2016, s. 134) do oblasti plán řízení projektu a Schwalbe (2011, s. 110) naopak do integrovaného řízení projektu. Samotnou tvorbu WBS řadí autorka do oblasti řízení rozsahu projektu a naopak Svozilová (2016, s. 135) do oblastí plánu řízení předmětu projektu. K samotné WBS dodávají Callahan, Stetz, Brooks (2011, s. 8), že hierarchická struktura prací obsahuje všechny dílčí úkoly a dodávky projektu, které je nutné vykonat k naplnění všech cílů projektu. Podle stejných autorů by každý úkol uvedený ve WBS měl mít jasně definovaný vstup a výstup a také by měl být v co největším detailu popsán. Důvodem proč je podle stejných autorů důležitá detailní specifikace formou WBS je, že díky WBS je na první pohled jasné, co musí být v rámci projektu vykonáno za práce a díky tomu je pak snazší připravit rozpočet projektu. Další úlohou WBS je, že projektový manažer musí v průběhu celého projektu kontrolovat stav provádění jednotlivých úkolů, kdy WBS mu pomáhá poskytovat celkový přehled všech úkolů projektu. Podle stejných autorů je tato kontrola naprosto klíčová, protože bez ní projektový manažer nebude schopný určit reálné náklady projektu. Další úlohou, kterou všichni projektoví manažeři provádí a v rámci které jim WBS může pomoci je, které podúkoly je nutné dokončit k dokončení většího celku na vyšší úrovni v hierarchii WBS.

Druhou základní oblastí, kterou uvádí Callahan, Stetz, Brooks (2011, s. 6) je oblast **plánování nákladů**. Náklady podle autorů představují protihodnotu za veškeré vynaložené úsilí všech zdrojů jako jsou pracovníci, stroje a případně jiné alokované zdroje. Náklady mají podle stejných autorů většinou podobu platu alokovaného zdroje na konkrétní projekt, nebo se může jednat o hodinovou sazbu tohoto zdroje. Kromě samotných platů je dle autorů důležité nezapomínat i na ostatní projektové náklady, kterými jsou většinou náklady na materiál, náklady na služby, režijní a další náklady, které mají vliv na podobu projektového rozpočtu. Podle Svozilové (2016, s. 176) je rozpočet projektu nedílnou součástí všech projektových plánů. Rozpočet projektu podle autorky obsahuje informace, jak budou jednotlivé projektové zdroje čerpány v průběhu realizace projektu. Schwalbe (2011, s. 110) dělí plánování nákladů

na dva samostatné subprocesy, kdy prvním subprocesem je odhad celkových nákladů a druhým subprocesem je vytvoření projektového rozpočtu. K nákladům dodává Svozilová (2016, s. 176), že je důležité je dělit na tři skupiny a to přímé, nepřímé a ostatní. Přímé náklady jsou podle autorky náklady na materiál, práci, pronájem nebo pořízení strojů nebo technologií, subdodávky, pojištění cestové a další. Za nepřímé náklady označuje autorka osobní náklady, náklady na marketing, náklady na provoz budov, náklady na provoz technologií, daně a odvody a případně externí služby. Mezi ostatní náklady řadí autorka veškeré náklady, které nejsou obsaženy v nákladech přímých a nepřímých. Jedná se například o náklady jako provize, manažerské rezervy, rezervy na identifikovaná rizika a jiné náklady. Callahan, Stetz, Brooks (2011, s. 6) dodávají, že důležitou úlohou každého projektového manažera je sledování čerpání rozpočtu projektu a to v celém jeho průběhu, dále je nutné sledovat i peněžní toky v rámci projektu.

Třetí základní oblastí procesní skupiny plánovaná je podle Callahan, Stetz, Brooks (2011, s. 8) **plánování zdrojů a nákupů**. Plán zdrojů podle stejných autorů obsahuje nejenom všechny personální, ale také materiální zdroje, které jsou nutné k realizaci projektu. V rámci personálních zdrojů je podle autora důležité, mít definovány všechny potřebné role a k nim úroveň zkušeností. Jak samotná role tak zkušenost zdroje, slouží pro nastavení personálních očekávání daného zdroje v rámci projektu. Autoři dále doplňují, že plán zdrojů musí obsahovat i definici, které zdroje jsou interní, tj. v rámci organizace a které jsou externí, tj. z jiné organizace. Svozilová (2016, s. 127) i Schwalbe (2011, s. 110) rozdělují identicky plánování lidských zdrojů a řízení dodávek do dvou dílčích procesů. Callahan, Stetz, Brooks (2011, s. 8) dodávají, že cena všech zdrojů využitých na projektu je naprosto klíčová pro sestavení projektového rozpočtu a plánu nákladů. Autoři dále uvádí, že plán nákupu se velice podobný plánu zdrojů a to jen s malými výjimkami. V rámci plánu nákupu jsou podle autorů specifika jako snaha o vyjednání množstevních slev, nicméně základní princip a to správné načasování a následně doručení zůstává stejný. Podle stejných autorů hraje nejdůležitější roli plánování nákupu především u výrobních, anebo konstrukčních projektů. Dále autoři dodávají, že klíčovou úlohou všech projektových manažerů, je průběžně sledovat skutečné využívání zdrojů a následně toto skutečné využití porovnávat s plánem zdrojů. Proto je důležité, aby projektoví manažeři důsledně vyžadovali a kontrolovali detailní vykazování skutečně stráveného času na projektových úkolech a aktivitách. Další důležitou úlohou manažerů je porovnávat tyto výkazy se stupněm rozpracovanosti úkolů a z nich poté predikovat čas, který zbývá k jejich kompletnímu dokončení. Díky těmto aktivitám, může projektový manažer podle autorů sledovat skutečné náklady na zdroje, ale déle identifikovat, zda je projekt proti plánu opožděn nebo napřed. Podle stejných autorů právě díky důslednému sledování plánu zdrojů a nákupů proti aktuálnímu stavu, je možné, aby projektový manažer udržoval dobré finanční zdraví projektu.

Čtvrtou základní oblastí procesní skupiny plánování je podle Callahan, Stetz, Brooks (2011, s. 9) je **plánování kvality**. Podle Svozilové (2016, s. 193) je hlavní podstatou plánování kvality sepsání procedur, postupů a měřitelných požadavků na kvalitu výstupu a to včetně specifikací odchylek, které jsou ještě přípustné tak, aby požadovaný předmět stále plnil požadavky na kvalitu. Schwalbe (2011, s. 302) dále uvádí, že primárním účelem plánování kvality je, aby veškeré projektové výstupy splňovaly kvalitativní očekávání objednavatele projektu. Podle Callahan, Stetz, Brooks (2011, s. 9) řídí během řízení a kontroly projektu projektoví manažeři náklady na kvalitu způsobem, že přijímají preventivní kroky, které mají za cíl zabránit kvalitativním pochybením a následnému realizování opravných prací. Autoři dále dodávají, že nezahrnutí preventivních opatření může na první pohled snižovat celkové náklady projektu, nicméně ve většině případů nezahrnutí preventivních opatření naopak celkové náklady projektu zvýší. Hlavním důvodem podle stejných autorů je fakt, že projekty se vyznačují poměrně

vysokou mírou nejistoty a že v případě, že je nutné reagovat na vzniklou situaci okamžitě a bez přípravy, tak náklady na tuto korekci budou z pravidla vyšší, než kdyby byly dopředu připraveny. Stejní autoři dále dodávají, že důležitou úlohou všech projektových manažerů je sledovat náklady na preventivní opatření tak, aby stále byly v souladu s projektovým rozpočtem. Pokud se podle autorů stane během realizace projektu stane, že realizované opravné práce budou většího rozsahu, než se v samotném projektu počítalo, může to mít výrazný negativní dopad na projektové finanční prostředky a to jak v průběhu realizace projektu, tak po jeho dokončení během záručních oprav, které většinou bývají nejdražší.

Pátou základní oblastí procesní skupiny plánování je dle Callahan, Stetz, Brooks (2011, s. 9) **plánování rizika**. Podle stejných autorů existuje mnoho pohledů na samotná rizika, nicméně následující poznatky jsou zaměřené výhradně na rizika projektová. Projektová rizika je nutná dle autorů řídit tak, aby byla známá jejich kvantifikace, dopad do projektu a také je důležité samotné nastavení procesu řízení rizik. Projektové řízení rizik se pokouší odpovědět na více otázek. První autory uvedenou otázkou je jaká rizika daný projekt ohrožují, dále jak velká je pravděpodobnost, že ke konkrétnímu riziku během realizace projektu dojde, dále jak závažný dopad dané riziko bude mít na projekt. Podle stejných autorů je důležité si odpovědět také na otázky jaké konkrétní preventivní opatření je možné přijmout, aby k danému riziku nedošlo, nebo byl jeho dopad snížen, dále co by mělo být provedeno, pokud dané riziko nastane a jaký je pro takovou situaci záložní plán. K plánování rizik dodává Svozilové (2016, s. 136), že hlavní podstatou je připravení strategie, která v případě potřeby povede k eliminaci rizikových vlivů v rámci projektu. Podle stejné autorky se v rámci plánování rizik definuje risk registr projektu a plán, který v případě rizikových vlivů povede k omezení jak samotnému vzniku rizika, nebo k jejich dopadům do samotného projektu. Podle Callahan, Stetz, Brooks (2011, s. 9) existuje pro výpočet dopadů rizik v rámci realizace projektů poměrně velké množství metod, kdy některé jsou poměrně sofistikované a komplexní a k jejich správnému využití je potřeba detailní informace. Nicméně dle stejných autorů, výsledkem většiny metod je kvantifikace projektových rizik a zahrnutí do projektového budgetu. V rámci řízení projektových rizik a nákladů na jejich řízení je důležité podle autorů kvantifikovat, zda náklady na zamezení vzniku, nebo omezení dopadu nepřevyšuje náklady, které plynou ze situace pokud riziko nastane. Autoři dále uvádí, že projektoví manažeři sledují projektová rizika podobně, jako sledují kvalitu v rámci projektu. Je tedy nutné, aby zajistili veškeré činnosti vedoucí ze zmírňování dopadů rizik na samotný projekt tak, aby projekt byl realizován podle stanoveného plánu a stanoveného projektového rozpočtu. Důležitou činností projektových manažerů je dle autorů také sledování všech možných náznaků, které indikují, že určité projektové riziko může nastat a také, že projektoví manažeři musí být na tuto situaci připraveni tak, aby mohli adekvátně reagovat a tím zajistit zmírnění nebo eliminaci rizika. Okamžitá reakce na rizika je klíčová a korektní vyhodnocení rizikové situace často vede k eliminaci dopadů na finanční zdraví projektů. Podle Schwalbe (2011, s. 438) je důležité, aby se v rámci nastavení řízení rizik na projektu, vícekrát sešel celý projektový tým a to hned na začátku projektu a vydefinoval projektový plán pro řízení rizik.

Procesní skupina řízení a koordinace

Podle Project Management Institute (2017, s. 23) je primárním účelem procesní skupiny řízení a koordinace zajištění, aby byly veškeré projektové práce dokončeny tak, jak bylo definováno v projektovém plánu a aby výstup těchto prací odpovídal stanoveným požadavkům. K této procesní skupině dále dodává Svozilová (2016, s. 199), že do této procesní skupiny jsou zahrnuty veškeré projektové aktivity, které se zaměřují na časování, výkon a sladění všech projektových prací. Autorka dodává, že do této procesní skupiny patří také řízení komunikace a to v rámci realizace celého projektu a motivace projektového týmu. Součástí aktivit v rámci procesní skupiny řízení a koordinace je také schvalování změnových požadavků a řízení jejich

případné realizace. Podle stejné autorky je při schválení a realizaci jakéhokoliv změnového požadavků nutné aktualizovat veškerou schválenou projektovou dokumentaci o tento změnový požadavek, dále je nutné tento změnový požadavek reflektovat do projektového plánu a také je nutné vyhodnotit, zda tento změnový požadavek přináší do projektu další faktory, jako jsou například nová projektová rizika. Autorka také dále dodává, že při schvalování změnových požadavků je důležité důkladně vyhodnotit, zda tento změnový požadavek není tak komplexní, že má podstatný vliv na definici samotného projektu a na jeho cíle. Také je důležité vyhodnotit, jak velký vliv má tento změnový požadavek na již realizované, anebo schválené projektové výstupy, jaký vliv má na již alokované lidské zdroje a případně jaké lidské zdroje je pro realizaci nutné alokovat a jaká je jejich případná dostupnost a nově vzniklé projektové práce. Dále je podle stejné autorky nutné vyhodnotit, jaký má změnový požadavek dopad do projektového rozpočtu a tím pádem jaký je dopad do ceny celého projektu.

Schwalbe (2011, s. 92) naopak procesní skupinu řízení a koordinace nazývá procesy realizace a dále uvádí, že v rámci těchto procesů probíhá především řízení lidských a jiných zdrojů, které jsou na projekt alokovány za účelem dosažení všech stanovených projektových cílů. Autorka uvádí následující příklady činností v rámci procesu realizace a to sestavování projektového týmu a případně jeho následný rozvoj, řízení a informací tak, aby byly vždy distribuovány na správná místa, dále řízení nákupů a dodávek, řízení projektové kvality a dále řízení očekávání všech zainteresovaných stran v rámci projektu.

Procesní skupina monitorování a kontroly

Project Management Institute (2017, s. 23) k procesní skupině monitorování a kontroly uvádí, že primárním účelem této procesní skupiny je sledování, kontrola a vyhodnocování průběhu projektu a to včetně jeho výkonnosti. Dalším neméně důležitým úkolem je identifikace všech potřebných změn v projektovém plánu a jejich následná realizace. Svozilová (2016, s. 245) dále dodává, že v rámci procesní skupiny monitorování a kontrola dochází k agregaci všech projektových aktivit na různých úrovních, které mají zajišťovat dosahování výkonu projektového týmu tak, aby výkon projektového týmu odpovídal projektovému plánu ve všech jeho aspektech. Autorka mezi tyto aspekty řadí, aby byl projektový plán plněn z pohledu projektových nákladů, z pohledu času, rizik a kvality. Podle autorky je primárním cílem této procesní skupiny především neustále zajišťování a vyhodnocování všech dostupných informací o aktuálním stavu projektu, dále měření a sledování postupu projektu a porovnávání tohoto postupu s původně stanoveným projektovým plánem. Nedílnou součástí této procesní skupiny je podle stejné autorky taky informování o stavu projektu všem zainteresovaným skupinám a také sledování, vyhodnocování a kontrolování projektových rizik. V rámci sledování a vyhodnocování rizik je v rámci této procesní skupiny důležité, aby projektový manažer přijímal v případě potřeby taková korektivní opatření, aby pomocí nich dokázal zmírnit dopad daného rizika.

Svozilové (2016, s. 245) dále k procesní skupině monitorování a kontroly dodává, že obsahuje integrované řízení změn, kdy pomocí tohoto řízení změn jsou realizované veškeré schválené změnové požadavky v rámci projektu. Podle autorky jsou změnové požadavky nedílnou součástí velkého množství projektů, kdy toto změnové požadavky jsou zadávané různými účastníky projektu a mohou mít do projektu různé dopady, nicméně vždy přinášejí menší i větší potíže a také je důležité u nich monitorovat a řídit nově vzniklá rizika. Autorka dále dodává, že vzhledem k tomu, že změny jsou nedílnou součástí většiny projektů, tak je potřeba počítat s jejich realizací. Nicméně realizace všech takových změn musí být správně promítnuta do harmonogramu, projektového rozpočtu a v případě potřeby také do cílů projektu. Dále je důležité, aby změny byly správně vykomunikovány, byly odůvodněné a v únosné míře. Také dle autorky nesmí narušovat investiční plány sponzora projektu. Aktivity v rámci procesní skupiny monitorování a kontroly podle Schwalbe (2011, s. 93) provádí jak projektový manažer,

tak i samotní členové projektového týmu. Běžnou součástí aktivit v této procesní skupině je také podávání zpráv zainteresovaným skupinám, které obsahují možné korekční opatření, které mají zajistit, aby byla realizace projektu v souladu s projektovým plánem.

Callahan, Stetz, Brooks (2011, s. 8) dále k procesní skupině monitorování a kontroly dodávají, že pomocí následujících parametrů, získávají projektoví manažeři komplexní a aktuální přehled o stavu projektu. Tyto sledované parametry jsou především počet dnů nebo hodin, které jsou definované k dokončení určitého úkolu. Pomocí porovnávání současného a plánovaného počtu hodin nebo dnů, může projektový manažer porovnávat v reálném čase, zda bude nutné pro dodělání daného úkolu vynaložit větší úsilí, než bylo definováno v projektovém plánu a také, zda bude úkol dodán ve stanovený čas. Díky důslednému monitorování těchto parametrů může dle stejných autorů projektoví manažeři určit, jaké jsou dodatečné náklady na dodělání úkolů.

Procesní skupina uzavírání

Project Management Institute (2017, s. 23) uvádí, že primárním účelem procesní skupiny uzavírání je formální dokončení, anebo uzavření projektu. Podle stejného autor se pomocí této procesní skupiny také uzavírají nebo formálně dokončují projektové smlouvy nebo fáze. K procesní skupině uzavírání dále dodává Svozilové (2016, s. 277), že její součástí je vyvrcholení celého projektu a všeho úsilí, které bylo do celého projektu investováno. Autorka také dodává, že primárním účelem této procesní skupiny je ukončení všech běžících projektových aktivit a procesů, předání projektových výstupů zákazníkovi, ukončení vztahu mezi sponzorem a realizátorem projektu, uvolnění všech alokovaných lidských zdrojů a to včetně vyhodnocení jejich výkonu během realizace projektu, dále uvolnění všech finančních, materiálních a případně jiných zdrojů, archivování veškeré projektové dokumentace, provedení účetního vypořádání a dalších účetních agend a zpracování hodnotícího dokumentu projektu. K hodnotícímu dokumentu stejná autorka dodává, že je důležitý a měl by především obsahovat veškerá ponaučení a zkušenosti z projektu a dále vyhodnocení použité projektové metodologie a samotné kvality projektového řízení. Schwalbe (2011, s. 93) dále dodává, že součástí procení skupiny uzavírání je velké množství administrativních úkonů a jako příklad uvádí archivaci veškeré projektové dokumentace, ukončování všech smluvních závazků a také samotné formální převzetí všech projektových výstupů zákazníkem. Podle Svozilové (2016, s. 277) je odpovědnost za realizaci všech činností v rámci procesní skupiny uzavírání rozdělena mezi management podniku a projektového manažera a je tedy podobná jako v případě procesní skupiny zahájení.

2.4 Vybrané projektové metodiky a standardy

V následujících kapitolách diplomové práce jsou stručně představeny aktuálně nejznámější současné projektové metodiky a projektové standardy. Projektové metodiky a standardy jsou v následujících kapitolách rozděleny do dvou základních skupin, kdy první skupina jsou tradiční projektové metodiky a druhou skupinou metodiky, které jsou založené na agilním, anebo kombinovaném přístupu. U obou typů projektových metodik je popsána jejich hlavní podstata, jejich výhody a nevýhody. V rámci projektových metodik, které vychází z tradičního přístupu k řízení projektu je ve zkratce představena metodika pocházející z USA a to Project Management of Knowledge, která se často uvádí ve zkratce PMBoK, dalším zástupcem tradičního přístupu je PROjects IN Controlled Environments, který se často uvádí ve zkratce PRINCE2 a pocházející z Velké Británie. Posledním zástupcem tradičního přístupu je evropská metodika IPMA. V další části jsou popsány metodiky, které využívají agilní a kombinovaný přístup. Z metodik co využívají agilní nebo kombinovaný přístup jsou krátce představeny metodiky PRINCE2 Agile a SCRUM. V rámci představení SCRUMu je uvedena jeho podstava,

přístupy na kterých je SCRUM postaven a také jeho základní elementy. V rámci představení PRINCE2 Agile je uvedeno proč tato metodika vznikla, jaká je její základní filozofie, co obsahuje a co přináší za agilní techniky. V poslední části této kapitoly jsou popsány doporučení a postupy, které se využívají při rozhodování, zda v rámci řízení projektu využít tradiční, anebo agilní přístup.

2.4.1 Tradiční projektové metodiky a standardy

Tradiční projektové metodiky se podle Myslín (2016, s. 23) vyznačují co nejvíce striktním definováním všech projektových procesů. Hlavním důvodem, proč jsou tradiční projektové metodiky zaměřeny na co nejdůkladnější popis všech projektových aktivit a procesů je podle stejného autora vydefinování co možná nejpreciznějšího rozpisu všech projektových aktivit, procesů a veškerých projektových požadavků tak, aby bylo zajištěno co možná nejpreciznějšího splnění projektového harmonogramu. Dalším typickým znakem všech tradičních přístupů v rámci projektových metodik, je podle stejného autora, velice úzká specifikace všech projektových rolí, kterých je poměrně velké množství a je tedy důležité u nich řešit zastupitelnost. Autor také konstatuje, že vzhledem k výše uvedenému je naprosto nutné, aby projekty řízené tímto přístupem měly co možná nejpreciznější projektovou dokumentaci.

Myslín (2016, s. 29) dále dodává, že součástí tradičního přístupu k řízení projektů je vytváření detailní projektové dokumentace, která vychází z detailní specifikace požadavků sponzora projektu. Proto je podle autora důležité, aby již na začátku projektu sponzor projektu přesně věděl, co je hlavním cílem projektu, protože jakékoliv další změny požadavků v průběhu projektu jsou poměrně komplikované a musí být zaneseny nejenom do projektového plánu, ale do všech zasažených částí projektové dokumentace. Proto je důležité, aby všechny změnové požadavky byly odůvodněny konkrétními přínosy a pokud nejsou tak, aby byly zamítnuty. Autor dále dodává, že pokud se sponzor projektu pro realizaci změnového požadavku, tak dochází ke spuštění komplexního procesu, který začíná detailní dopadovou analýzou, odhady časové náročnosti a finálním schvalováním. Podle autora je často tento proces pro sponzora projektu poměrně frustrující, protože dlouho nepřináší žádný hmatatelný výsledek. Myslín (2016, s. 24) také dále konstatuje, že mezi hlavní výhody tradičního přístupu k projektovému řízení patří především předvídatelnost, jistota, řád a pořádek. Nicméně tyto výhody podle autora mají i obrácenou stranu mince a to, že přináší určitou míru byrokracie, bez které by ale nebylo možné řídit projektové procesy, role a kompetence. Autor dále konstatuje, že tradiční způsob řízení klade velký důraz na doručení všech specifikovaných požadavků ve stanoveném termínu. Podle stejného autora je důležité správně identifikovat, pro jaké typy projektů je vhodný tradiční přístup k řízení projektů a pro které je naopak vhodný přístup agilní. Autor uvádí, že tradiční přístup se hodí většinou na projekty velkého rozsahu do kterého je zapojeno hodně realizačních týmů, kdy tyto týmy mohou být i geograficky rozděleny a tím pádem mohou pracovat i v jiných časových pásmech. Dalším příkladem může být podle stejného autora projekt, v rámci kterého se využívá velké množství různých systémů, anebo technologií.

Hlavním a asi nejznámějším představitelem tradičního přístupu k řízení projektu je podle Myslín (2016, s. 24) tzv. vodopádový model. Vodopádový model podle autora vzniknul v průběhu sedmdesátých let dvacátého století a lze ho charakterizovat z pohledu složitosti za poměrně jednoduchý. Pries, Quigley (2012, s. 95) k vodopádovému modelu dodávají, že se jedná o nejznámější model projektového řízení. Jako jeho hlavní charakteristiku uvádějí, že základem jeho jednoduchosti je postupné dokončování dílčích projektových fází. Dále k charakteristikám vodopádového modelu dodává Myslín (2016, s. 25), že tento model má čistě lineární průběh, kdy pro přechod do další projektové fáze je nutné, aby byly dokončeny všechny výstupy fáze předešlé. Stejný autor dále k projektovým fázím dodává, že v rámci

vodopádového modelu je posloupnost jednotlivých fází jasně daná a nikdy nedochází k návratu do předchozí projektové fáze. Další typickou charakteristikou vodopádového modelu je podle stejného autora jeho jednoznačnost, kdy jednoznačností označuje skutečnost, že v rámci tohoto modelu vždy přesně víte v jaké fázi se projekt nachází. Poslední charakteristiku, kterou stejný autor k vodopádovému modelu uvádí, je detailní a úplné zadání.

Kromě klasického vodopádového modelu existuje podle Pries, Quigley (2012, s. 95) i složitější verze vodopádového modelu. Tato složitější verze podle stejného autora využívá modelu se smyčkou, kdy právě smyčka reprezentuje možnost návratu na začátek určité projektové fáze. Autoři uvádí, že hlavní výhodou tohoto modelu je především větší realističnost než u klasického vodopádového modelu, nicméně i tento model má pořád některé nevýhody. Mezi tyto nevýhody autoři řadí dopad do celkové délky projektu a jeho harmonogramu, kdy tento harmonogram může být negativně ovlivněn tím, že je neplánovaně nutné udělat iteraci v nějaké fázi projektu a vrátit se na začátek této fáze. Další uvedenou nevýhodou je délka alokace všech projektových zdrojů, které v rámci tohoto modelu musí být alokovány na delší časové období, než v případě klasického vodopádového modelu. Hlavní podstatou a benefitem vodopádového modelu je podle Myslín (2015, s. 25) je jeho jednoduchost. Stejný autor dále dodává, že díky této jednoduchosti a lineárnímu průběhu je v každé chvíli jasné, co se aktuálně dělá a co bude dále v rámci projektu následovat. Lineární průběh dle stejného autora je reprezentován také skutečností, že nikdy se nevstupuje do další fáze, pokud není předešlá fáze ukončena. Příkladem je dle autora například dokončení specifikace požadavků. Pokud není tato specifikace dokončena, není možné začít se samotnou analýzou a obdobná situace i pokud není dokončena celá analýza, v tomto případě není možné začít s návrhem řešení. Tento přístup v rámci vodopádového modelu přináší dle autora snadnou říditelnost, plánovatelnost a pochopitelnost. Stejně konstatování uvádí i Pries, Quigley (2012, s. 95) a to, že největším benefitem vodopádového modelu je snadná pochopitelnost. K benefitům dále dodává Myslín (2015, s. 26), že dalším benefitem je racionální možnost plánování a jasné zadání s minimálním počtem změn.

Nevýhodou vodopádového modelu jak uvádí Pries, Quigley (2012, s. 96) je, že tento model nepočítá s týmovým učením a poznáním, které vychází ze zkušeností jak daný produkt implementovat a v průběhu času může samotnou implementaci akcelarovat. Podle autorů představuje vodopádový model striktní přístup k projektovému managementu, kdy je rozsah, čas a náklady pevně zafixovány. Podle stejných autorů právě toto zafixování přináší určité problémy a to, že dost často se projektové plány vytváří poměrně optimisticky a případné problémy se řeší za běhu projektu, nicméně je to ve velkém počtu případů už pozdě a logicky mají dopad na rozpočet, čas dodání nebo rozsah dodávky. Nerealistický způsob jak se v rámci některých projektů přistupuje k plánování je podle autorů důvodem, že takové to projekty často vedou k frustraci zákazníka a může vést až k jeho ztrátě. K nevýhodám tradičního přístupu k řízení projektů dále Myslín (2015, s. 26) dodává, že obsahuje velký časový rozestup od doby kdy zákazník definuje svoje požadavky a viditelným výsledkem. Toto v některých případech jak uvádí autor způsobuje, že minimální zapojení zákazníka do samotné implementace může způsobit pozdější problémy tak, že produkt splní akceptační kritéria definovaná na začátku projektu, nicméně pro zákazníka nebude mít už projekt takový přínos jaký si myslel, když ho definoval.

PRINCE2

PRINCE2 je podle Axelos (2017, s. 2) jednou z nejvíce rozšířených metodik projektového řízení po celém světě, když jeho název vzniknul jako zkratka pro termín PROjects IN Controlled Environments. Stejný autor k této metodice dále dodává, že se jedná o strukturovanou metodiku projektového řízení, která vychází ze zkušeností mnoha projektových manažerů, zadavatelů

projektů, konzultantů, školitelů, akademických pracovníků a projektových týmu z tisíců projektů, které byly v minulosti realizovány.

Podle Doležal et al. (2012, s. 25) je PRINCE2 původně britským standardem, kdy hlavním impulzem pro jeho vznik a transformaci do projektové metodiky byl pokyn ministerstva obchodu a průmyslu ve Velké Británii. Autor také uvádí, že hlavním iniciátorem vzniku této metodiky řízení projektů, byly velmi neuspokojivé výsledky IT projektů v rámci státní správy a to jak na straně jejich kvality, tak na straně dodržování termínu, kdy docházelo k velkým odchylkám od stanovených projektových harmonogramů. Dalším problémem těchto projektů podle autora bylo neplnění cílů, kvůli kterým byly iniciovány a výrazné překračování projektového rozpočtu. Všechny tyto faktory, které radikálně snižovaly úspěšnost projektů vedly společnost OGC k vytvoření projektové metodiky PRINCE2. Tato projektová metodika se později stala povinným standardem pro veškeré státní zakázky. Autor dále dodává, že se jednalo o velmi inovativní přístup, který státní správa zavedla. Díky tomuto přístupu se všechny společnosti, které měly zájem realizovat projekty ze sektoru státní správy musely tomuto standardu podřídit, což pro společnosti znamenalo striktní dodržování procesů a principů PRINCE2 a také nutnost mít projektového manažera, který je na tuto projektovou metodiku certifikován. Primárním zacílením této projektové metodiky bylo dle stejného autora na IT sektor, nicméně projektová metodika se velice rychle uchytila i v jiných segmentech a v současné chvíli je používána v mnoha odvětvích a sektorech.

PRINCE2 je podle Axelos (2017, s. 3) složen ze čtyřech základních elementů, které jsou mezi sebou integrovány. Tyto elementy jsou podle stejného autora principy, témata, procesy a prostředí. K principům stejný autor uvádí, že specifikují hlavní povinnosti, odpovědnosti a osvědčené postupy, podle kterých je možné posoudit, zda je projekt řízen projektovou metodikou PRINCE2. Autor dodává, že pokud v rámci projektového řízení nejsou uplatněny tyto principy, není možné o projektu říct, že je řízen projektovou metodikou PRINCE2. Principy, které musí být v rámci projektové metodiky PRINCE2 dodrženy jsou podle stejného autora učení se ze zkušeností, neustálá verifikace obchodního případu, definice rolí a odpovědností, řízení pomocí etap, produktové zaměření a řízení výjimek. K tématům stejný autor dodává, že obsahují popis veškerých aspektů, které je nutné řešit v rámci realizace každého projektu. Dohromady se jedná o sedm téma, kdy prvním tématem je obchodní případ, druhým tématem je organizace, třetím kvalita, čtvrtým plán, pátým rizika, šestým postup a sedmým změny. Třetí základní element, který uvádí stejný autor jsou procesy. Procesy dle autora popisují veškeré projektové postupy od přípravných projektových činností, přes životní projektové cykly až k samotnému ukončování projektu. K procesům dále autor dodává, že každý proces obsahuje seznam činností a odpovědností, které jsou doporučeny v rámci každého procesu. Poslední aktualizace projektové metodiky PRINCE2 proběhla v roce 2017, kdy právě z této verze čerpá autor diplomové práce veškeré informace.

Project Management Body of Knowledge (PMBoK)

Project Management Body of Knowledge zkráceně PMBoK definuje dle Project Management Institute (2017, s. 2) základní znalosti projektových manažerů. Autor uvádí, že tyto znalosti vychází z praxí osvědčených postupů projektových manažerů a jsou neustále aktualizovány. Aktuálně je poslední verze tohoto standardu PMBoK 6, který byl vydán v průběhu roku 2017. Doležal et al. (2012, s. 24) dále k PMBoK dodává, že je tento standard spravován a dále rozvíjen organizací Project Management Institute. Podle stejného autora združuje tato organizace projektové manažery a odborné firmy z celého světa a ze všech možných odvětví. Vznik Project Management Body of Knowledge se podle stejného autora datuje do sedmdesátých let dvacátého století. Autor dále dodává že PMBoK vzniknul na základě armádních standardů a to konkrétně na základě standardů US Army. Později dle autora byly tyto standardy transformovány do průmyslových standardů využívaných v USA (ANSI). Stejný autor dále

dodává, že hlavním impulzem pro vznik komplexních standardů řízení byla realizace vysoce komplikovaných projektů v rámci US Navy a NASA. Jelikož se využívání těchto standardů v rámci řízení komplikovaných projektů podle autora osvědčilo, začalo se později s jejich aplikací na komerční projekty a právě na základě této aplikace vzniknul PMBoK.

PMBoK je podle Doležal et al. (2012, s. 25) procesně orientovaná metodika projektového řízení. Stejní autoři dodávají, že základem této metodiky jsou hlavní procesní skupiny, kterých je dohromady pět, dále devět znalostních oblastí a také popis samotných procesů a vazeb mezi procesy. Znalostních oblastí je podle Management Institute (2013, s. 61) dohromady deset a to konkrétně řízení času, řízení rozsahu, řízení integrace, řízení lidských zdrojů, řízení rizik, řízení komunikace, řízení obstarávání, řízení kvality a řízení zúčastněných stran. K procesům dále stejná autor dodává, že projektová metodika specifikuje pro každý proces, anebo procesní krok jeho vstupy a výstupy. Dále mají procesy a procesní kroky definované nástroje transformace vstupů na výstupy, kterými jsou metody, techniky a úkony.

IPMA Competence Baseline - ICB

IPMA je podle Doležal et al. (2012, s. 26) zkratkou pro International Project Management Association. IPMA podle stejných autorů definuje projektovou metodiku ICB, která je proti PMBoK nebo PRINCE2 zaměřena kompetenčně a ne procesně. Podle webových stránek IPMA (2020) bylo prvotním impulzem pro vytvoření IPMA setkání iniciované Pierrem Kochem, který je francouzským projektovým manažerem zabývajícím se řízením projektů v leteckém průmyslu. Na toto setkání jak uvádí webové stránky dále pozval němce Rolanda Gutsche a nizozemce Dicka Vullinghse. Stejně webové stránky dále uvádí, že předmětem tohoto setkání byla diskuze o výhodách využívání metody kritické cesty jako jednoho z typů manažerských přístupů. Webové stránky uvádí, že výstupem tohoto setkání manažerů bylo, že metodu kritické cesty lze využít na řízení projektů velkého rozsahu, které mají mezinárodní sponzory, působí na ně komplikované vlivy, obsahují závislosti mezi více technickými obory a také mají nejisté výsledky. Webový portál také dále uvádí, že osobou která iniciovala vytvoření mezinárodní asociace, která byl dříve nazvána INTERnational NETwork, zkráceně INTERNET byl profesor Arnold Kaufmann. Webový portál také konstatuje, že hlavním důvodem proč je dnes tato asociace známá pod názvem International Project Management Association zkráceně IPMA je, že pojem internet se začal v široké míře využívat pro novou globální telekomunikační síť. Podle webových stránek IMPA (2020) začala asociace s certifikováním projektových manažerů až v roce 1998.

Podle Doležal et al. (2012, s. 26) je hlavním důvodem, proč ICB není procesně zaměřená jako například PMBoK a nedefinuje jak mají vypadat jednotlivé projekty skutečnost, že samotná IPMA vznikla v šedesátých letech dvacátého století podle různých norem z evropských států. Hlavním důvodem bylo, že si jednotlivé státy chtěli ponechat možnost, jak individuálně řešit projektové procesy v rámci této metodiky. Podle stejných autorů je možné v extrémním případě konstatovat, že pomocí metodiky ICB nemusí být řízeny projekty procesně. Autoři k samotné metodice ICB dodávají, že je rozdělena do třech stěžejních kompetenčních skupin. Tyto skupiny podle autorů jsou skupina technických kompetencí v rámci které jsou zařazeny technicky, metody a nástroje. Druhou skupinou je skupina behaviorálních kompetencí v rámci které jsou zařazeny měkké dovednosti. Poslední skupinou je skupina kontextových kompetencí v rámci které jsou zařazeny systémové a integrační dovednosti. Podle autorů jsou skupiny dále děleny na jednotlivé kompetence, které specifikují doporučené procesní postupy, témata a také definují nutné nároky na projektového manažera, pokud má zájem o certifikaci. Při porovnání s ostatními metodikami projektového řízení, je podle autorů patrný výrazný rozdíl v oblasti přizpůsobení pro danou lokalitu. Autoři uvádí, že kromě základního mezinárodního dokumentu ICB, je vytvářen i dokument národní nazvaný jako National Competence Baseline (NCB). V rámci České republiky je tento národní dokument vytvářen společností pro projektové řízení.

2.4.2 Agilní a hybridní metodiky

Agilní přístup k řízení projektů vzniknul podle Axelos (2015, s. 9) v roce 2001. Vznik se datuje k události, v rámci které se sešla skupina nezávislých softwarových vývojářů, kdy během události chtěli najít alternativní cestu k tradičnímu řízení projektů, který například reprezentují všechny projektové metodiky a standardy, založené na vodopádovém přístupu. Hlavní motivací vývojářů, proč chtěli najít alternativní cestu k tradičnímu přístupu, bylo dle stejného autora především poměrně složitý procesní model všech těchto metodik, kdy v rámci těchto složitých procesů bylo poměrně složité reagovat na dynamické prostředí reprezentované neustále se měnícími požadavky jejich klientů. Tradiční přístupy se jim v tomto případě zdály moc pomalé a občas zbytečně složité. Flexibilitu agilního přístupu dále rozvádí Lester (2014, s. 523), že v rámci některých projektů je nutné poměrně flexibilně reagovat na různé změnové požadavky zadavatelů projektu, anebo například na současné dynamicky se měnící ekonomické podmínky současného světa, proto se v posledních letech začalo o agilnějších přístupech více hovořit. Stejný autor dodává, že díky agilitě v rámci realizace změnových požadavků nebo dokonce možnosti změnit kompletní koncepci projektu je možné, aby společnosti díky tomu mohly v současném světě lépe konkurovat svým soupeřům. Typickou vlastností tradičního přístupu v rámci projektového řízení je podle stejného autora zafixování projektového plánu, který se již v průběhu projektu nemění a pokud náhodou projektový manažer zjistí odchylku od tohoto plánu, je povinností projektového manažera přijmout opatření, která povedou k narovnání této odchylky. Opačný přístup je naopak možný podle autora v rámci agilního přístupu, kdy je možné v rámci realizace projektu dokonce měnit i samotné cíle projektu. Podle autora je hlavním důvodem, proč je umožněno měnit i cíle projektu, dosažení co možná nejvyšší přidané hodnoty pro zadavatele projektu. Myslín (2016, s. 30) dále uvádí, že jednou z nosných myšlenek agilního přístupu je minimalizace zbytečné byrokracie, kterou v tradičním přístupu představují komplexní projektové procesy, detailní dokumentace a složité zadávání změnových požadavků, které je v rámci tradičního přístupu řízeno procesem s několika schvalovateli.

Webové stránky Harvard Business Review v článku publikovaném od autorů Rigby et al. (2020) uvádí, že agilní přístup se hodí především do prostředí, v rámci kterého se potřeby zákazníků rychle mění a nejsou na začátku realizace zafixovány. Dále je dle stejných autorů nutné, aby zákazník připravený na velice úzkou spolupráci a co nejrychlejší zpětnou vazbu. Vhodným typem projektu pro agilní přístup jsou především projekty kdy rozsah projektu není jasně specifikován a je známo, že se bude v průběhu měnit. K prostředí, které je vhodné pro agilní přístup dále dodává Lester (2014, s. 524), že poměrně často při realizacích většiny projektů nastává situace, kdy v rámci klíčových požadavků projektu dojde k výrazné změně a tím dojde k narušení projektového plánu. Pravděpodobnost, že taková situace podle stejného autora nastane se zvyšuje, čím je delší čas od vydefinování projektových požadavků a doručení samotného projektu.

Jedním z hlavních důvodů, proč začaly různé skupiny profesionálů hledat i jiné přístupy k řízení, je podle Lester (2014, s. 524), že se v některých případech po doručení projektu stává, že pro zákazníka benefity projektu už nejsou tak přínosné, jako když specifikoval co by měl projekt přinést před jeho začátkem, který klidně může být i před více než rokem. Proto se tyto profesionálové podle autora zaměřili na hledání jiné cesty, která by těmto situacím zabránila a umožnila, aby byl zákazník co nejvíce zahrnut do samotného vývoje a v průběhu vývoje, aby poskytoval realizačnímu týmu co nejvíce zpětné vazby. Podle autora nelze očekávat, že v dnešním dynamickém prostředí, budou obchodní požadavky zákazníka stejné jako před 12 nebo 18 měsíci, když zákazník definoval projekt.

Lester (2014, s. 524) dále k agilnímu přístupu dodává, že aby byl zákazník co nejvíce zapojen do realizace projektu, tak je během projektu vytvářen hmatatelný výstup v pravidelných

a krátkých časových intervalech, ke kterému dává pravidelně zpětnou vazbu. Autor také uvádí, že tradiční přístup k řízení projektu je založen na konceptu, kdy je stanoven projektový rozpočet, časový harmonogram a jasný rozsah projektu. Naopak v rámci agilního přístupu je důležité co nejrychlejší dodání hmatatelného výstupu, který má co možná největší obchodní hodnotu. K základním principům agilního přístupu dále dodává Doležal et al. (2012, s. 190), že projekty jsou rozděleny do krátkých časových intervalů, kterým se říká iterace. Během těchto iterací dochází k neustálé interakci se zadavatelem projektu, který může upřesňovat zadání jednotlivých obchodních požadavků. Podle stejného autora přináší tato interakce určitou neformálnost, která umožňuje lépe vyjasnit potřeby zadavatele projektu.

SCRUM

Přesto že se může na první pohled zdát, že SCRUM je zkratka, tak podle Rubin (2012, s. 3) tomu tak ve skutečnosti není a jedná se o termín, který se používá v rugby a který se v rámci tohoto sportu používá pro opětovné zahájení hry. SCRUM bývá podle stejného autora velmi často spojován se software vývojem, nicméně podle stejného autora se jeho hodnoty a přístupy nechají využít i v rámci jiných oblastí. Autor uvádí, že SCRUM je dále možné využít například při hardware vývoji, v rámci obchodních a marketingových programů.

Jedním ze základních stavebních kamenů SCRUMu je podle Rubin (2012, s. 2) rozdělení práce do krátkých časových iterací, které se nazývají sprinty. Sprint je podle stejného autora většinou dlouhý od jednoho týdne do maximálně jednoho měsíce. Stejný autor dodává, že každý sprint musí mít definovaný nějaký cíl a tohoto cíle se snaží realizační tým na konci sprintu dosáhnout. Cíle by dle autora měly být vždy nastaveny tak, aby na konci sprintu byla dokončena nějaká konkrétní prezentovatelná vlastnost produktu nebo služby. Podle autora je důležitou vlastností SCRUM týmů jejich multifunkčnost a samořiditelnost. SCRUMové týmy musí být schopné samostatně vyvinout a doručit vlastnost služby nebo produktu. Proto je nutné, aby takový tým byl multifunkční, protože k úspěšnému doručení je potřeba vlastnost nejenom vyvinout, ale také navrhnout a poté otestovat.

Na konci každého sprintu podle Pries, Quigley (2012, s. 15) dochází k otestování a předání zákazníkovi a to z důvodu, aby zákazník mohl poskytnout okamžitě zpětnou vazbu. Autoři dále uvádí, že další ze základních vlastností SCRUMu je snadnost implementace změn v již probíhajícím projektu. Tato vlastnost je dána opakováním iterací a okamžitě zpětné vazby od zákazníka, kdy zákazník změnu může prioritizovat nad jinou činností. SCRUM klade důraz, aby všechny tyto změny vycházely z potřeb a priorit klienta, které se mohou v průběhu realizace projektu měnit. Rubin (2012, s. 1) ke SCRUMu dále dodává, že přináší platformu v rámci které lze realizovat inovativní produkty a služby. Prvním krokem v rámci SCRUM agilního přístupu je podle autora vytvoření produktového backlogu, který si lze představit jako seznam požadavků nebo funkcionalit. Poté je produktový backlog seřazen jeho vlastníkem dle priorit, jak chce tyto požadavky nebo funkcionality postupně realizovat. Stejný autor dodává, že prioritizace je naprosto klíčová, protože se vždy začíná realizovat požadavek nebo funkcionalita, která má nejvyšší prioritu z backlogu.

Historie SCRUMu je delší než by se na první pohled mohla zdát a také podle Rubin (2012, s. 3) je poměrně bohatá. Začátky SCRUMu podle stejného autora lze datovat do roku 1986, v kterém vyšel odborný článek v prestižním Harvard Business Review. Tento článek podle autora popisoval přístup, který uplatňovaly společnosti Canon, Honda a Fuji-Xerox. Tyto společnosti pomocí tohoto přístupu byly schopné vytvářet špičkové produkty pomocí týmově orientovaného přístupu, který byl škálovatelný a kladl důraz na týmové sebeřízení a také na roli procesu produktového vývoje.

Vznik samotného SCRUM procesu se podle Rubin (2012, s. 3) datuje až do roku 1993, kdy Jeff Sutherland a jeho tým navázali na původní článek z roku 1986 a položili tím základ SCRUMu.

Přístup jimi popsany spojuje empirický proces řízení, přírůstkový a iterativní přístup, výzkum produktivity, softwarových proces a objektivě orientovaný vývoj.

SCRUM je dle Rubin (2012, s. 14) složen z jednotlivých rolí, aktivit a artefaktů. Podle autora jsou hlavními rolami ve SCRUMu role Product Owner, SCRUM Master a samotný vývojový tým. Mezi SCRUM aktivity podle autora patří sprint, který je označením pro iteraci trvající většinou od jednoho do čtyř týdnů, dále sprint planning, sprint execution, daily scrum, product backlog grooming, sprint retrospective a sprint review. Artefakty SCRUMu jsou podle stejného autora product a sprint backlog. Ke SCRUM procesu dodávají Pries, Quigley (2012, s. 15), že vývoj služeb nebo produktů je založen na pořadí se opakujících se iteracích v rámci kterých se opakují všechny SCRUM aktivity jako jsou daily scrum, sprint review a další SCRUM aktivity.

PRINCE2 Agile

PRINCE2 Agile je rozšířením podle Jiříčková, Ondek (2018) velice známé a hodně používané projektové metodiky PRINCE2. Rozšířením v rámci PRINCE2 Agile je dle autorů přidání agilního rámce do tradiční projektové metodiky, která ve výsledku kombinuje benefity obou přístupů, jedná se tedy o metodiku hybridní. K samotnému rozšíření dále dodává Axelos (2015, s. 5), že hlavní myšlenkou tohoto rozšíření je zakomponování agilního přístupu do tradiční projektové metodiky PRINCE2 a to včetně jeho konceptů a technik. Primárním impulzem k vytvoření metodiky PRINCE2 Agile byla podle Jiříčková, Ondek (2018) velká poptávka projektových manažerů po kombinaci tradičního a agilního přístupu. Tato poptávka reflektovala podle autorů vzrůstající popularitu agilních metodik a přístupů, nicméně jejich integrace do tradičního přístupu nebyla nijak specifikovaná. Stejní autoři dále konstatují, že PRINCE2 Agile propojuje všechny silné stránky agilního řízení s tradičním přístupem k řízení projektů v rámci PRINCE2. Stejní autoři dodávají, že nejsilnější stránkou PRINCE2 je hlavně oblast strategického a operativního řízení a obecně směřování projektu. Nejsilnější stránkou agilního přístupu je podle stejných autorů zaměření na efektivní řízení vývoje vycházející z okamžité zpětné vazby od zákazníka. Dále se podle stejných autorů se agilní přístup zaměřuje méně na strategické a operativní řízení.

Autor dále dodává, že není nutné, aby byly řízeny rutinní činnosti projektovým manažerem. Jiříčková, Ondek (2018) dále uvádí, že hlavním přínosem projektové metodiky PRINCE2 Agile je její transparentnost a pružnost, která vychází z agilního rámce, který integruje. Dalšími benefity jsou podle stejných autorů podpora vzájemné spolupráce mezi zákazníkem a realizátorem a co nejrychlejší naplnění zákaznických potřeb. Stejní autoři také uvádí, že díky využívání agilních technik během vývoje produktů, je možné daleko pružněji a také rychleji reagovat na veškeré klientské změnové požadavky, s kterými se většina projektů potýká. Podle autorů je jednou z velice přínosných agilních technik integrovaných do PRINCE2 Agile prioritizace podle MoSCoW (Must Have, Should Have, Could Have, Won't Have). Autoři dále uvádí, že pomocí této prioritizace je možné řídit doručování požadavků tak, aby byl dodržen termín doručení, kdy zákazník v termín doručení dostane všechny požadavky s vysokou prioritou a požadavky s nižší prioritou se mohou realizovat později.

PRINCE2 Agile obsahuje podle Axelos (2015, s. 20) návod, jak je možné přizpůsobit metodiku PRINCE2 agilnímu přístupu. Stejný autor dále uvádí, že metodika obsahuje návod jak přizpůsobit všechny elementy na kterých je PRINCE2 postaven, tj. jak přizpůsobit základní principy, procesy, témata, jak provádět řízení produktu, jak integrovat agilní role do projektových rolí PRINCE2, jak integrovat samotné agilní principy jako jsou agilní koncepty, techniky a chování. Dále metodika upozorňuje na elementy, které jsou pro správnou integraci agilního přístupu klíčové a zaslouží si větší pozornost. Integrace agilních rolí je podle Jiříčková, Ondek (2018) především o integraci agilních rolí Product Owner a Scrum Master

s řídicími rolemi projektového týmu PRINCE2. Dále stejní autoři uvádí, že PRINCE2 Agile integruje z agilního přístupu technicky jako user stories, timeboxing, sprinty a koncept prioritizace MoSCoW.

PRINCE2 Agile podle Axelos (2015, s. 20) agreguje ty nejlepší myšlenky a přístupy z velkého množství známých agilních metodik a to konkrétně ze SCRUMu, Lean Startupu a Kanbanu. Přes všechny výhody, které využívání PRINCE2 Agile přináší, může jeho využívání přinášet i určité nevýhody, které podle Jiříčková, Ondek (2018) jsou, že pokud není organizace dostatečně připravená a vyspělá na využívání agilního rámce v rámci řízení projektu, tak využívání agilního rámce nepřinese žádné reálné výhody. Dále je podle autorů důležité vybalancovat jak agilní přístup tak přístup ze standardního PRINCE2, protože v opačném případě budou převažovat například výhody PRINCE2 nebo naopak agilního přístupu. Podle stejných autorů je vždy důležité, aby bylo správně vyhodnoceno, zda je klient ochotný se do případné dodávky zapojit aktivně a formou velice úzké spolupráce a to od začátku projektu do jeho konce, protože v opačném případě je vhodnější využít na řízení projektu tradiční PRINCE2. Komplikací pro využití PRINCE2 Agile může být podle stejných autorů vyspělost všech osob v rámci realizačního týmu a jejich vzájemná důvěra, protože v opačném případě není využit jeden z hlavních benefitů a to samoorganizace celého projektového týmu. Forma komunikace je v agilním prostředí podle stejných autorů naprosto klíčová a je také známa svou otevřeností. Nicméně právě forma komunikace na denní bázi se dle autorů může stát jednou z třech ploch.

2.4.3 Rozhodování se mezi tradičním a agilním přístupem

Suzanna Haworth na webovém portále Digital Project Management (2020) uvádí, že v rámci rozhodování mezi tradičním a agilním přístupem je důležité zvážit více faktorů. Tyto faktory jsou velikost projektu, délka trvání realizace, komplexita projektu, prostředí v kterém je realizován a kdo je jeho zadavatelem. Podle autorky je tradiční přístup vhodný pro projekty, v rámci kterých kooperuje více společností, dále pro projektu s pevným rozsahem, časem a rozpočtem. Důležitým faktorem pro volbu tradičního přístupu je také, jak moc je zapojený klient do realizace projektu. Pokud se dle autora klient do realizace nechce zapojovat ve velké míře, tak je vhodnějším přístupem tradiční model. Podle stejné autorky jsou pro agilní přístup vhodné především projekty, které jsou realizované v rámci jedné společnosti, pro projekty kde je rozsah projektu v průběhu často měněn, dále pro projekty s velkou komplexitou, které nejsou detailně specifikované. Poslední a důležitým faktorem je, že pokud je klient úzce zapojen do realizace projektu a je ochoten dávat zpětnou vazbu po celou dobu trvání, tak je vhodné zvolit agilní přístup.

Další možností, podle které je možné se zvolit projektový přístup je framework **CYNEFIN**. CYNEFIN je framework, který dle webového portálu PM Consulting (2020) pomáhá s rozhodnutím, zda zvolit tradiční, anebo agilní přístup k řízení projektu. Zuzana Sochová (2020) dodává, že o frameworku Cynefin se nechá říct, že dělí složitost světa do několika domén. Webový portál PM Consulting (2020) dále uvádí, že s frameworkem přišel Edward Snowden ze společnosti IBM v roce 1999. Těchto domén je podle stejného autora pět a jsou jimi jasné a jednoduchá, komplikovaná, komplexní, chaos a zmatek. Autor dále dodává, že na začátku každého projektu je důležité identifikovat, do které domény projekt patří a podle toho k němu dále přistupovat. Identifikace probíhá na úrovni detailnosti zadání, cílového stavu projektu, anebo na základě toho, jak jasné jsou benefity projektu.

Hlavní přidanou hodnotou frameworku CYNEFIN v projektovém světě, je podle webového portálu PM Consulting (2020), že díky zařazení projektu do jednotlivých domén je možné identifikovat vhodný přístup k řízení projektu, tj. jestli projekt řídit tradičním projektovým

způsobem, anebo agilním přístupem. Autor dále dodává, že pro tradiční způsob řízení projektů se hodí projekty, které patří do domény jasně, jednoduché a komplikované. Autor uvádí, že například do domény komplikované patří stavba mostu, které je sice z pohledu realizace náročná, nicméně je jasný cílový stav a jeho benefity. Stejná situace se opakuje i u projektů v doméně jasně, jednoduché, kdy opět je cílový stav znám, je detailně popsán a jsou známé benefity projektu. Podle autora naopak projekty patřící do domén komplexní a chaos, nejsou vhodné pro tradiční projektový přístup, ale naopak je vhodné zvolit přístup agilní založený na produktovém rozvoji. Autor uvádí, že tyto projekty nemají jasné a detailní zadání, není přesně definován cílový stav a nejsou známé hlavní benefity projektu. Z těchto důvodů je vhodnější využít agilní produktový rozvoj, který je postavený na iterativním přístupu, který se nejdříve snaží prozkoumat problém, nebo požadovanou funkcionalitu, pak ji porozumět a poté na tento požadavek zareagovat a vytvořit ji. Takto se dále pokračuje dokud není celý produkt doručen. Projekty tohoto typu nejsou dle autora vhodné pro tradiční projektové řízení z důvodu, že tradiční projektový přístup očekává na začátku projektu detailní analýzu, která bohužel není v případě těchto projektů možná.

Tim Parson na webových stránkách Macademian uvádí (2020), že v rámci rozhodování se mezi tradičním a agilním přístupem hrají klíčovou roli následující faktory.

Požadavky a regulace

Tim Parson (2020) uvádí, že tradiční přístup k řízení projektů je vhodný zvolit, pokud cílový produkt má mnoho počátečních funkčních požadavků, anebo tyto funkční požadavky vycházejí z legislativního nebo regulačního rámce. Autor dále dodává, že typicky v případě legislativního i regulačního rámce není možné v rámci agilního přístupu využít jeho hlavní benefity, protože projekty tohoto typu nemají velký prostor pro kontinuální vylepšování produktu a provádění změn.

Naopak v případě, že cílový produkt má malý počet počátečních funkčních požadavků, tak je podle Tima Parsona (2020) výhodné využít agilní přístup. Dle autora využitím tohoto přístupu dojde k podpoře kreativity a zkrácení doby potřebné k uvedení produktu na trh.

Současné organizační procesy

Pokud se projekty realizují v procesně orientovaných organizacích, tak je dle Tima Parsona (2020) obtížné zavádět agilní přístupy a je tedy vhodnější využít tradiční přístup k řízení projektů. Naopak pokud není podle stejného autora organizace procesně svázaná, tak nabízí agilní přístup řadu výhod.

Zapojení role product owner do projektu

Tim Parson (2020) uvádí, že pokud je zapojení role product owner do projektu nízké a pokud není ani vlastníkem funkčních požadavků, tak je výhodnější volba tradičního modelu řízení projektů. Naopak v případě, že je zapojení product ownera velké a především je on sám vlastníkem funkčních požadavků, tak je podle stejného autora vhodné využít výhod agilního přístupu. Stejný autor dále dodává, že v agilní přístupu je důležité, aby product owner rozhodoval o rozsahu a podobě funkčních požadavků.

Povaha projektu

Pokud je předmětem projektu rozvoj již existujícího produktu, kde jsou jeho funkční požadavky a architektura dobře známá, je dle Tima Parsona (2020) výhodnější využít tradiční přístup k řízení projektů. Naopak podle stejného autora pokud se jedná o realizaci produktu na zelené louce, je výhodnější využít agilní přístup. Hlavním benefitem agilního přístupu v tomto případě je, že product owner může pomocí iteračního způsobu objevit nové funkční požadavky, které na začátku projektu nebyly známé.

Termín dodání

Tima Parson (2020) uvádí, že pokud je v rámci projektu pevně daný termín dodání se kterým není možný hýbat a také má projekt dlouhou dobu trvání, je vhodnější volbou projektového přístupu tradiční model. Naopak v případě, že zadavatel projektu nedefinoval pevný termín a projekt má kratší délku trvání, je vhodnější zvolit agilní přístup.

Rozpočet

Podle Tima Parsona (2020) je v případě projektů, které mají pevný a nepružný rozpočet, vhodnější zvolit tradiční přístup k řízení projektů. Podle autora u projektů, kde nelze navyšovat rozpočet, přinese tento tradiční přístup předvídatelnější výsledek. Naopak pokud má projektový rozpočet určitou míru flexibility, je vhodnější podle stejného autora zvolit agilní přístup. Autor dále uvádí, že agilní přístup upřednostňuje co nejrychlejší dodání funkčních požadavků na trh, před dodržováním přísného projektového rozpočtu.

2.5 Metodika práce

Diplomová práce je složena ze dvou primárních částí a to části teoreticko-metodologické a dále části analytické. Teoretická část diplomové práce je vypracována formou literární rešerše a to sekundárních zdrojů z oboru projektového řízení. Veškeré informace zpracované do teoretické části jsou získány z této odborné literatury a také jsou čerpány z více zdrojů a to jak českých tak zahraničních. Informace jsou dále mezi sebou komparovány. Velká část informací uvedených v teoretické části je čerpána ze zahraniční odborné literatury známých autorů a organizací, které se věnují projektovému řízení jako oboru, anebo zastřešují projektové metodiky. Jedním ze známých autorů věnující se projektovému řízení je přední světový teoretik řízení projektu Harald Kerzner. Naopak v případě organizací zastřešující projektové metodiky je v rámci teoretické části využita odborná literatura k projektové metodice PMBoK a to konkrétně její šesté vydání, které vydává americká organizace Project Management Institute. Další odbornou literaturou ke konkrétní projektové metodice literatura vydaná bristkou organizací Axelos, která zastřešuje projektové metodiky PRINCE2 a PRINCE2 Agile. Primárním důvodem pro využití převážně zahraničních zdrojů pro literární rešerši je fakt, že české odborné literatury zabývající se projektovým řízením není dostatečné množství a například u projektových metodik, neexistují jejich přeložené verze vůbec.

Primární cílem pro využití odborné literatury v rámci literární rešerše je představení problematiky projektového managementu, na který je diplomová práce zaměřena. Toto představení je důležité pro správné zpracování teoretické části diplomové práce a také k dosažení veškerých stanovených cílů, které jsou zpracovány v analytické části diplomové práce.

Diplomová práce má definovaný jeden hlavní cíl a jeden vedlejší cíl. **Hlavním cílem diplomové práce je návrh přizpůsobení metody PRINCE2 Agile pro potřeby společnosti XY a doporučení hlavních kroků transformace současného systému řízení projektů na tuto metodiku. Vedlejším cílem diplomové práce je návrh na organizační a procesní změny v rámci PMO, případně dalších částech společnosti XY, které souvisí s transformací projektového řízení.**

Teoretická část diplomové práce je zpracována tak, aby poskytla komplexní teoretický přehled v rámci projektového řízení. Tento komplexní teoretický přehled popisují v diplomové práci kapitoly, které jsou zaměřeny na představení základních pojmů projektového řízení. Na začátku teoretické části diplomové práce je představen pojem projekt a také jeho základní charakteristiky. Kromě základního pojmu projekt je dále představen i pojem program, protože programové řízení je zmiňováno v metodice PRINCE2 Agile, do které má být v rámci

analytické části práce transformováno řízení projektů ve společnosti XY. Nicméně představení pojmu program, je vzhledem k výraznému nepřekračování rozsahu práce vloženo do přílohy (Příloha 11) diplomové práce. Dalším představeným základním pojmem, který slouží jako základ teoretického rámce práce je s projektovým řízením úzce spojený pojem projektový trojimperativ.

Představení základního teoretického rámce dále pokračuje představením pojmu projektové řízení, v rámci kterého je představena ve zkratce jeho historie a také co je předmětem projektového řízení. Dále je popsána role projektového manažera a to do úrovně jeho kompetencí a také vlastností, které by měl každý dobrý projektový manažer mít. Celý základní teoretický rámec je v rámci diplomové práce uveden primárně pro srozumitelnější pochopení v větší orientaci v oboru projektového řízení.

Dalšími informacemi, které dále rozšiřují teoretický rámec, jsou kapitoly zaměřené na projektové fáze a také na procesy projektového řízení. Představení těchto dvou pojmů je důležité pro vypracování analytické části práce.

Teoretická část diplomové práce dále pokračuje částí v rámci které jsou představeny základní přístupy k řízení projektů. Jedná se o přístup tradiční a přístup agilní. Důvodem pro představení obou přístupů je především skutečnost, že metodika PRINCE2 Agile která měla být v rámci analytické části přizpůsobena pro potřeby společnosti XY, kombinuje oba přístupy. Dále jsou v rámci obou přístupů pro lepší orientaci v samotných metodikách představeny metodiky PMBoK, PRINCE2 a IPMA, které jsou představiteli tradičního přístupu k řízení projektů. V případě agilního přístupu jsou představeny metodiky SCRUM a PRINCE2 Agile, kdy na přizpůsobení PRINCE2 Agile je dále zaměřena analytická část diplomové práce. Poslední částí kapitoly věnující se projektovým metodikám je uvedení klíčových faktorů, které ovlivňují rozhodování mezi využitím tradičního, anebo agilního přístupu. Poznatky z těchto faktorů jsou důležité, pro správný návrh přizpůsobení metodiky PRINCE2 Agile pro potřeby společnosti XY.

Společnost XY nebyla pro zpracování diplomové práce vybrána náhodně, ale s ohledem, že autor práce zde v minulosti pracoval a bylo možné se domnívat, že diplomovou práci bude možné zpracovat se zaměřením na určitý problém a navrhnout možné opatření ke zlepšení současného stavu.

Druhou hlavní částí diplomové práce je analytická část. Analytická část diplomové práce začíná představením společnosti XY, v rámci které byl prováděn výzkum a v rámci které bylo provedeno přizpůsobení projektové metodiky PRINCE2 Agile dle potřeb společnosti. Představení společnosti je důležité pro lepší pochopení prostředí, v rámci kterého má být projektová metodika přizpůsobena. Informace o společnosti byly získány ze strukturovaného rozhovoru (Příloha 1) s jedním ze spolujemitelů. V rámci představení je také uvedena organizační struktura společnosti. Tato organizační struktura byla z firemního dokumentu, který obsahoval jména zaměstnanců překreslena ve webové aplikaci draw.io tak, aby všechny pozice byly anonymizovány. Tato překreslená organizační struktura (Příloha 3) je součástí přílohy diplomové práce. Po představení samotné společnosti XY je také představen její produkt. Veškeré informace o produktu uvedené v diplomové práci, byly čerpány z produktového listu. Představení produktu je důležité pro lepší pochopení podstaty realizovaných projektů a pro následující přizpůsobení metodiky PRINCE2 Agile. Představení společnosti XY a představení produktu společnosti XY je z důvodu výrazného nepřekračování rozsahu práce vloženo do přílohy (Příloha 12) diplomové práce

Prvním krokem nutným ke zpracování analytické části práce bylo oslovení vybrané společnosti s dotazem, zda je možné v rámci této společnosti zpracovávat diplomovou práci. Oslovení byli majitelé společnosti. Prvotní oslovení proběhlo formou e-mailu zaslaného na všechny

spolumajitele společnosti. V rámci této e-mailové komunikace si spolumajitelé společnosti XY stanovili jako podmínku jasnou definici pracovních pozic, které budou do výzkumu v rámci práce zahrnuty a kolik času jim tyto aktivity zaberou. Proto byla autorem práce vytvořena prezentace majitelům společnosti, která sloužila jako podklad pro představení záměru samotné diplomové práce. Tato prezentace je součástí příloh (Příloha 2) a obsahuje tři hlavní části.

V rámci první části prezentace (Příloha 2) je představen název diplomové práce a její hlavní a vedlejší cíl. Druhá část obsahuje popis nutných prerekvizit, které jsou nutné ke kvalitnímu zpracování diplomové práce tak, aby její výsledky byly pro společnost XY co nejvíce použitelné. Jako tyto prerekvizity byly autorem práce definovány dodání současné projektové metodiky, kdy v případě, že taková projektová metodika nemá psanou formu, bude nutné, aby jí autor práce ve spolupráci s členy PMO zpracoval. Druhou uvedenou prerekvizitou je, aby ze strany společnosti XY nedocházelo ke zkreslování faktů a aby zaměstnanci společnosti XY byli naprosto upřímní v rámci výzkumu. Třetí uvedenou prerekvizitou je dodání popisu procesu jak vzniká projekt, iniciativa nebo aktivita, kdy tyto procesy jsou důležité pro pochopení, jaké klíčové osoby do těchto procesů jsou zahrnuty a jak samotné procesy vypadají. Díky pochopení současného stavu procesů, je možné kvalitněji navrhnout přizpůsobení metodiky PRINCE2 Agile pro potřeby společnosti XY. Poslední uvedenou prerekvizitou je dodání současné organizační struktury, kdy tato organizační struktura je důležitá pro lepší orientaci v samotné společnosti a pro lepší pochopení procesů a pracovních pozic v rámci společnosti XY. K této prerekvizitě je dále uváděno, že pokud nemá psanou formu nebo není aktuální, dojde k jejímu zpracování ve spolupráci s oddělením řízení lidských zdrojů.

Poslední částí prezentace (Příloha 2) je shrnutí, jak bude vypadat součinnost ze strany společnosti XY, jak bude vypadat výzkum, co bude výstupem diplomové práce a jaké budou další kroky. Hlavním cílem této části prezentace bylo představení majitelům společnosti XY, jaké jsou možnosti provádění výzkumu a to pomocí osobního dotazování v sídle společnosti XY, nebo pomocí e-mailového dotazování konkrétních pracovníků. Dále v rámci představení výzkumu bylo představeno, že je očekávaná součinnost ze strany společnosti XY nejenom v rámci prvotního výzkumu, ale také doplňujících dotazování a finální revize. Dále bylo v této části prezentace představeno, jakých oblastí se bude dotazování týkat a také toto představení obsahovalo konkrétní otázky, které budou součástí dotazování.

Další podmínkou stanovenou majiteli společnosti byla anonymizace společnosti. Proto je v rámci diplomové práce pro tuto společnost používán název XY. Další anonymizace byla provedena na úrovni jmen pracovníků společnosti XY, kdy je místo jejich jmen uváděna pouze jejich pracovní pozice.

Aby autor diplomové práce mohl co nejlépe navrhnout samotné přizpůsobení PRINCE2 Agile, muselo dojít k zjištění současného stavu ve společnosti XY. Tomuto současnému stavu jsou věnovány další kapitoly analytické části práce a to kapitola, které je zaměřená na zjištění typologii realizovaných projektů a iniciativ, dále kapitola zaměřená na zjištění současné metodologie řízení projektů a na samotný vznik projektů a iniciativ. Veškeré tyto informace byly nutné, aby navržená metodika byla přizpůsobena nejenom samotným typům projektů, ale i skutečnosti, kdo je jejich zadavatelem. Veškeré informace v těchto kapitolách byly čerpány ze strukturovaných rozhovorů s projektovými manažery (Příloha 4), (Příloha 13) a dále ověřovány s daty projektů v interním systému Redmine. Z důvodu větší objektivity byly problémy na projektech ověřovány druhým strukturovaným rozhovorem s jiným projektovým manažerem a daty projektů z interních reportů. Jedinou výjimkou jsou informace o interní projektové metodice. Informace o interní projektové metodice byly čerpány z interního dokumentu společnosti XY.

Na část věnující se současnému stavu dále navazují kapitoly, které jsou zaměřeny na rozepsání zjištěných nedostatků tohoto současného stavu a to ze dvou pohledů. První kapitola je věnována nedostatkům v rámci realizovaných projektů, které byly zjištěny v rámci strukturovaného rozhovoru s projektovým manažerem. Tyto nedostatky jsou děleny podle typu projektů, protože v rámci typů projektu bylo možné identifikovat různé nedostatky, které ovlivňovaly jejich průběh. Druhá kapitola je věnována naopak metodologickým nedostatkům, které byly autorem práce identifikovány, když zjišťoval současná stav interní projektové metodiky z její dokumentace.

První kapitolou věnovanou doporučením a návrhu na zlepšení je kapitola, která popisuje jak by správně měl být tento přístup identifikován. Tomu jak je možné správně identifikovat přístup k řízení je věnována i poslední kapitola teoretické části, na základě které jsou v této kapitole formulována doporučení.

Následující kapitola je již čistě věnována nově navrženému procesnímu modelu pro společnost XY. V rámci vytváření procesního diagramu pro společnost XY byly vzaty všechny procesy PRINCE2 Agile a do nich byly vkládány projektové aktivity, které jsou v rámci společnosti XY důležité k tomu, aby byl projekt doručen v požadovaném čase, v požadované kvalitě, ve stanovených nákladech a v požadovaném rozsahu. Veškeré procesy a aktivity jsou následně detailně popsány. Dále jsou u každého procesu uvedeny jeho dokumenty a k některým dokumentům jsou vytvořeny i jejich šablony v příloze diplomové práce. Celý procesní model byl nakreslen v aplikaci Microsoft PowerPoint.

Po představení procesního modelu je v další kapitole představena organizační struktura projektů, která musí být v rámci nově navržené metodiky vždy dodržována. Role v rámci organizační struktury odpovídají rolím projektové metodiky PRINCE2 Agile, nicméně jejich popis a dílčí odpovědnosti byly přizpůsobeny povaze projektů ve společnosti XY.

Poslední kapitolou, které popisuje nově přizpůsobenou projektovou metodiku je kapitola popisující projektové etapy. Jsou zde uvedeny všechny projektové etapy, jejich účel a jaké je nutné splnit kritéria, když se přechází z jedné etapy do druhé. V rámci každé této projektové etapy jsou také uvedeny všechny projektové procesy, které se v rámci etapy využívají.

V předposlední kapitole diplomové práce jsou uvedeny doporučení na organizační změny ve společnosti. Tyto doporučení vychází z dílčího cíle diplomové práce a ze zjištěných skutečností ve společnosti. První organizační změna a to zavedení projektové kanceláře je vázaná k zavádění nové projektové metodiky, naopak druhá organizační změna a to zavedení produktového oddělení je vázaná k lepšímu fungování agilního přístupu SCRUM, který se ve společnosti využívá a dává smysl ho dále využívat vedle navržené projektové metodiky. Způsob jak tyto 2 přístupy mohou fungovat vedle sebe je uveden v předešlých kapitolách a je této skutečnosti přizpůsoben jak procesní model, tak projektové etapy.

Poslední kapitolou diplomové práce je kapitola věnovaná samotnému zavedení navržené projektové metodiky a kalkulaci nákladů, které jsou spojené jak se zavedením projektové metodiky, tak s navrženými doporučeními na organizační změny ve společnosti XY.

3 Analytická část práce

V analytické části diplomové práce jsou představeny všechny základní vlastnosti společnosti XY. Jedná se o informace k historii společnosti, k předmětu podnikání, dále je uvedena velikost společnosti podle počtu zaměstnanců, jaká je majetková struktura společnosti a zda společnost XY působí pouze na českém nebo i zahraničním trhu. Dále je v první kapitole analytické části práce představena současná organizační struktura společnosti XY. Analytická část práce dále pokračuje stručným popisem produktu společnosti XY, který je nutný pro lepší pochopení povahy realizovaných projektů. Popis povahy realizovaných projektů je uveden hned v další kapitole. Tato první část analytické části diplomové práce byla kvůli výraznému nepřekročení rozsahu práce přesunuta do přílohy (Příloha 12) diplomové práce.

Analytická práce dále pokračuje popisem současného stavu v rámci společnosti XY, kdy první takovou kapitolou je kapitola věnovaná popisu současného stavu interní projektové metodiky. Další kapitola popisující současný stav uvádí, jakým způsobem ve společnosti XY vznikají projekty a iniciativy. Současný stav končí identifikací nedostatků a to jak na úrovni projektové metodologie, tak na úrovni v minulosti realizovaných projektů.

Další kapitoly v rámci analytické části práce jsou už věnovány doporučením a návrhu nové projektové metodiky, která vychází z PRINCE2 Agile. První kapitolou věnující se doporučením je kapitola, v rámci které jsou uvedeny doporučení jak by v rámci společnosti XY mělo docházet k správné identifikaci přístupů k řízení projektů a iniciativ. Další kapitola je věnovaná čistě nově navrženému procesnímu modelu, který odpovídá potřebám společnosti XY. Analytická část dále pokračuje představením rolí v projektové organizační struktuře a představením projektových etap. Dále jsou uvedeny doporučení na organizační změny, které plynou z nově představeného způsobu řízení projektů a iniciativ. Poslední kapitolou v rámci analytické části práce je kapitola, která popisuje jak by měla být zavedena navržená projektová metodika do reálného provozu a kolik všechna doporučení uvedená v diplomové práci budou společnost XY stát.

3.1 Typologie realizovaných projektů a iniciativ

Projektový manažer 1 v rámci strukturovaného rozhovoru (Příloha 4) uvedl, že v rámci společnosti XY se realizují výhradně čtyři druhy projektů a iniciativ. Prvním uvedeným je zákaznický produktový vývoj a rozvoj. Druhým uvedeným je interní produktový vývoj a rozvoj, třetím uvedeným je realizace projektů typů white label a posledním uvedeným je realizace projektů, které jsou zaměřené na maximální zákaznické přizpůsobení produktů společnosti XY danému zákazníkovi.

V rámci strukturovaného rozhovoru (Příloha 4) projektový manažer 1 uvedl, že společnost XY poskytuje vysoce komplexní řešení pro sázkové společnosti s velkým počtem modulů. Dost často podle projektového manažera dochází k požadavkům na rozvoj těchto modulů. Projektový manažer dále uvedl, že tento **klientský produktový rozvoj** modulů nelze identifikovat podle rozsahu práce a ani v počtu zapojených týmů, jedná se o malé a drobné změny, které je schopný jeden tým realizovat v řádech dnů, ale také se jedná o projekty do kterých je zapojeno několik týmů a délka jejich trvání je několik měsíců. Tyto projekty jsou podle projektového manažera typické, že jeden z klientů zadá požadavek na úpravu nebo vylepšení určitého modulu, nebo funkčnosti modulu. Podle projektového manažera to v minulosti byly například požadavky na novou registraci klientů, nebo na přidání nové funkcionality do modulu, která vycházela z národního nebo evropského legislativního rámce nebo regulace.

Druhým druhem projektu nebo iniciativy, který uvedl projektový manažer v rámci strukturovaného rozhovoru (Příloha 4) je **interní produktový rozvoj**. Tento interní produktový rozvoj je rovněž zaměřen na úpravu modulů nebo rozšiřování jejich funkcí jen s tím rozdílem, že iniciátorem tohoto rozvoje není zákazník, ale interní podmět ze společnosti XY od jakéhokoliv zaměstnance, který dává managementu smysl. Stejně tak jako u zákaznického produktového rozvoje není dle projektového manažera možné jasně definovat, zda jsou tyto produktové iniciativy malého, anebo velkého rozsahu a to jak v rozsahu pracnosti tak v počtu zainteresovaných týmů. Jako příklad interního produktového rozvoje uvedl projektový manažer implementaci funkcionality pro odkup klientských vsazených tiketů sázkovou společností ještě před jejich vyhodnocením. Tuto funkcionalitu mělo více konkurenčních sázkových společností a společnost XY na tuto skutečnost interně reagovala.

Třetím uvedeným druhem projektu nebo iniciativy, která se ve společnosti XY podle projektového manažera (Příloha 4) realizuje je dodání projektu typu **white label**. Podle projektového manažera se typicky jedná o dodání produktu společnosti XY menším sázkovým společností, které chtějí co nejdříve vstoupit na trh a nepožadují žádné komplikované a individualizované funkcionality. Projektový manažer dále dodává, že projekt typu white label obvykle trvá mezi 4 až 6 měsíci, kdy délka projektu závisí na komplikovanosti legislativních požadavků, kde daná sázková společnost působí. Podle projektového manažera se na tomto typu projektu vždy podílí všechny oddělení společnosti. Jako příklad realizace projektu typu white label projektový manažer uvádí, dodávku řešení typu white label pro jednu africkou sázkovou společnost.

Posledním uvedeným druhem projektu nebo iniciativy, jak vyplývá ze strukturovaného rozhovoru s projektovým manažerem (Příloha 4), je projekt typu **individuálního přizpůsobení celého systému, jeho následné dodání a nasazení**, který poskytuje společnost XY. Podle projektového manažera se jedná většinou o nejkompexnější a nejsložitější typ iniciativy a projektu. Hlavním cílem těchto projektů je maximální přizpůsobení celého systému pro konkrétního zákazníka. Z toho podle projektového manažera vyplývá, že tyto projekty mají poměrně dlouhé přípravné a analytické fáze, v rámci kterých dochází k detailní specifikaci klientských požadavků. Tyto projekty jsou v podstatě vždy nastaveny fix time, fix price a je na ně využíván tradiční vodopádový přístup k řízení projektů. Projektový manažer dále konstatuje, že na realizace projektů tohoto typu se podílí všechny oddělení společnosti XY. Podle projektového manažera se také jedná z pohledu rozsahu a délky trvání o největší projekty, kdy délka trvání projektu se běžně pohybuje mezi 6 až 12 měsíci. Projektový manažer dále uvedl příklad realizace z minulosti, individualizaci produktu společnosti XY pro kyperskou sázkovou společnost, kdy v rámci tohoto projektu bylo kromě IT dodávky řešena také samotná licence pro tuto sázkovou společnost s týmem konzultantů.

3.2 Metodologie řízení projektů a iniciativ ve společnosti XY

V rámci strukturovaného rozhovoru projektový manažer (Příloha 4) uvedl, že ve společnosti se z pohledu metodologie využívá jak tradiční přístup postavený na vodopádovém modelu, tak agilní vycházející ze SCRUMu. V rámci rozhovoru uvedl, že pokud je projekt realizovaný pomocí vodopádového modelu, dost často si metodologii projektoví manažeři řídí sami, nicméně měla by vycházet z dokumentu, který společnost XY vede jako základní metodiku řízení projektů. Projektový manažer dále dodává, že detailnost této metodiky je dost malá a v podstatě definuje jen projektové fáze a jejich dokumenty. Projektový manažer také dále k tomuto dokumentu dodává, že několik let neproběhla jeho aktualizace a jelikož ve společnosti XY není zavedena žádná projektová kancelář, není nikdo za aktualizaci tohoto dokumentu odpovědný. Podle projektového manažera je tato neaktuálnost dále způsobena tím,

že se společnost XY v poslední době snaží co nejvíce věci realizovat agilním přístupem, nicméně jak dodává projektový manažer, dost často se aplikuje tento agilní přístup na typy projektů na které není vhodný.

Projektový manažer (Příloha 4) dodává, že v minulosti se většinou pomocí vodopádového modelu řídily projekty typu white label, individuální přizpůsobení a následné dodání celého systému a také klientský produktový rozvoj. S agilním přístupem a to konkrétně s metodikou SCRUM se experimentovalo hlavně u interního produktového rozvoje. Podle projektového manažera se postupně především jeden ze spolujemitelů a manažer vývoje snaží, aby byl agilní přístup aplikován na všechny typy projektů. V první fázi se dále začalo s klientským produktovým vývojem, kde díky úzké spolupráci mezi jedním z klientů s kterým se začal SCRUM využívat, vykazuje tento přístup poměrně dobré výsledky. V další fázi se chce experimentovat s tímto přístupem i v rámci white label projektů a projektů typu individuálního přizpůsobení.

Podle projektové metodiky společnosti XY (2008) jsou všechny projekty řízené pomocí vodopádového modulu rozděleny do čtyř hlavních projektových fází. První uvedenou fází je fáze přípravná, druhá uvedená projektová váže je fáze plánovací, třetí uvedenou fází je fáze realizační a čtvrtou uvedenou fází je uzavírací fáze.

Projektová metodika společnost XY (2008) uvádí, že hlavním cílem přípravné fáze projektu je odpovědět si na otázku, zda je projekt smysluplný a realizovatelný. Podle stejného zdroje je v rámci této fáze hrubě vyspecifikován rozsah projektu a to buď od externího zákazníka, tj. nějaké externí společnosti, anebo od interního zákazníka, tj. zákazníkem je společnost XY. Podle této metodiky je také součástí přípravné fáze projektu vytvoření prvního projektového dokumentu a to zakládací listiny projektu. Autor práce dodává, že metodika sice definuje, že v rámci této fáze má být vytvořena zakládací listina projektu, ale není v ní kromě hrubého popisu rozsahu uvedeno co dalšího v ní má být obsaženo. Dále metodika popisuje, že během přípravné fáze by mělo být zjištěno, zda na realizaci projektu má společnost XY dostatek zdrojů. Přípravná fáze projektu končí podle projektové metodiky formálním schválením zakládací listiny projektu, hrubého rozsahu projektu a předpokládaných projektových zdrojů. Na základě potřebných zdrojů, které vychází z předběžného rozsahu je také klientovi sděleno hrubé nacenění realizace projektu.

Druhou fází kterou uvádí interní projektová metodika společnosti XY (2008) je projektová fáze plánovací. Dokument uvádí, že hlavní cíle plánovací fáze projektu finalizovat zadání projektu, definovat konečnou cenu projektu, alokovat zdroje a definovat kdy bude projekt dokončen. Vstupem do plánovací fáze projektu musí být zadavatelem schválená zakládací listina projektu. Zakládací listina projektu musí být schválena zadavatelem jak v případě že zadavatel je externí, tak i v případě že zadavatel projektu je například jedno z oddělení společnosti XY. Seznam dokumentu a činností, které interní projektová metodika pro plánovací fázi uvádí je následující. Vytvoření detailní analýzy, ze které je poté vytvořena hierarchická struktura prací. Definice pracovních rolí, které budou schopny tyto všechny práce vykonat. Dále příprava odhadů časové náročnosti úkolů, alokace všech zdrojů potřebných k dodání všech definovaných prací, finální harmonogram a finální cenu. Harmonogramy jsou dle metodiky vytvářeny pomocí Ganttova diagramu. Projektová metodika dále uvádí, že finálním krokem před přechodem projektu do další fáze je schválení dokumentů zákazníkem projektu, kdy bez tohoto schválení není možné v projektu pokračovat.

Třetí projektovou fází uvedenou v interní projektové metodice společnosti XY (2008) je projektová fáze je fáze realizační. Podle dokumentace je hlavním cílem této projektové fáze doručení klientem specifikovaného produktu. O úspěšné doručení se stará projektový tým, který řídí a koordinuje projektový manažer. Podle interní metodiky je povinností projektového

manažera reportovat stav projektu jak top managementu společnosti XY tak samotnému zákazníkovi. Jakým způsobem a jak často tento reporting bude probíhat není v interní projektové metodice nijak specifikováno. Kromě reportingu běžného stavu projektu je dle projektové metodiky povinností projektového manažera také eskalovat veškeré projektové zpoždění a jiné problémy a to ihned. Interní projektová metodika dále uvádí, že projektová fáze realizace končí jakmile jsou dokončeny veškeré práce z hierarchické struktury prací a to včetně ověření jejich správné funkcionality.

Poslední projektovou fází, která je definovaná interní projektovou metodikou společnosti XY (2008) je fáze uzavírací. Hlavním cílem této fáze je podle projektové metodiky předání produktu zákazníkovi a formální ukončení projektu. Projektová metodika dále uvádí, že předání může, ale i nemusí být potvrzeno předávacím protokolem. Jak je uvedeno, tak záleží na velikosti a povaze projektu a také na zákazníkovi. Dále je uvedeno, že v závěrečné fázi je se zákazníkem provedena fakturace celého projektu. Také jsou v závěrečné fázi uvolněny veškeré alokované zdroje na projekt tak, aby mohli být využity jinde.

Projektový manažer dále v rámci strukturovaného rozhovoru uvedl (Příloha 4), že v rámci společnosti je projektová dokumentace vnímaná občas jako nadbytečná administrativa a proto by v rámci přizpůsobení jakékoliv metodiky k tomu dle projektového manažera mělo být přihlíženo. K projektové dokumentaci dále projektový manažer dodává, že všichni chápou důležitou projektovou dokumentaci a to zvláště když zadavatelem projektu je externí zákazník, nicméně je nutné, aby tato dokumentace byla spíše v minimalistické podobě a nezatěžovala členy projektových týmů. Podle projektového manažera také v rámci interní projektové metodiky neexistují šablony žádných dokumentů, tudíž je jejich podoba u každého projektového manažera odlišná.

3.3 Vznik projektů a iniciativ a zainteresované role

Projektový manažer v rámci strukturovaného rozhovoru (Příloha 4) uvedl, že projekty a iniciativy vznikají různými způsoby a záleží na jejich typu. V případě projektu kdy klient požaduje rozvoj nebo úpravu určitého produktu je vždy zadavatelem projektu externí klient. Většinou se podle projektového manažera jedná o někoho z produktového oddělení zákazníka, takže buď je zadavatelem vedoucí oddělení produktového managementu, anebo někdo z produktových manažerů. Podle projektového manažera tento zadavatel vždy definuje co bude dodávkou projektu a schvaluje náklady projektu. Technické řešení navrhnou vývojáři, manažer vývoje a občas na něm spolupracuje CTO. V případě návrhu vývojářem dochází ke schválení tohoto návrhu manažerem vývoje.

K projektům typu interního produktového rozvoje uvedl projektový manažer v rámci strukturovaného rozhovoru (Příloha 4), že se dělí na další dva hlavní typy a to na technické a čistě produktové. U technických podle projektového manažera jeho vznik iniciuje vždy někdo z interních zaměstnanců na technických pozicích. Podle projektového manažera jsou iniciátory projektu buď vývojáři, manažer vývoje, anebo CTO. Pokud jde o formálního zadavatele, tak v případě iniciativy od vývojářů přebírá odpovědnost a stává se formálním zadavatelem manažer vývoje a pokud je iniciátorem manažer vývoje nebo CTO, tak oni se stávají formálním zadavatelem z projektového hlediska. Všichni tito zadavatelé podle projektového manažera specifikují co má být projektem dodáno a také schvalují náklady projektu. Odpovědnost za návrh technického řešení vychází většinou od iniciátora projektu, tj. může jim být jak samotný vývojář, tak manažer vývoje, anebo CTO. Schvalovatelem technického řešení pokud je jeho autorem vývojář je manažer vývoje. Druhým typem interního produktového rozvoje jsou čistě produktové projekty, kdy například s požadavkem nové funkcionality přichází někdo z analytiků, anebo někdo z top managementu. Podle projektového manažera jsou dále

odpovědní za projekt jako jejich zadavatel, kdy je jejich odpovědností definovat co má být dodávkou projektu a schvalují náklady projektu. Za návrh technického řešení je odpovědný buď vývojář, manažer vývoje, anebo CTO.

Projektový manažer během strukturovaného rozhovoru uvedl (Příloha 4), že u projektů typu individuálního přizpůsobení celého systému je vždy zadavatelem projektu externí zákazník. Tyto externí zákazníci se podle projektového manažera dělí na dva hlavní typy a to zákazník s kterým společnost XY spolupracuje dlouhodobě a chce realizovat například zásadní změnu napříč několika moduly systému a na zákazníky co se společností ještě nikdy nespolečně pracovali a chtějí dodávku plně individualizovaného systému pro jejich potřeby. V případě zákazníků se kterými společnost XY spolupracuje dlouhodobě, je většinou zadavatel pouze jedna osoba a ta je odpovědná za definici rozsahu projektu a poté schvaluje rozpočet projektu. Naopak v případě, že se jedná o nového zákazníka, tak dle projektového manažera je zadavatelem ze společnosti sice formálně pouze jeden člověk, ale v rámci této společnosti je většinou dedikován tým, který si kompetence mezi sebou rozděluje a rozsah projektu je tak definován více lidmi. Podle projektového manažera je v případě obou typů zákazníků za technický návrh odpovědný manažer vývoje, anebo CTO.

Posledním typem projektu jsou projekty typu white label ke kterým z pohledu jejich vzniku a zainteresovaných rolí projektový manažer (Příloha 4) dodává, že zadavatelem je vždy externí subjekt a v naprosté většině případů nikdy společnost XY s tímto subjektem nespolečně pracovala. Jelikož se jedná většinou o menší sázkové společnosti, je většinou rolí která zadává požadavek na realizaci projektu white label majitel této sázkové společnosti, anebo někdo z vrcholného managementu této malé sázkové společnosti. Tento zadavatel v podobě vrcholného managementu nebo majitele malé sázkové společnosti, také definuje rozsah projektové dodávky a schvaluje projektový rozpočet. Tak jako u ostatních typů projektů může být osobou, která navrhuje technické řešení CTO, anebo manažer vývoje.

K zainteresovaným rolím do projektů dále v rámci strukturovaného rozhovoru projektový manažer (Příloha 4) uvedl, že se v rámci řízení projektů nevyužívá formálního formátu projektových výboru a řídicích komisí. Za projekt je v současné době podle projektového manažera v případě interního projektu odpovědný pouze jeho zadavatel a v případě externího projektového manažer, který reportuje CTO a zákazníkovi.

3.4 Zjištěné nedostatky realizovaných projektů a iniciativ

Vzhledem k tomu, že společnost XY realizuje více typů projektů a iniciativ, bylo nutné zjišťovat nedostatky pro každý typ zvlášť. Hlavním důvodem dělení těchto nedostatků do kategorií podle typu projektů a iniciativ je, že každý typ projektu nebo iniciativ může mít jinou příčinu problému a také že na každý typ projektu může být vhodný jiný typ přístupu k řízení projektů.

Klientský produktový rozvoj

Dle strukturovaného rozhovoru s projektovým manažerem (Příloha 4) dochází v rámci projektů a iniciativ typu klientského produktového vývoje k následujícím problémům. Prvním uvedeným problémům nejasné zadání. Dle projektového manažera nejasným zadáním není ani tak myšleno, že by specifikace funkčních požadavků nebyla detailní, ale spíš není úplně jasný cíl klienta, takže se funkční požadavky v čase poměrně dost mění. Proto se podle projektového manažera začal tento typ projektu řídit jako první čistě SCRUM přístupem, nicméně i v rámci něho se v prvních iteracích vytvoří něco, co nepřinese požadovaný cílový stav a benefity.

Druhým uvedeným problémem v rámci strukturovaného rozhovoru (Příloha 4) je nedohlédnutí technických dopadů. Vzhledem ke skutečnosti, že se poměrně často mění v předešlých iteracích

vytvořené funkční požadavky, dost často dojde ke slíbení klientovi, že tato funkcionalita bude upravena dle jeho požadavků, nicméně nejsou domyšleny technické dopady, které s touto úpravou jsou spojené. Tato skutečnost pak dramaticky zvětšuje zpoždění projektu a snižuje spokojenost klienta. Nedohlédnutí technických dopadů dalé potvrdil i strukturovaný rozhovor (Příloha 13) s druhým projektovým manažerem.

Posledním nedostatkem uvedeným projektovým manažerem (Příloha 4) je řízení rizik. Podle projektového manažera v rámci žádného typu projektu a iniciativy nejsou řízeny rizika, takže přestože jsou některá rizika známá od počátečních fází projektu, nijak se s nimi nepracuje a nesnaží se jim předcházet. Absenci řízení rizik potvrdil i druhý projektový manažer (Příloha 13) v rámci strukturovaného rozhovoru.

Interní produktový rozvoj

Hlavním a klíčovým problémem velkého počtu projektů a iniciativ typu interní produktový rozvoj je podle projektového manažera (Příloha 4), že buď někdo z analytiků, anebo z vývojového týmu se nadchne pro něco, co neprochází hlubší oponenturou a schvalováním. Důsledkem je situace, kdy se připraví velký počet na první pohled dobrých technických inovací, které ale například nezapadají do budoucí technické koncepce a daná inovace je buď po krátké době zahozena, anebo není vůbec použita. Obdobně to podle projektového manažera funguje i s funkčními požadavky na produkty od analytiků, které jsou také často nevyužity nebo dokonce nedokončeny, protože se již během vývoje narazí na jejich nekonceptnost. Tuto skutečnost potvrzuje i report z interního systému společnosti XY (2020), kdy z celkového počtu 5 projektů tohoto typu v roce 2019, byl do produkčního prostředí nasazen pouze jeden.

Druhým nedostatkem uvedeným projektovým manažerem (Příloha 4) je řízení rizik. Podle projektového manažera v rámci žádného typu projektu a iniciativy nejsou řízena rizika, takže přestože jsou některá rizika známá od počátečních fází projektu, nijak se s nimi nepracuje a nesnaží se jim předcházet. Absenci řízení rizik potvrdil i druhý projektový manažer (Příloha 13) v rámci strukturovaného rozhovoru.

Projekty white label

Projektový manažer v rámci strukturovaného rozhovoru (Příloha 4) uvedl, že hlavním problémem v rámci projektů typu white label je zpožděné dodání. Problém se zpožděným dodáním je možné potvrdit z reportů v interním systému Redmine společnosti XY (2020), kdy je v rámci tohoto reportu patrné, že za rok 2019 nebyl ani jeden projekt typu white label dodán v původním termínu vloženém do tohoto systému. Dále projektový manažer uvedl, že projekty typu white label jsou z velké části identické, protože se klientům dodává až na menší přizpůsobení dané legislativou vždy stejný systém. Jako příčinu uvedl, že jelikož docházelo v minulost k poměrně velké fluktuaci, tak si nikdo z realizátorů dalšího obdobného projektu nedokázal zjistit, jak dlouho trval obdobný projekt a jaké byly na takovém projektu problémy.

Druhým uvedeným problémem podle projektového manažera (Příloha 4), je špatná prioritizace implementace drobných funkčních změn. Dost často totiž dle projektového manažera dochází nejdříve k implementaci požadavků, které pro klienta nejsou důležité a které ohrožují samotné spuštění. Špatnou prioritizaci uvedl jako jeden z problémů také druhý projektový manažer (Příloha 13) v rámci strukturovaného rozhovoru.

Třetím a posledním uvedeným nedostatkem je podle projektového manažera (Příloha 4) řízení rizik a změn. Podle projektového manažera v rámci žádného typu projektu a iniciativy nejsou řízena rizika, takže přestože jsou některá rizika známá od počátečních fází projektu, nijak se s nimi nepracuje a nesnaží se jim předcházet. Kromě rizik nejsou dostatečně řízeny ani změnové požadavky. V rámci změnových požadavků nejsou většinou uvedeny osoby pověřené ke schvalování těchto požadavků a také nejsou detailněji tyto změnové požadavky

analyzovány. Nejsou analyzovány ani dopady do harmonogramu a rozpočtu, ale také do samotného technického návrhu. Po nahlédnutí do reportu v interním systému Redmine společnosti XY (2020), který zobrazuje počet úkolů typu změnový požadavek je patrné, že průměrný počet těchto požadavků na projekt white label je 12,33 a zadavatelé jsou v některých případech testerři, kteří tyto úkoly rovnou přiřazují na vývojáře bez dalšího schvalování jakoukoliv projektovou autoritou. Dále bylo toto zjištění potvrzeno i druhým projektovým manažerem v rámci strukturovaného rozhovoru (Příloha 13). Na základě tohoto zjištění je možné se domnívat, že zpoždění projektů tohoto typu může být způsobeno i velkým množstvím změnových požadavků.

Individuálního přizpůsobení celého systému

Projektový manažer v rámci strukturovaného rozhovoru (Příloha 4) uvedl, že v rámci tohoto typu projektu pozoruje největší množství problémů. Podle projektového manažera je to především proto, že tento typ projektu je většinou nejrozsáhlejší a nejkomplicovanější ze všech typů v rámci společnosti XY.

Prvním uvedeným (Příloha 4) nedostatkem jsou nejednoznačné požadavky a cílový stav projektu. Cílový stav projektu je dle projektového manažera většinou bez jakékoliv oponentury převzat a nedochází k zamyšlení, jak zapadá do systémového řešení společnosti XY. Proto dle projektového manažera často dochází k situacím, kdy v rámci realizace musí být tento cílový stav upřesňován, anebo doplňován. Tento nedostatek potvrzuje i druhý projektový manažer v rámci strukturovaného rozhovoru (Příloha 13).

Druhým uvedeným (Příloha 4) nedostatkem je nulová prioritizace požadavků, kdy jsou všechny požadavky povinné. Vzhledem k tomu, že v rámci projektů standardně dochází ke zpožděním, tak není možné v rámci projektu vypustit například požadavky grafického rázu a tím umožnit dodání projektu v termínu. Tyto situace se poté dle projektového manažera řeší operativně s klientem, nicméně toto operativní řešení přináší další náklady a ubírá kapacity celého projektového týmu.

Posledním uvedeným nedostatkem v rámci tohoto typu projektu je podle projektového manažera (Příloha 4) řízení rizik a změn. Podle projektového manažera v rámci žádného typu projektu a iniciativy nejsou řízeny rizika. Přestože jsou některé rizika známá od počátečních fází projektu, nijak se s nimi nepracuje a nesnaží se jim předcházet. Kromě rizik nejsou podle projektového manažera dostatečně řízeny ani změnové požadavky. V rámci změnových požadavků nejsou většinou uvedeny osoby pověřené ke schvalování těchto požadavků a také nejsou detailněji tyto změnové požadavky analyzovány. Analýzou neprochází jak dopad do technického návrhu projektu tak do projektových dokumentů jako je harmonogram a rozpočet projektu. Absenci řízení rizik a změn potvrzuje i druhý projektový manažer (Příloha 13).

3.5 Zjištěné metodologické nedostatky

Aby bylo možné vhodně navrhnout přizpůsobení projektové metodiky PRINCE2 Agile potřebám společnosti XY, bylo nutné nejdříve identifikovat časté projektové a metodologické nedostatky současného stavu. Projektové nedostatky, v rámci kterých byly částečně uvedeny i metodologické nedostatky, jsou uvedeny v předešlé kapitole, tato kapitola se naopak zaměřuje na čistě metodologické nedostatky, anebo tyto nedostatky shrnuje. Všechny nedostatky uvedené v této kapitole, musí být řešeny v navrženém přizpůsobení projektové metodiky PRINCE2 Agile.

Výběr projektového přístupu

Ze zjištěného stavu interní projektové metodiky ve společnosti XY vyplývá, že současné metodologické zajištění není dostatečné ani pro tradiční vodopádový přístup tak přístup agilní. Jedním z podstatných nedostatků, který byl i potvrzen i v rámci strukturovaného rozhovoru s projektovým manažerem (Příloha 4) a je platný pro oba typy přístupů je skutečnost, že ve společnosti XY není jasně definováno pro jaké typy projektů a to včetně jejich vlastností je vhodné využívat agilní přístup a kdy přístup tradiční. Jak dále uvedl projektový manažer, tak je ve spoustě případů s těmito přístupy experimentováno formou pokus omyl.

Organizační struktura projektů

Dalším ze zjištěných nedostatků, tak jak uvedl projektový manažer v rámci strukturovaného rozhovoru (Příloha 4), jsou nedostatky z pohledu organizační struktury projektu a to například neexistence projektových rad a řídicích komisí projektu. To jak je uvedeno projektovým manažerem v rámci strukturovaného rozhovoru, často vede k nejasnostem v kompetencích kdy se například na tvorbě zadání pro projekt podílí více osob a žádná za něj nemá finální odpovědnost. Tento nedostatek shodně uvedl i druhý projektový manažer (Příloha 13) a konstatoval, že problémy s jasnou definicí odpovědností v rámci projektů nejsou jen na straně klientů, ale i na straně společnosti XY. Další z nedostatků, které uvedl projektový manažer (Příloha 4) je, že dost často je na projektového manažera přenášena odpovědnost za definování cílového stavu projektu, což je už z principu špatně. Obdobná situace nastává podle projektového manažera také v případě technického řešení, kdy se často od projektového manažera očekává hrubý návrh technického řešení, které poté teprve začne zpracovávat někdo z vývoje. Dalším nedostatkem, který se nechá zařadit do nedostatků v rámci organizační struktury projektů, je nedelegování top managementem na nižší úroveň z pohledu zadavatele projektu. Dost často se podle projektového manažera stává, že zadavateli projektů typu white label je někdo z top managementu, kteří během realizace projektu nemají dostatek času se mu věnovat. Dalším problémem s tímto spojeným je podle projektového manažera také nekvalitní definice cílového stavu projektu, kdy mají členové top managementu jen povrchní znalost systému a toho jak by projekt typu white label měl být nastaven.

Řízení rizik a řízení změn

V rámci současné interní projektové metodiky bylo dále zjištěno, že v rámci této interní metodiky není nijak řešeno řízení změn a řízení rizik, tyto dva pojmy nejsou v rámci projektové metodiky vůbec zmíněny. Proto často dochází k situacím, viz strukturovaný rozhovor s projektovým manažerem (Příloha 4), že rizika jsou známá, ale jsou ignorována. Rizika kterým by se dalo předcházet, jsou řešena až v případě jejich dopadů a to způsobuje jak prodloužení projektových harmonogramů tak zvětšování projektových rozpočtů.

Řízení změn není v současné interní projektové metodice také nijak uchopeno a jak uvedl projektový manažer v rámci rozhovoru (Příloha 4), tak u změnových požadavků není občas jasně definován jejich možný zadavatel a ani schvalovatel. Před jejich realizací nejsou dost často provedeny nutné technické analýzy dopadů do projektu. Dále nejsou změnové požadavky reflektovány do harmonogramu projektu a ani jeho rozpočtu. Nedostatek v rámci řízení změn byl dále potvrzen z interního systému Redmine společnosti XY (2020), který uvádí, že zadavateli změnových požadavků jsou v některých případech testeři, kteří tyto úkoly rovnou přiřazují na vývojáře a to bez dalšího schvalování jakoukoliv projektovou autoritou.

Ponaučení z předešlých projektů

V současné interní metodice není nijak specifikováno a ani řízeno vycházení ze zkušeností z předešlých projektů. Jak uvedl projektový manažer v rámci strukturovaného rozhovoru (Příloha 4), tak společnost XY dost často realizuje projekty stejné, anebo velice podobné.

Nicméně jak uvedl projektový manažer, díky tomu že se nikde nevidují problémy a ponaučení ze stejných, anebo podobných projektů, nejsou tyto zkušenosti na nové projekty aplikovány. Důsledně se učení z předešlých projektů je také důležité ke zpřesňování budoucích odhadů časové náročnosti a přesnosti harmonogramu projektu.

3.6 Správná identifikace projektového přístupu

Volba přístupu k řízení projektů je naprosto klíčová pro úspěch každého realizovaného projektu. Ne všechny projekty jsou vhodné na čistě agilní přístup formou metodiky SCRUM a naopak ne všechny projekty jsou vhodné na tradiční přístup vycházející z vodopádového modelu, který představuje PRINCE2. Proto byla autorem práce zvolena metodika PRINCE2 Agile, která je kombinací vodopádového a agilního přístupu. Jelikož má práce kromě hlavního cíle a to přizpůsobení metodiky PRINCE2 Agile potřebám společnosti XY, definovaný i vedlejší cíl a to návrh na organizační a procesní změny v rámci PMO, případně dalších částech společnosti XY, které souvisí s transformací projektového řízení. Je v rámci diplomové práce kladen důraz na komplexní pojetí problematiky řízení projektů ve společnosti XY a jsou zde rozpracována doporučení i na využívání čistě SCRUMu v rámci řízení projektů.

Projektový manažer v rámci strukturovaného rozhovoru uvedl (Příloha 4), že se v rámci volby přístupu přihlíželo většinou k typu projektu. Nyní je naopak zvolen přístup, že se chce experimentovat s čistě agilním přístupem pomocí SCRUMu na všechny typy projektů. Dle autora diplomové práce jsou oba tyto přístupy chybné a tento názor podporuje framework, který byl vytvořen pro správné zvolení projektového přístupu, tj. vodopádový vs agilní model. Tento framework se jmenuje CYNEFIN. Dále jak je uvedeno v teoretické části práce, každý z těchto přístupů má svá specifika, výhody a nevýhody a je nutné zvážit několik faktorů, než je pro projekt určitý přístup zvolen.

Na webovém portále PM Consulting (2020) je uvedeno, že CYNEFIN pomáhá s rozhodnutím, zda zvolit přístup tradiční, anebo agilní pro řízení konkrétního projektu a proto ho autor práce zvolil jako hlavní rozhodovací prvek pro veškeré iniciativy. Do autorem práce navrženého procesního modelu, bylo rozhodnutí o přístupu řízení projektu zařazeno hned na začátek celého procesního modelu a to konkrétně do projektové etapy L0, které je podrobněji popsána v další části diplomové práce. Kromě identifikace domény projektu v rámci frameworku CYNEFIN, musí být také v projektové etapě L0 přihlíženo k dalším faktorům, které ovlivňují vhodnost přístupu k řízení projektu. Stejně jako v případě frameworku CYNEFIN, tak i tyto faktory jsou popsány v teoretické části práce.

Procesní model projektového řízení ve společnosti navržený v dalších kapitolách diplomové práce, plně respektuje poznatky uvedené v teoretické části práce a proto musí být hned na začátku projektu jasné, jestli se projekt bude řídit pomocí hybridní metodiky PRINCE2 Agile, která je přizpůsobená potřebám společnosti, anebo se bude projekt řídit formou produktového vývoje, který je řízen čistě agilním přístupem PRINCE2 Agile. Toto rozhodnutí jak již bylo uvedeno probíhá v rámci první projektové etapy L0 – Idea, kdy dochází k rozhodnutí jakou formou bude dále projekt, anebo iniciativa řízena.

Projekty vhodné pro PRINCE2 Agile

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, tak pokud je v rámci identifikace domén ve frameworku CYNEFIN projekt identifikován v doménách jasný, anebo komplikovaný, tak by tento projekt měl být v rámci společnosti XY řízen projektovou metodikou PRINCE2 Agile, která je v rámci diplomové práce přizpůsobená potřebám společnosti. Nicméně i po identifikaci domény v rámci frameworku CYNEFIN, musí být dále přihlédnuto k dalším faktorům projektu.

Pokud je v rámci projektu identifikováno, že projekt musí být realizován více jak 2 týmy v rámci společnosti XY, anebo týmem externím, musí být projekt řízen pomocí PRINCE2 Agile. Důvodem proč není pro projekty s více týmy vhodný přístup čistě agilní pomocí SCRUM je takový, že tento agilní přístup řeší pouze řízení jednoho týmu a neřeší řízení více týmů dohromady, návaznosti úkolů a další typicky projektové činnosti.

Stejná situace nastává i u projektů, které mají funkční požadavky vycházející z regulace, anebo právního předpisu. Tyto projekty nejsou vhodné pro SCRUM hlavně z důvodu, že cílový stav a funkční požadavky jsou jasně stanoveny zákonem a zpracování pomocí iterací a zpětné vazby od zákazníka nemá v tomto případě žádnou přidanou hodnotu.

Další faktory, díky kterým by mělo být zvoleno řízení pomocí níže navrženého procesního modelu vycházejícího z PRINCE2 Agile jsou projekty, kdy je klientem jasně definovaný termín, který není možné nijak posouvat. Může se jednat například o projekty na které jsou navázané buď jiné návazné projekty, anebo například marketingové kampaně. Stejná situace nastává i v případě, že zákazník jasně uvedl, že není možné zvyšovat rozpočet a funkční požadavky musí být tedy dodány v rámci tohoto rozpočtu.

Projekty vhodné pro produktový vývoj pomocí SCRUMu

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, pokud je projekt v rámci identifikace domén ve frameworku CYNEFIN identifikován v doménách komplexní, anebo chaos, tak by tento projekt měl být v rámci společnosti XY řízen formou produktového vývoje a to agilním přístupem SCRUM. Nicméně i po identifikaci domény v rámci frameworku CYNEFIN, musí být dále přihlédnuto k dalším faktorům projektu.

Prvním faktorem je jednoznačnost zadání, pokud klient a je jedno jestli externí, anebo interní přijde s vágně definovaným zadáním, není možné na takový projekt použít tradiční, anebo hybridní přístup k řízení projektů a je vhodné využít SCRUM. Výhodou SCRUMu je v případě projektů s nejasným zadáním skutečnost, že postupnými iteracemi pomalu zákazník přichází na to, co všechno má být v produktu z funkčních požadavků implementováno. Nejasným zadáním může být v rámci společnosti XY také myšlen technologický projekt, který má za cíl zrychlení některého z produktových modulů a na začátku projektu není jasné, pomocí jakých technologií, anebo nástrojů toho bude dosaženo. Proto se v takových případech postupuje agilně, kdy se realizuje malá část, na které dochází k testování a vyhodnocování.

Druhým faktorem je velikost projektu, anebo požadavku, pokud se jedná o požadavek malého rozsahu s očekávanou délkou trvání do jednoho měsíce, tak není vhodné, aby projekt procházel celým procesním modelem vycházejícího z PRINCE2 Agile, ale naopak je vhodné zvolit agilní přístup SCRUM.

Třetím a posledním faktorem je počet týmů potřebných k realizaci projektu. Pokud je počet týmů roven, anebo menší než 2, je vhodné využít agilní přístup SCRUM. Nicméně je podle autora práce důležité v takovém případě domyslet, kdo tyto 2 týmy bude koordinovat a řídit. Dle autora práce by v takovém případě bylo nejlepším řešením dočasné sloučení těchto dvou týmů do jednoho.

3.7 Navržený model procesů projektového řízení ve společnosti XY

Navržený procesní model pro společnost XY vychází z projektové metodiky PRINCE2 Agile. V rámci vytváření procesního modelu a následně diagramu pro společnost XY byly vzaty všechny procesy PRINCE2 Agile a do nich byly vkládány projektové aktivity, které jsou v rámci společnosti XY důležité k tomu, aby byl projekt doručen v požadovaném čase, v požadované kvalitě, ve stanovených nákladech a v požadovaném rozsahu. Tyto aktivity jsou následně detailně rozepsány v kapitole o procesním modelu. Procesní model je stejně

jako v případě PRINCE2 Agile rozdělen do sedmi hlavních procesů a to do Starting up a Project, Initiating a Project, Directing a Project, Managing a Stage Boundary, Controlling a Stage, Managing Product Delivery a Closing a Project, nicméně v rámci přizpůsobení pro potřeby společnosti XY byly vytvořeny české názvy těchto procesů. Dále přizpůsobení těchto procesů proběhlo na úrovni aktivit a dokumentů.

Pro lepší celkovou představu procesního modelu byl autorem práce vytvořen diagram procesu řízení projektů ve společnosti XY (Příloha 5), kdy byl tento diagram vytvořen v aplikaci Microsoft PowerPoint. V následujících podkapitolách je detailněji popsán každý proces v kontextu jeho účelu ve společnosti XY a to konkrétně co je jeho účelem a jaké aktivity jsou jeho součástí. Grafické zpracování navrženého procesního modelu v příloze je také důležité, pro lepší pochopení návazností mezi jednotlivými projektovými procesy. Autor diplomové práce doporučuje nejdříve zevrubně prostudovat tento procesní diagram, protože navržený procesní model je poměrně složitý a komplexní a jeho grafická podoba výrazně napomáhá jeho pochopení.

Dále všechny procesy obsahují popis všech dokumentů, které jsou výstupem jejich aktivit. U dokumentů je uvedeno jestli se jedná o povinné dokumenty, případně, zda jsou povinné pro určitou velikost projektu. Dále je pro některé dokumenty a to především pro ty nejdůležitější vytvořena jejich šablona a je vložena do přílohy diplomové práce.

3.7.1 Proces Start projektu

Start projektu je prvním procesem v celém procesním modelu projektového řízení pro společnost XY, jak je i patrné z procesního diagramu, který je součástí přílohy (Příloha 5) diplomové práce.

Účel procesu

Účelem procesu Start projektu je transformace počátečního nápadu do samotného projektu a zabránění, aby byly zahajovány špatně koncipované projekty. Účelem je tedy zjistit smysluplnost daného projektu, tak abychom nezačali například s poměrně dlouhou a drahou analýzou bez ověření smysluplnosti projektu. Proto tento proces pomáhá odpovědět na otázky, zda je tento projekt realizovatelný a jaká je jeho profitabilita. Nápad který je v rámci tohoto projektového procesu transformován a byl iniciován interním nebo externím subjektem, musí mít mandát top managementu společnosti XY. Tento proces by měl společnosti XY pomoci realizovat pouze takové projekty, které dávají smysl jak finančně, tak konceptuálně pro samotný produkt společnosti XY. Tento proces by společnost XY měla také používat v případě, že je nějaká externí společnost osloví poptávkovým dokumentem o poskytnutí nabídky.

Aktivity procesu

První aktivitou procesu Start projektu je tak jak je i patrné z procesního diagramu v příloze (Příloha 5) aktivita Sestavení týmu. V rámci aktivity **Sestavení týmu** je nutné definovat kdo bude zastávat hlavní roli projektového boardu tj. roli Executive a jmenovat projektového manažera. Dále je součástí aktivity Sestavení týmu také identifikace stakeholderů a sestavení project management týmu, tj. je nutné identifikovat další klíčové role projektového boardu a to role Senior User a Senior Supplier. Díky identifikování těchto dvou rolí je projektový board kompletní. Poslední rolí, která je nutná jmenovat do project management týmu jsou týmoví manažeri, kteří jsou odpovědní za dodávky jednotlivých projektových streamů. Roli team manager může v některých případech zastávat i samotný projektový manažer. Možnost delegace role team manager na projektového manažera je dle AXELOS (2018, s. 66) uvedena i v samotné projektové metodice PRINCE2.

Druhou procesní aktivitou jak je také patrné z procesního diagramu (Příloha 5) aktivita **Zachycení předešlých zkušeností**. V rámci této aktivity je důležité, aby se projektový tým seznámil se zkušenostmi z ostatních projektů společnosti XY. Projekty nemusí být stejné například jen rozsahem nebo technickým řešením, ale mohou mít společné i stakeholdery a mohou se tak na základě předešlých zkušeností v rámci tohoto projektu zachovat lépe a předejít případným problémům. Všechny tyto předešlé zkušenosti se musejí evidovat do dokumentu Ponaučení, který může být založen na úrovni projektu a na konci mohou být zkušenosti přeneseny do centrálního Ponaučení všech projektů nebo se může používat už rovnou centrální. Centrální dokument Ponaučení je naprosto klíčový, aby společnost se neustále učila ze svých předešlých zkušeností. Proto autor práce pro společnost XY doporučuje, aby se od začátku používal centrální Ponaučení, který se postupem času bude plnit. Toto řešení má sice nevýhodu, že se bude občas zanášet duplicitami a nerelevantními body, ale opačné řešení občas přináší situaci, že na konci projektu nedojde k přenesení zkušeností do centrálního logu, což je dle názoru autora práce horší varianta, zvláště pro společnost která svoji bázi předešlých zkušeností začne teprve vytvářet. Dále je nutné, aby probíhalo vyplňování Ponaučení a aby toto vyplňování bylo kontrolováno manažerem projektové kanceláře. Důležitou poučení z předešlých zkušeností je reflektována i samotných metodikách PRINCE2 a PRINCE2 Agile. V rámci těchto metodik je poučení z předešlých zkušeností jedním ze sedmi základních principů.

Třetí procesní aktivitou jak je možné si ověřit i na procesním diagramu (Příloha 5) je aktivita **Hrubý Business Case**. Tato aktivita slouží hlavně k ověření smysluplnosti daného projektu, kdy smysluplnost může být ověřena například ziskovostí projektu v případě projektů s obchodním potenciálem, anebo v opačném případě vydefinování benefitů a to i technických, které přímo profit nepřináší, ale jsou například prerekvizitou pro realizaci dalšího projektu nebo obchodní aktivity. Jelikož společnost XY je čistě software společností, tudíž vždy bude realizovat čistě technické projekty, ale i u těch musí být v rámci této aktivity jasně definované odůvodnění realizace, tj. mít **odpověď na otázku proč tento projekt chceme realizovat**. Toto odůvodnění jak už je uvedeno výše, může být i nefinančního charakteru. Aby bylo možné sestavit samotný business case, který je výstupem této aktivity, tak je nutné v rámci této aktivity vydefinovat klíčové benefity. Tyto klíčové benefity mohou mít podobu finanční, tj. například zvýšení obrátu, zvýšení marže, zvýšení čistého zisku, ušetření nákladů na mzdy v případě automatizace, ale také nefinanční jako předělání architektury produktu nám v budoucnu umožní pružněji reagovat na přidávání zakázkových funkcionalit atd. Další nedílnou součástí hrubého business case je vytvoření hrubých časových odhadů náročnosti a poté spočítání hrubých nákladů celého projektu. Do hrubých projektových nákladů musí být započítané veškeré CAPEX náklady, takže včetně například nákupu hardware nebo software, který je potřebný pro realizaci projektu.

Poslední procesní aktivitou procesu Start projektu je aktivita **Vytvoření základní listiny**. Hlavním cílem aktivity Vytvoření základní listiny je vytváření základního rámce projektu, který by se také nechal nazvat jako základní listina projektu. Všechny části této aktivity slouží k tomu, aby bylo možné si na konci této aktivity odpovědět na otázku **co přesně je v rámci projektu dodáváno**. V rámci této aktivity je potřeba vydefinovat základní popis projektu, který obsahuje hrubou definici rozsahu a cílů projektu. Dále v rámci této aktivity je také nutné identifikovat, zda pro realizaci projektu jsou nutné dokončit nějaké prerekvizity. Definice prerekvizit je dle autora práce důležitá zvláště pro společnost jako je společnost XY, která vytváří komplikovaný software a v rámci spousty projektů mohou být prerekvizity například instalace nové verze serverů nebo aplikačních nástrojů. Pokud by tyto prerekvizity nebyly identifikovány a také splněny, projekt by nebyl schopen splnit své definované cíle. Další součástí této aktivity je definice rizik. Tato rizika budou samozřejmě v průběhu projektu

dále upřesňována, ale i v této fázi je nutné identifikovat maximální možný počet rizik, které mohou jakýmkoliv způsobem ovlivnit samotný projekt. Poslední součástí aktivity Vytvoření zakládacích listin je příprava plánu pro další projektovou etapu a také příprava hrubého projektového plánu.

Všechny tyto aktivity v rámci procesu Start projektu měly úkol připravit kvalitní faktickou rozhodovací základnu, na základě které může projektový board rozhodnout, zda bude v rámci projektu nastartována další etapa a projekt bude dále pokračovat. V opačném případě může projektový board rozhodnout, že na základě informací získaných všemi aktivitami v rámci tohoto procesu, nemá smysl v projektu.

Procesní dokumenty

Prvním dokumentem, který vzniká v rámci procesu Start projektu je **Zápisník**. Tento dokument lze popsat jako poznámkový blog projektového manažera a vzniká během první aktivity procesu Sestavení týmu. Tento dokument většinou obsahuje jen datum poznámky a samotnou poznámku, nicméně pokud projektový manažer potřebuje, může si udělat strukturu svého poznámkového bloku složitější. Autor práce dodává, že dokument Zápisník je velice jednoduchým dokumentem, ke kterému není potřeba vytvářet šablonu, proto také šablona Zápisníku není součástí příloh diplomové práce. Zápisník není povinným dokumentem a to pro všechny velikosti projektu.

Druhým procesním dokumentem procesu Start projektu je **Ponaučení**, který je výstupem aktivity Zachycení předešlých zkušeností. Dokument je zpracován formou tabulky, kdy je jeho šablona součástí přílohy (Příloha 6) a dokument obsahuje následující parametry. Prvním parametrem je ID záznamu, druhým parametrem je název projektu, třetím parametrem je kategorizace zkušenosti, čtvrtým parametrem je klíčové slovo, které v případě rozsáhlých Ponaučení pomáhá s vyhledáváním dříve uvedených ponaučení, anebo jejich parametrů. Pátým parametrem je co by se mělo na základě ponaučení udělat, tj. co by se v případě dalších projektů mělo udělat díky tomuto poučení. Šestáým parametrem je naopak nedělat a označuje co by se v dalších projektech na základě tohoto ponaučení rozhodně dělat nemělo. Sedmým parametrem je datum záznamu. Ponaučení je povinným dokumentem pro všechny velikosti projektu. Konkrétně jeho povinnost je na úrovni plnění zkušeností do centrálního dokumentu Ponaučení. Odpovědnou osobou za vytvoření a vedení dokumentu Ponaučení je projektový manažer.

Třetím dokumentem, který vzniká v rámci procesu Start projektu je **Business Case**. Tento dokument je výstupem aktivity Hrubý Business Case. Dokument Business Case musí obsahovat jak business benefity projektu, tak jeho náklady. Tyto náklady jsou většinou tvořeny hrubým odhadem časové náročnosti a dalšími CAPEX náklady. Tento dokument je povinný pro projekty všech velikostí a jeho podoba je individuální u každého projektu, proto k tomuto dokumentu není vytvořena žádná šablona v příloze diplomové práce. Odpovědnou osobou za vytvoření dokumentu Business Case je role Executive, která nicméně na něm může spolupracovat s analytikem a projektový manažer tuto aktivitu vytváření koordinuje.

Čtvrtým dokumentem, který vzniká v rámci procesu Start projektu je dokument **Popis produktu**. Tento dokument je výstupem poslední aktivity procesu Start projektu, tj. aktivity Vytvoření Zakládacích listin. Hlavním účelem dokumentu je popsat jak bude vypadat výstup projektu, tj. dodaný produkt. Společnost XY by si v rámci tohoto dokumentu měla vždy mít specifikované jednotlivé požadované funkcionality a vlastnosti. V rámci tohoto procesu nedochází k detailní specifikaci ale pouze k hrubé, detailní specifikaci funkcionalit a vlastností se zabývá proces Iniclace projektu. Tento dokument je povinný pro projekty všech velikostí. Autor práce dodává, že pro tento dokument nevytvářel žádnou šablonu, protože tento dokument může být podle složitosti v různých podobách a to kromě formálního dokumentu taky ve formě prezentace, anebo myšlenkové mapy. Za vytvoření dokumentu Popis produktu je odpovědný

projektový manažer, nicméně vstupy do něj v podobě jak má vypadat výstup projektu, tj. jaké má mít vlastnosti a funkcionality dodává role Senior User.

Čtvrtým dokumentem, který vzniká v rámci procesu Start projektu je dokument **Zakládací listina**. K tomuto dokumentu směřují veškeré aktivity procesu a slouží jako podklad k rozhodování projektovému boardu, zda pustí projekt do další etapy. K tomuto rozhodování je nutné, aby tento projekt obsahoval veškeré následující parametry. Tento dokument je povinný pro projekty všech velikostí. V příloze diplomové práce (Příloha 7) je vytvořena šablona pro dokument Zakládací listina. Tato šablona byla vytvořena s přihlédnutím k rozhovoru s projektovým manažerem (Příloha 4), v rámci kterého projektový manažer uvedl, že ve společnosti XY by neradi zaváděli rozsáhlé projektové dokumentace. Proto byla tato šablona vytvořena formou jednostránkové PowerPoint prezentace, kdy obsahuje veškeré náležitosti nutné k tomu, aby projektový board mohl rozhodnout o pokračování tohoto projektu. Za sestavení dokumentu Zakládací listina je odpovědný projektový manažer.

V první části dokumentu Zakládací listina je popsána definice projektu, tj. je zde uveden projektový záměr, který musí odpovědět na otázku proč tento projekt chceme realizovat. Další části definice procesu jsou popisy Project Scope a Out of Scope, první definuje co je součástí projektové dodávky, například určité funkcionality a naopak druhý popis obsahuje co není součástí projektové dodávky. Autor práce dodává, že se možná na první pohled zdá definice věcí co není součástí dodávky zbytečná, ale právě tato definice hodně pomáhá ohraničovat co skutečně má projekt dodat a vnáší do projektového rozsahu transparentnost. Do definice projektu ještě patří identifikace prekvizit, bez kterých není možné s projektem začít a také definice projektových tolerancí. Tolerance mohou být definovány již v Zakládací listina, ale nejsou v tomto dokumentu povinné. Jejich definice dále pokračuje v procesu Inicie projektu. Projektové tolerance definují, jak moc se projekt může posunout v parametrech čas, náklady, kvalita bez toho, aby tento posun musel být formálně eskalován na projektový board. Další částí dokumentu Zakládací listina je hrubý business case, který byl vytvořen jednou z předešlých aktivit procesu a do tohoto dokumentu se pouze vkládá. Dále Zakládací listina pokračuje definicí cílů projektu a definicí benefitů projektu. Zakládací listina dále pokračuje uvedením složení projektového boardu a projektového týmu na úrovni projektový a případně týmový manažer. Dále je v rámci tohoto dokumentu představen hrubý harmonogram a klíčové milníky projektu. Poslední informací, kterou obsahuje dokument Zakládací listina je definice projektového přístupu, který byl k realizaci projektu zvolen.

3.7.2 Proces Řízení projektu

Řízení projektu je druhým procesem celého procesním modelu projektového řízení pro společnost XY, jak je patrné i z procesního diagramu, který je součástí přílohy (Příloha 5) diplomové práce. Dále je z procesního diagramu patrné, že tento proces je jediný, který je označen jako rozhodovací. Také se jedná o jediný proces který negeneruje žádnou projektovou dokumentaci

Účel procesu

Proces Řízení projektu je čistě rozhodovacím procesem za který je odpovědný projektový board. V rámci tohoto procesu jsou přijímána veškerá klíčová rozhodnutí jako je například přechod z jedné projektové etapy do druhé, rozhodování, zda vůbec bude do další etapy pokračovat. Dále v rámci tohoto procesu projektový board rozhoduje jaká budou přijata opatření v případě, že projekt v některém z parametrů překročí stanovené tolerance. V rámci projektového boardu má vždy poslední slovo role Executive, projektový board není demokracie

a rozhodnutí se nezakládá na počtu hlasů pro určitou variantu, vždy a za všech okolností rozhoduje Executive.

Aktivita procesu

První aktivitou v rámci procesu Řízení projektu (Příloha 5) je **Rozhodování o přechodu z přípravné etapy L1 do analytické etapy L2**. Vstupem pro toto rozhodování je dokument Zakládací listina, který je předložen projektovému boardu. Na základě tohoto dokumentu se projektový board rozhoduje. Musí dojít k posouzení, zda projekt je pro projektový board smysluplný a životaschopný a zda chtějí přejít do další etapy, kde dojde k detailnímu rozpracování a naplánování projektu. Projektový board může schválit přechod do další etapy, dále může zamítnout přechod do další etapy s tím, že musí být aktivity v etapě L1 přepracovány a doplněny o další informace, anebo se může projektový board rozhodnout projekt po etapě L1 ukončit.

Druhou aktivitou procesu Řízení projektu, jak je patrné z procesního diagramu v příloze (Příloha 5), je **Schválení přechodu z analytické etapy L2 do realizační etapy L3**. O přechodu rozhoduje projektový board a to na základě všech informací získaných v etapách L1 a L2. Projektovému boardu je pro informaci předložena kompletní analýza, nastavení projektových kontrol a registrů. Nicméně samotné rozhodnutí, zda projektový board schválí přechod do realizační etapy L3 vychází z dat obsažených v dokumentaci pro zahájení projektu, který kromě jiného obsahuje finální business case kde jsou reflektovány jak náklady tak přínosy projektu, dále je zde uveden harmonogram projektu. Projektový board může schválit přechod do další etapy, dále může zamítnout přechod do další etapy s tím, že musí být aktivity v etapě L2 přepracovány a doplněny o další informace, anebo se může projektový board rozhodnout projekt po etapě L2 ukončit.

Třetí procesní aktivitou procesu Řízení projektu, jak je patrné z procesního diagramu v příloze (Příloha 5), je aktivita **Rozhodnutí**. V rámci této aktivity rozhoduje projektový board o veškerých eskalacích provedených projektovým manažerem. Projektový board v rámci této aktivity musí rozhodovat o opatřeních, které je potřeba přijmout při překročení stanovených odchylek, dále projektový board rozhoduje o přístupu k zásadním rizikům, které se v rámci projektu v jeho průběhu objevily a projektový manažer je eskaloval na projektový board. Dále v rámci eskalace je rozhodováno o realizaci změnových požadavků nebo o rozšíření projektové dodávky, která může vzniknout z identifikované výjimky, například pokud něco bylo opomenuto v analytické části a je dodělán takové funkcionality nezbytné k naplnění projektových benefitů. Projektový board v rámci svého rozhodování musí brát vždy v úvahu další životaschopnost projektu, tj. zda přijatá opatření neohrožují projektové odůvodnění a projektové benefity.

Čtvrtou procesní aktivitou procesu Řízení projektu, jak je patrné z procesního diagramu v příloze (Příloha 5), je aktivita **Autorizace další etapy**. V rámci této aktivity projektový board rozhoduje, zda bude schváleno začít s další projektovou etapou, anebo bude projekt předčasně ukončen, případně bude rozhodnuto že se projekt vrátí do současné projektové etapy a bude dokončen změnový požadavek, anebo implementace výjimky. Aby projektový board mohl správně rozhodnout tak je nutné, aby k rozhodnutí měl správně informace z projektu. Všechny informace, které projektový board k rozhodnutí potřebuje, jsou agregovány v reportu, který vytváří projektový manažer a to Report konce etapy. Informace, které jsou agregované v tomto reportu a jsou nutné k rozhodování je plán další etapy, aktualizovaný popis produktu, aktualizovaný projektový plán a aktualizovaný business case. Na základě těchto informací projektový board rozhoduje, zda autorizuje přechod do další etapy. Projektový board tak rozhoduje o přechodu z realizační etapy L3 do testovací etapy L4, anebo z testovací etapy L4 do etapy uzavírací L5.

Pátou a poslední procesní aktivitou procesu Řízení projektu, jak je patrné z procesního diagramu v příloze (Příloha 5), je **Schválení uzavření projektu**. Projektový board v této aktivitě rozhoduje, zda bude projekt formálně ukončen, anebo bude pokračovat například další realizační, anebo testovací etapou. V rámci této procesní aktivity také musí být projektovým boardem rozhodnuto, zda chce, aby byl projekt vyhodnocen v delším časovém horizontu a poté přešel do projektové etapy Vyhodnocení benefitů L6. Projektový board také musí stanovit, zda chce tuto etapu spustit například za rok, anebo za dva. Projektový board tyto rozhodnutí dělá na základě informací, které jsou agregovány v dokumentu Report konce projektu. Za tento report je odpovědný projektový manager a pokud projektovému boardu v tomto dokumentu chybí nějaké informace, je odpovědností projektového manažera tyto informace zajistit.

3.7.3 Proces Iniclace projektu

Iniclace projektu je třetím procesem v celém procesním modelu projektového řízení pro společnost XY, jak je i patrné z procesního diagramu, který je součástí přílohy (Příloha 5) diplomové práce.

Účel procesu

Hlavním účelem procesu Iniclace projektu je připravit projekt do takového stavu, aby na konci tohoto procesu bylo možné odpovědět na otázky co a jak se v rámci tohoto projektu bude realizovat, kdy a jak dlouho se tento projekt bude realizovat, proč tento projekt se bude realizovat a kdo bude tento projekt realizovat. Na přípravu odpovědí na tyto otázky jsou navázány veškeré aktivity tohoto procesu. Aby bylo možné odpovědět na otázku proč tento projekt by se měl realizovat, je nutné vydefinovat očekávané přínosy a naopak náklady. Ve společnosti XY se mohou realizovat i projekty, které ve výsledku mají vyšší náklady než výnos, nicméně takový projekt by měl mít silné odůvodnění nefinančními benefity, které mohou být například odstranění technologického dluhu. Pro odpověď na otázku co a jak je nutné, aby v rámci tohoto procesu došlo k definování rozsahu projektu, který bude popisovat cílový stav dodávky a s tím související specifikaci, jak tento cílový stav společnost XY dodá. Tento proces dále pomocí harmonogramu a klíčových milníků odpovídá na otázku, kdy bude projekt realizován a za jak dlouho bude doručen. Součástí procesu Iniclace projektu je také specifikaci a následná alokace kapacit tak, aby bylo známo, kdo přesně tento projekt doručí.

Aktivity procesu

První aktivitou procesu Iniclace projektu (Příloha 5) je aktivita **Nastavení projektových kontrol a pravidel**. V rámci této aktivity je nastaveno řízení rizik a založen risk registr, dále je nastaveno řízení změn a založen registr změn, dále je v rámci této aktivity nastaveno řízení kvality a řízení komunikace a to jak formou reportingu projektovému boardu, tak informováním všech zainteresovaných skupin a to jak interních tak externích.

Druhou aktivitou procesu Iniclace projektu je jak je možné si i ověřit v procesním diagramu (Příloha 5) aktivita **Detailní analýza**. Součástí této aktivity je vytvoření detailní business analýzy, která jasně a srozumitelně musí popsat požadavky na cílový stav projektu z obchodního nebo uživatelského pohledu. V rámci business analýzy musí být popsáno kromě veškerých funkčních požadavků taky dopady do všech procesů a to formou jejich AS-IS a TOBE stavu. Druhou částí aktivity Detailní analýza je vytvoření detailní technické analýzy, která musí popsat kompletně technické řešení daného projektu. Kromě návrhu jednotlivých funkcí a služeb je nutné, aby technická analýza popisovala i veškeré nefunkční požadavky jako je například minimální počet transakcí zpracovaný za sekundu, anebo doba odezvy. V rámci technické analýzy také musí být vytvořeny odhady časové náročnosti jednotlivých úkolů a specifikovány veškeré zdroje, tj. odbornost požadovaných pracovníků, ale také zdroje fyzické jako například hardware vybavení.

Třetí aktivitou procesu Iniclace projektu je aktivita (Příloha 5) **Detailní plán implementace**. V rámci této aktivity se vytváří finální plán implementace, tj. harmonogram. Harmonogram přímo vychází z předešlé aktivity, tj. z detailní analýzy, která obsahuje kompletní business a technickou analýzu a to včetně odhadů časové náročnosti úkolů. V rámci harmonogramu musí být také stanoveny klíčové milníky. Tyto klíčové milníky mohou být stanoveny i na přechody mezi etapami projektu. Další důležitou součástí aktivity Detailní plán implementace je alokace všech projektových zdrojů. Alokace je možná v této části procesu opět díky předchozí aktivitě Detailní analýza, kdy v rámci této aktivity jsou i specifikované požadované zdroje, nutné k realizaci projektu. Alokace lidských zdrojů musí v rámci společnosti probíhat vždy přes liniové manažery jednotlivých oddělení.

Jak je patrné z procesního diagramu (Příloha 5), tak čtvrtou aktivitou procesu Iniclace projektu je aktivita **Finální Business Case**. V rámci této aktivity musí být finalizováno projektové zdůvodnění z pohledu jeho přínosu vs nákladů. Přínos jak již bylo zmíněno v rámci prvního projektového procesu, nemusí mít vždy finanční povahu, ale i tyto nefinanční přínosy, anebo také benefity musí být vždy ve finálním business case uvedeny. Další součástí této aktivity je definice všech projektových nákladů a to jak na úrovni OPEX, tak CAPEX nákladů. Díky definice jak příjmové tak nákladové stránky projektu, je možné sestavit projektový rozpočet, který je také nedílnou součástí této aktivity. Poslední součástí této aktivity je vydefinování KPI's, pomocí kterých se bude po dokončení realizace projektu měřit jeho úspěšnost. Tato aktivita je naprosto klíčová pro další průběh projektu, protože na základě výstupu této aktivity, kterým je dokument Business Case, se musí projektový board rozhodnout, zda daná projektu bude chtít realizovat, anebo ho ukončí ještě před začátkem jeho realizační etapy.

Pátou aktivitou a také poslední aktivitou procesu Iniclace projektu (Příloha 5) je aktivita **Vytvoření dokumentace pro zahájení projektu**. V rámci této aktivity musí dojít ke konsolidaci všech výstupu předešlých aktivit a jejich transformace do dokumentace pro zahájení projektu. Veškeré aktivity procesu Iniclace projektu směřovali právě k této aktivitě. V rámci této aktivity jsou konsolidovány veškeré dokumenty vzniklé v rámci tohoto procesu do jednoho, který je poté předán projektovému boardu, který na základě tohoto projektu rozhodne, zda schválí přechod projektu do jeho realizační etapy, anebo ho již v této fázi ukončí.

Nultý sprint

Do procesu Iniclace projektu dále autor práce zařadil agilní aktivitu, která je nazvaná jako nultý sprint. Nultý sprint je specifickým sprintem zařazeným na začátek projektu. V rámci tohoto sprintu je většinou užším týmem zpracovávána technická analýza, ze které jsou poté vytvářeny odhady časové náročnosti jednotlivých úkolů. Výhodou zařazení tohoto nultého sprintu je také zahrnutí realizačního týmu již do této počáteční fáze projektu. Zařazení realizačního týmu do počátečních fází projektu napomáhá jejich angažovanosti a motivaci v projektu.

První aktivitou nultého sprintu je jak je patrné i z příloženého procesního diagramu (Příloha 5) **Projektový Kick-off**. V rámci projektového Kick-offu je důležité projektový tým seznámit s hlavními parametry projektu a tím si je pro projekt „nakuopit“. Podle autora diplomové práce je pro efektivní fungování realizačního týmu naprosto nutné, aby realizační tým přesně věděl za jakým účelem je projekt realizován, co jsou jeho hlavní benefity a s jakými lidmi budou na projektu spolupracovat. Autor diplomové práce proto doporučuje, aby na každém Kick-offu bylo zmíněno co je důvodem k realizaci tohoto projektu, jaké benefity tento projekt má přinést, co je cílovým stavem projektu, jaké je složení projektového boardu, jaké jsou kompetence projektového boardu a co jaké další kroky budou po projektovém Kick-offu následovat. Za organizaci projektového Kick-offu včetně jeho agendy je odpovědný projektový manažer. Projektového Kick-offu se musí dále zúčastnit celý projektový board tak, aby dal najevo svoji zainteresovanost na projektu. Projektový Kick-off je primárně určen projektovému týmu.

Druhou aktivitou v rámci nultého sprintu (Příloha 5) je **vytvoření základního produktového backlogu**. Produktový backlog musí obsahovat veškeré funkční i nefunkční požadavky, které vycházejí z business a technické analýzy. Proto první verze produktového backlogu musí být schválena od projektové role Senior User a s validací požadavků pomáhá analytik. Za samotné vytvoření produktového backlogu je odpovědný produktový vlastník, kdy je tato role popsána dále v diplomové práci. Veškeré činnosti spojené s vytvořením první verze produktového backlogu koordinuje projektový manažer. Důležitou součástí produktového backlogu je, aby každý z požadavků měl určenou prioritu, na základě které se tyto požadavky seřazují za sebe a podle této priority odbavují. Prioritizace produktového backlogu musí být stanovena dle metody MoSCoW, která jak uvádí Agile Business Consortium (2020) je postavena na čtyřech hlavních prioritách a to prioritě Must Have, Should Have, Could Have a Won't Have. Jak je z anglického názvu priorit patrné, jsou rozděleny do prioritních kategorií dle nutnosti jejich potřeby. Do priority Must Have jsou zahrnuty veškeré požadavky, které je nutné v rámci projektu dodat, jinak projekt nebude vůbec plnit svůj zamýšlený účel. Do priority Should Have jsou zařazeny takové požadavky, které by se měli doručit do konce projektu tak, aby projekt splnil jeho všechny stanovené benefity. Do priority Could Have jsou zařazeny všechny požadavky, který by bylo dobré v rámci projektu realizovat, ale neohrožují žádný z vydefinovaných benefitů nebo cílů projektu. Do priority Won't Have jsou zařazeny veškeré požadavky, které nejsou důležité a pravděpodobně nebudou dodány. Tyto požadavky nemají žádný vliv na benefity a ani cíle projektu, může se jednat například u různé drobné grafické úpravy uživatelského rozhraní. Prioritizaci požadavků definuje role Senior User ve spolupráci s analytikem a produktovým vlastníkem, nicméně Senior User má definitivní slovo, protože v rámci projektu zastupuje zájmy a požadavky budoucího uživatele produktu. Všechny aktivity, které vedou k definování priorit koordinuje projektový manažer.

Důvodem proč autor diplomové práce zdůrazňuje prioritizaci **MoSCoW** důsledně dodržovat je následující příklad. Pokud společnost XY bude realizovat projekt kde je striktní datum doručení a tento datum doručení nelze posunout, například požadovaná systémová úprava musí odpovídat legislativní úpravě v konkrétní datum. Může společnost XY agilně reagovat na případné problémy a zpoždění v projektu tím, že k tomuto datumu dodá jen požadavky priority Must Have, které jsou nutné, aby společnost XY nebyla kvůli nedodržení požadavků pokutována a ostatní požadavky priority Should Have a Could Have dodá až po tomto termínu.

V souvislosti s prioritizací MoSCoW a agilními technikami a přístupy doporučuje autor diplomové práce fázovat projekty na více fází, kdy první fází projektu bude tzv. **Minimal Viable Product** zkráceně MVP. Jak uvádí Agile Alliance (2020), tak pojem Minimal Viable Product vychází z Lean Startup agilního frameworku. Stejný zdroj uvádí, že pod tímto termínem si lze představit produkt, který je vytvořený v co nejminimalističtější podobě za co možná nejkratší dobu tak, aby přinášel hlavní benefity kvůli kterým byl vytvořen. Na první pohled se dle autora diplomové práce může zdát, že fázování na základě prioritizace MoSCoW ve spojení s fázováním na MVP a další fáze, bude do první fáze projektu zahrnovat pouze Must Have požadavky, ale není tomu tak. Aby bylo možné v rámci projektu správně pracovat s prioritami viz předešlý příklad s dodržením termínu, je nutné, aby i v rámci fáze MVP bylo alespoň 20 % požadavků nižší priority než Must Have. Hlavním přínosem tohoto fázování je, že díky co nejkratší době dodání základního produktu se může stát, že zadavatel projektu nebude chtít již další fáze dokončovat a radši upřednostní jiné úpravy systému, které se mu na začátku nezdály tak důležité, anebo se jinými požadavky bude snažit reagovat na dynamickou situaci na trhu.

Třetí aktivitou v rámci nultého sprintu (Příloha 5) je vytvoření **definice Ready**. Definice Ready je označení pro aktivitu, úkol, funkcionalitu nebo požadavek v produktovém backlogu, který může být začít realizován, protože obsahuje veškeré vstupy ať už formou zadání nebo

technických prerekvizit. Za vytvoření definice Ready je odpovědný projektový tým a projektový manažer musí kontrolovat, zda mají úkoly definici Ready připravenou a pokud ne tak zajistit nápravu. Dále musí projektový manažer kontrolovat, že se začínají realizovat pouze takové úkoly, které definici ready splňují.

Čtvrtou aktivitou v rámci nultého sprintu, který je součástí procesu Iniclace projektu (Příloha 5) je vytvoření **definice Done**. Definice Done u každého úkolu v backlogu určuje, co všechno musí být při předávání tohoto úkolu splněno, aby se dal považovat za dokončený. Definice Done se nechá přirovnat k akceptačním kritériím. Za vytvoření definice Done je odpovědný analytik, kterému tyto definice Done schvaluje role Senior User.

Poslední aktivitou nultého sprintu (Příloha 5) je **naplánování releasů**. Naplánování releasů a z toho plynoucí postupné předávání funkcionalit zákazníkovi umožňuje testování a předávání rozdělit do několika menších celků. Za naplánování releasů je odpovědný Senior Supplier, protože při plánování releasů je nutné brát v úvahu veškeré technické závislosti.

Výstupem nultého sprintu je zajištění informovanosti realizačního týmu formou projektového Kick-offu. Vytvoření počátečního produktového backlogu a to včetně prioritizace jednotlivých požadavků. Vytvoření definice Ready a denifice Done pro všechny úkoly v produktovém backlogu. Posledním výstupem nultého sprintu je plán, jak budou jednotlivé části projektu nebo produktu releasovány.

Procesní dokumenty

Prvním dokumentem, který vzniká v rámci procesu Iniclace projektu (Příloha 5) je dokument **Pravidla**. Tento dokument musí obsahovat základní nastavení pravidel řízení rizik, řízení změn, řízení komunikace a řízení kvality. Dokument pro definici pravidel může být v mnoha podobách a nemá žádnou předepsanou strukturu, nicméně musí obsahovat alespoň základní informace ke všem těmto skupinám. Tj. musí být uvedeno kde je uložen risk registr a jak často je aktualizován, musí být uvedeno, zda vzniknul samostatný registr změn, nebo jsou změny řízeny jiným způsobem a to například pomocí backlogu. Dále musí být uvedeno jak často a jakou formou bude reportováno projektovému boardu a také jakým způsobem bude probíhat řízení kvality. Jelikož jak autor práce uvádí, může tento dokument nabývat mnoha podob, není v rámci diplomové práce pro něj vytvořena šablona v příloze. Nicméně autor práce doporučuje společnosti XY si na základě prvních 5 projektů realizovaných touto metodikou, vytvořit z nich šablonu, která se pak už v dalších projektech kromě konkrétních parametrů příliš nemění. Tento dokument je povinný pro projekty všech velikostí. Za vytvoření dokumentu projektových pravidel je odpovědný projektový manažer.

Druhým dokumentem v procesu Iniclace projektu (Příloha 5) jsou **Registry**. Jedná se primárně o vytvoření dokumentu risk registr, do kterého se zanesou projektová rizika uvedená v dokumentu Zakládací listina a dále se tento dokument aktualizuje o nově identifikovaná rizika. Identifikace rizik probíhá v celém průběhu projektu. Risk registr může mít jak formální podobu dokumentu, tak může být v rámci menších projektů vedený formou nástěnky, whiteboardu, anebo flipchartu. Z toho vyplývá, že pro tento dokument nebyla v rámci diplomové práce vytvořena žádná šablona. Vedení risk registru v jakékoliv podobě je povinné pro všechny velikosti projektů. Za vedení risk registru je odpovědný projektový manažer. Dalším dokumentem, který může vzniknout společně s risk registrem je dokument registr změn. To, zda vznikne tento formální dokument je uvedeno v rámci nastavení pravidel a v dokumentu Pravidla. Tak jak je uvedeno tak řízení změn může být i pomocí backlogu a to bez registru změn.

Třetím dokumentem v procesu Iniclace projektu (Příloha 5) je dokument **Business analýza**. Dokument Business analýza musí obsahovat detailně popsaná cílová stav projektu

a to jak z obchodního tak uživatelského pohledu. Dále musí Business analýza popisovat jak budoucí cílový stav tak stav současný. Pokud bude má projekt dopad do jakéhokoliv procesu, je potřeba k tomuto procesu vytvořit jeho aktualizovaný model. Za vytvoření dokumentu Business analýza je odpovědný analytik, kterému analýzu musí verifikovat role Senior User. Projektový manažer se stará o koordinaci všech činností spojených s vytvářením business analýzy.

Čtvrtým dokumentem v procesu Iniclace projektu (Příloha 5) je Technická analýza. Technická analýza musí obsahovat všechny technické aspekty projektu jako architekturu řešení, ideálně zpracovanou pomocí diagramu. Dále technická analýza musí obsahovat návrh všech služeb a funkcí, které budou složité k dosažení cílové funkcionality, tj. funkčních požadavků. Naprosto klíčové k tomu, aby mohla být technická analýza považována za kompletní je specifikace nefunkčních požadavků. Bez této specifikace v technické analýze může být řešení perfektně navrženo a popsáno, nicméně finální řešení může být pomalé, anebo nestabilní, protože bude od něj vyžadováno obsluhovat velký počet požadavků, které nikdo v rámci návrhu neočekával. Proto je důležité tyto nefunkční požadavky identifikovat a uvést v rámci technické analýzy. Tyto funkční požadavky musí být vždy jasně definované s požadovanými parametry, nelze definovat funkční požadavek na úrovni požadované řešení musí být dostatečně rychlé. Funkční požadavek musí být vždy definován například jako minimální počet provedených transakcí za sekundu, nebo maximální doba odezvy modulu A je 30 milisekund. Dále technická analýza u každého a nefunkčního požadavku musí obsahovat časovou náročnost, kterou zabere vypracování tohoto požadavku. V případě, že pro realizaci projektu a to především pro splnění nefunkčních požadavků je nutný nákup nebo posílení hardware, musí být tato skutečnost uvedena v technické analýze, protože musí být tento náklad přidán do projektového rozpočtu. Za vytvoření technické analýzy je odpovědná role Senior Supplier, který na technické analýze může spolupracuje s vývojáři, anebo manažerem vývoje. Za koordinaci všech činností spojených s vytvářením technické analýzy je projektový manažer. Na samotné technické analýze se může podílet kromě Senior Suppliera také projektový tým a to formou nultého sprintu, který je popsán níže.

Pátým dokumentem, který vzniká v rámci procesu Iniclace projektu je dokument **Projektový plán**. Tento dokument musí mít formu Ganttova diagramu a musí na něm být vyznačeny i veškeré návaznosti a také u každé aktivity musí být definovaná odpovědná osoba. Pro vytvoření tohoto diagramu slouží jako vstup dokumenty business a technická analýza. Dokument Projektový plán je povinný pro projekty všech velikostí. Pro dokument Projektový plán není v přílohách diplomové práce vytvořena šablona, protože tento dokument má podobu Ganttova diagramu a pro jeho tvorbu je možné využít velkou spoustu softwarových nástrojů. Za vytvoření projektového plánu je odpovědný projektový manažer.

Šestým dokumentem, který vzniká v rámci procesu Iniclace projektu je dokument **Business Case**. Vstupem pro tvorbu tohoto dokumentu je dokument Hrubý Business Case, který není tak detailní, ale měl by již obsahovat poměrně detailní profitovou stranu business case. Dokument Business Case musí vždy obsahovat projektový rozpočet, který se v rámci business case dává do nákladové strany projektu. Náklady se dále musí dělit na CAPEX a OPEX náklady. Dále je nutné, aby do business case bylo kromě nákladů realizace započítány i náklady na následný provoz a to po celou dobu, na kdy je business case počítán. Naopak na příjmovou stranu business case se dává finanční profit, který přímo plyne z realizace tohoto projektu, anebo nefinanční přínosy a benefity, které musí být v rámci business case uvedeny, tak, aby se projektový board mohl rozhodnout, zda chce investovat finance vycházející z nákladové stránky do nefinančních benefitů. Dokument Business Case je povinný pro všechny velikosti projektu, protože je klíčové u každého projektu znát jeho náklady a přínosy. Pro tento dokument není v příloze diplomové práce vytvořena žádná šablona, protože

je podoba Business Case poměrně široká. Nicméně veškeré zde uvedené parametry jsou pro každý business case povinné. Za vytvoření dokumentu Business Case je odpovědná role Executive, nicméně při jeho vytváření mu může pomáhat analytik a projektový manažer pomáhá s koordinací.

Sedmým a posledním dokumentem v rámci procesu Inicie projektu je dokument **Dokumentace pro zahájení projektu**. V rámci tohoto dokumentu jsou agregovány veškeré dokumenty vytvořené v rámci procesu Inicie projektu. Jelikož se jedná o naprosto klíčový dokument pro další pokračování projektu, vytvořil pro něj autor diplomové práce přehlednou šablonu, která je jako v případě dokumentu Zakládací listina jednostránkovou PowerPoint prezentací. V rámci tohoto dokumentu jsou uvedeny nejdůležitější parametry projektu nutné k jeho schválení a u ostatních parametrů je na ně odkazováno pomocí odkazu. Dokumentace pro zahájení projektu vzniká úpravou dokumentu Zakládací listina, proto je jeho šablona podobná. V rámci dokumentu jsou uvedeny následující parametry viz šablona v příloze (Příloha 8) a to definice projektu, detailní popis produktu, business case, projektové registry a pravidla, popis rolí v rámci projektu, cíle a benefity projektu, projektovou strukturu, detailní harmonogram a klíčové milníky projektu a projektový přístup. Definice projektu popisuje co je projektovým záměrem, co je součástí projektové dodávky a co naopak není, dále nutné prekvizity k realizaci a stanovené projektové tolerance. Detailní popis produktu obsahuje stručný popis produktu pro samotnou prezentaci a odkaz na business a technickou analýzu, protože obě tyto analýzy jasně definují, co za produkt má být na konci projektu dodáno. Dále dokument obsahuje finální business case, který obsahuje projektové finanční a nefinanční benefity a náklady rozdělené na CAPEX a OPEX. Další součástí dokumentu Dokumentace pro zahájení projektu je popis projektových pravidel a jaké registry jsou v projektu využity a kde je možné je najít. Projektové pravidla především definují reportingovou a eskalační rovinu projektového manažera vůči projektovému boardu. Dále dokument obsahuje popis projektových rolí, kdy k doplnění tohoto popisu, může být využita další kapitola diplomové práce, která tento popis obsahuje. Dále dokument obsahuje popis projektových cílů a benefitů, projektovou organizační strukturu, detailní harmonogram a klíčové milníky a projektový přístup.

Podoba dokumentu pro zahájení projektu vychází jednak ze skutečnosti, že co možná nepřehlednější dokument dokáže projektovému boardu umožnit snazší rozhodování, než kdyby klíčové informace hledali v textovém dokumentu, který obsahuje několik desítek stránek textu. Dokument Dokumentace pro zahájení projektu povinným dokumentem pro projekty všech velikostí. Za vytvoření tohoto dokumentu je odpovědný projektový manažer.

3.7.4 Proces Řízení etapy

Řízení etapy je čtvrtým procesem celého procesním modelu projektového řízení pro společnost XY, jak je patrné i z procesního diagramu, který je součástí přílohy (Příloha 5) diplomové práce. Dále je z procesního diagramu patrné, že tento proces je procesem řídicím. Tímto procesem se řídí realizace projektových výstupů v projektových etapách L3 a L4, tj. realizační etapa L3 a testovací etapa L4.

Účel procesu

Hlavním účelem procesu Řízení etapy je doručení cílového stavu projektu, tak jak je definovaný v dokumentaci pro zahájení projektu. Cílový stav dodávky musí odpovídat stanoveným požadavkům na kvalitu, čas a rozpočet, tak jak je definováno v zahajovací dokumentaci. Proces Řízení etapy je využit v dvou projektových etapách a to v etapě realizační L3 a testovací L4. Obě tyto etapy jsou nutné v projektu realizovat, aby projekt doručil cílový stav vymezený

v dokumentaci pro zahájení projektu. Dalšími účely procesu je monitorování veškerých odchylek od projektového plánu, přijímání nápravných opatření a v případě, že některý z parametrů přesáhne definované odchylky, tak následná eskalace této skutečnosti na projektový board. Účelem procesu Řízení etapy je také řízení veškerých projektových rizik.

Aktivity procesu

Jak je patrné z procesního diagramu v příloze (Příloha 5), není řazení aktivity procesu Řízení etapy na první pohled identické jako u předešlých procesů, kde byl jasný začátek a konec procesu. Pro tento proces je typické, že jsou aktivity prováděny paralelně tak jak je paralelně zpracováváno několik pracovních balíčků nebo činností. Další situací kdy se provádí aktivity paralelně je situace, kdy budou v rámci projektu řízeny dodávky jak agilní tak tradiční cestou. Dále je pro tento proces typické, že se jeho aktivity opakují několikrát a to tak dlouho, než doručí požadovaný výstup. Tento proces je využíván ve dvou projektových etapách a to v realizační etapě L3 a v testovací etapě L4. V případě realizační etapy L3 je výstupem hotový softwarový produkt, služba, anebo jejich úprava, která je připravena pro testování. V případě testovací etapy L4 je výstupem softwarový produkt, služba, anebo jejich úprava, která je kompletně dokončená, otestovaná a připravená na předání zákazníkovi.

První aktivitou procesu Řízení etapy je aktivita **Autorizace pracovního balíčku**. Hlavním účelem této procesní aktivity je autorizace a předání pracovního balíčku v pořadí stanoveným projektovým plánem realizačnímu týmu. Za autorizaci pracovního balíčku a předání realizačního týmu je odpovědný projektový manažer. Jak je patrné tak při autorizaci dochází k přechodu pracovního balíčku z procesu Řízení etapy do procesu Řízení produktové dodávky, tento přechod je patrný také z procesního diagramu v příloze (Příloha 5) diplomové práce. V rámci společnosti XY mají pracovní balíčky v realizační etapě L3 podobu funkčních a nefunkčních požadavků, požadavků na konfiguraci hardware, vytváření scénářů pro uživatelské akceptační testy nebo například požadavků na vytvoření grafických návrhů pro budoucí funkcionality. Naopak v testovací etapě L4 mají pracovní balíčky podobu otestování jednotlivých funkcionalit a jejich následná oprava.

Druhou procesní aktivitou procesu Řízení etapy je aktivita **Přijmutí pracovního balíčku**. Tato aktivita následuje potom, co je pracovní balíček realizován pomocí procesu Řízení produktové dodávky, tak jak je patrné na procesním diagramu v příloze (Příloha 5). Zjednodušeně řečeno projektový manažer v první aktivitě tohoto procesu předá k realizaci pracovní balíček a v druhé aktivitě tohoto procesu tento pracovní balíček přijme hotový. Za přijmutí pracovního balíčku je odpovědný projektový manažer. V rámci této aktivity nevzniká žádný formální dokument, protože téměř většina všech projektových dodávek je interních. Nicméně autor diplomové práce v případě dodávky externí firmou doporučuje, aby vzniknul formální dokument, který bude přijmutí této externí dodávky formálně potvrzovat.

Třetí aktivitou procesu Řízení etapy je aktivita **Vyhodnocení stavu etapy**. Jak je patrné i z procesního diagramu (Příloha 5), tak aktivita Vyhodnocení stavu etapy je středobodem celého procesu Řízení etapy. Takto aktivita tak jako většina ostatních v tomto procesu je realizována do té doby, než je předmět etapy celý doručen. Za veškeré činnosti spojené s aktivitou Vyhodnocení stavu etapy je odpovědný projektový manažer. Během Vyhodnocení stavu etapy vyhodnocuje projektový manažer pracovní balíček v rámci procesní aktivity **Vyhodnocení pracovního balíčku**. K tomuto vyhodnocení může být prizván Senior User. Výsledkem vyhodnocení pracovního balíčku může být jeho schválení, zamítnutí, anebo schválení s připomínkami. V rámci jeho schválení je poté v rámci aktivity Vyhodnocení stavu etapy tento pracovní balíček označen za hotový. Naopak v případě zamítnutí nebo schválení s připomínkami je v rámci Vyhodnocení stavu etapy tento pracovní balíček předán k opětovné realizaci pomocí procesní aktivity **Přijmutí korektivních opatření**. V rámci

aktivity Vyhodnocení stavu etapy taky může být projektovým manažerem konstatováno, že veškeré pracovní balíčky této etapy jsou hotové a proto může rozhodnuto o přechodu do procesu Řízení etapových přechodů, v rámci kterého projektový board schvaluje, zda opravdu bylo doručeno vše co projektový board požadoval doručit v této etapě.

Čtvrtou aktivitou procesu Řízení etapy je aktivita **Reportování**. Jak je patrné z procesního diagramu v příloze (Příloha 5), vstupem pro tuto aktivitu jsou především informace o stavu etapy, získané v rámci aktivity Vyhodnocení stavu etapy a uložené do dokumentu Produkt Status. Veškeré tyto informace jsou poté v rámci aktivity Reportování uloženy dokumentu Projektový status report, anebo pokud je domluveno na ústním reportingu, tak jsou tyto informace reportovány projektovému boardu například formou projektových board statusů. To, zda bude reporting mít spíš formální podobu dokumentu, anebo neformální formou status meetingů musí být definováno v rámci procesu Iniciacie projektu, kde se nastavuje kromě kontrol také komunikace a reporting s projektovým boardem. V rámci nastavení reportingu také musí být definována časová perioda pro reporting projektovému boardu. Autor diplomové práce nicméně doporučuje v případě status meetingů, aby projektový manažer dělal zápisy z reportingu a tím předešel možným budoucím dohadům. Za reporting je odpovědný projektový manažer a reportuje vždy projektovému boardu.

Pátou aktivitou procesu Řízení etapy je aktivita **Eskalování**. Projektový manažer v rámci této aktivity má povinnost eskalovat na projektový board veškeré problémy a případně odchylky od projektového plánu, které jsou větší než stanovené tolerance v rámci procesu Iniciacie projektu. Mezi problémy, které projektový eskaluje reportuje patří většinou problémy iniciované v aktivitě Řízení rizik, problémů, změn. Jedná se tedy o problémy kdy v rámci projektu bylo identifikováno zásadní riziko na které je nutné ihned reagovat, pokud se v rámci realizace přijde na to, že něco chybí v analytických dokumentech a bude je potřeba rozšířit a tím rozšířit rozsah projektu, protože jinak nebude finální řešení fungovat, anebo změnový požadavek. V rámci procesní aktivity Eskalování vzniká procesní dokument Report výjimek. Dokument Report výjimek nemá stanovený žádný formát a může mít jak formální podobu dokumentu, tak jeho obsah může být řešen formou adhoc eskalačních e-mailů na projektový board, anebo může být eskalace řešena během pravidelných status meetingů. Nastavení formy eskalace probíhá vždy v procesu Iniciacie projektu. Za eskalování je odpovědný projektový manažer a eskaluje vždy projektovému boardu, který přijímá rozhodnutí. Board může rozhodnout o předčasném přípravě předčasného ukončení projektu, o rozšíření rozsahu projektu formou výjimky, o akceptaci překročení tolerancí, anebo také může ignorovat rizika, která byla realizována.

V procesu Řízení etapy je samostatně stojící aktivita, jak je patrné i procesního diagramu (Příloha 5), která může být iniciována kdykoliv během doby, kdy je využíván proces Řízení etapy. Touto aktivitou je **Řízení rizik, problémů, změn**. Tato aktivita je iniciována jakoukoliv z následujících situací. Tyto situace jsou identifikace rizika nebo jeho změna, identifikace různých problémů na projektu jako může být třeba nemoc jednoho z klíčových lidí v realizačním týmu nebo třeba zjištění, že technická analýza opomenula část implementace, bez které nemůže být produkt doručen a musí být řešen přes výjimku. Poslední situací je realizace změnového požadavku. Všechny tyto situace musí být v rámci této aktivity zapsány do dokument Report problémů. Tento dokument poté slouží jako jeden ze vstupů do aktivity Vyhodnocení stavu etapy a podle jeho typu je s ním dále pracováno. Všechny tyto problémy jsou pak řešeny eskalací na projektový board přes aktivitu Eskalace.

Procesní dokumenty

Prvním procesním dokumentem procesu Řízení etapy je dokument **Produkt status**. Hlavním účelem tohoto dokumentu je, aby projektový manažer měl přehled o stavu rozpracovanosti

všech pracovních balíčků, které tvoří celý rozsah projektu. V tomto dokumentu musí být tedy seznam všech pracovních balíčků, které vycházejí z analýzy a následného projektového plánu. Následně je tento dokument aktualizován v každém průchodu aktivitou Vyhodnocení stavu etapy, kdy jsou stavy těchto pracovních balíčků aktualizovány. V případě tohoto dokumentu se nejedná o formální dokument, nicméně v rámci společnosti XY bude pro tento účel využíván informační systém na podporu řízení projektů Jira, který tento dokument v sobě integruje. Tento dokument je povinný pro projekty všech velikostí.

Druhým procesním dokumentem procesu Řízení etapy je dokument **Projektový status report**. Jak je uvedeno v popisu procesní aktivity Reporting, tak podoba tohoto dokumentu je nastavena s projektovým boardem v rámci procesu Iniclace projektu. Jelikož je podoba individuální pro každý projekt a záleží i na obsazení projektového boardu, není pro tento report v rámci diplomové práce uvedena jeho podoba a vytvořena šablona v příloze. Obecně tento report musí vždy sloužit potřebám projektového boardu tak, aby projektový board měl úroveň a aktuálnost informací z projektu. Za vytvoření a správu tohoto dokumentu je odpovědný projektový manažer a tento dokument je povinný pro projekty všech velikostí.

Třetím procesním dokumentem procesu Řízení etapy je **Report výjimek**. Jelikož je podoba tohoto reportu individuální pro každý projekt a záleží i na obsazení projektového boardu, není pro tento report v rámci diplomové práce uvedena jeho podoba a vytvořena šablona v příloze. Tento report může mít podobu jak adhoc e-mailů na projektový board tak podobu formálního dokumentu. Důležité je, aby se k projektovému boardu vždy dostali informace, které jsou aktuální a které jsou dostatečné k jeho rozhodnutí. Za vytvoření a správu tohoto dokumentu je odpovědný projektový manažer a tento dokument je povinný pro projekty všech velikostí.

Dalším procesním dokumentem, který vzniká během procesní aktivity Řízení rizik, problémů, změn je dokument **Report problémů**. Tento dokument je povinný pro všechny velikosti projektů. Pevně daná je pouze jeho struktura, která je uvedena níže, nicméně podoba záleží na projektovém manažerovi a na domluvě s projektovým boardem. Podoba tohoto dokumentu může být jak formou formálního dokumentu nebo tabulky, pravidelného e-mailu, anebo pro tento účel může být využit nějaký informační systém. Jelikož může mít tento dokument mnoho podob, není pro něj vytvořena šablona v příloze diplomové práce, nicméně je povinné, aby jakákoliv podoba tohoto dokumentu měla následující parametry. Prvním parametrem, který tento dokument musí obsahovat je ID problému, druhým je typ problému (riziko, problém, změnový požadavek), třetím je datum identifikace, čtvrtým osoba která ho identifikovala, pátým je popis problému, šestým je doporučení projektového manažera jak by k němu mělo být přistupováno a sedmým je popis jeho dopadu do projektu. Za vytvoření a správu tohoto dokumentu je odpovědný projektový manažer.

3.7.5 Proces Řízení produktové dodávky

Řízení produktové dodávky je šestým procesem v celém procesním modelu, jak je i patrné z procesního diagramu, který je součástí přílohy (Příloha 5) diplomové práce.

Účel procesu

Hlavním účelem procesu Řízení produktové dodávky je v rámci navrhnutého procesního modelu pro společnost XY zajištění dodání pracovních balíčků, které jsou tvořeny různými úkoly a aktivitami. Účel procesu je stejný pro oba typy přístupů (tradiční přístup, agilní přístup) k dodávce pracovního balíčku. Rozdílem v rámci těchto přístupů je využití různých procesních aktivit, které jsou popsány níže.

Tak, aby bylo zajištěno, že výstupem tohoto procesu bude vždy požadovaný cílový stav balíčku, je nutné, aby bylo realizačnímu týmu naprosto jasné, co má být právě tímto cílovým výstupem. Díky tomuto procesu je vždy v projektu zajištěno, že práce na těchto pracovních balíčcích jsou vždy týmem autorizovány.

Aktivity procesu

Jak je patrné z procesního diagramu, který je součástí přílohy (Příloha 5) diplomové práce, tak aktivity procesu Řízení produktové dodávky jsou závislé na zvoleném přístupu k dodávce pracovních balíčků.

Pokud je zvolen tradiční přístup k dodávce pracovních balíčku, tak je první aktivitou (Příloha 5) v rámci procesu Řízení produktové dodávky aktivita **Přijmutí pracovního balíčku**. Tato aktivita následnou po aktivitě Autorizace pracovního balíčku v rámci procesu Řízení etapy. Při aktivitě Přijmutí pracovního balíčku dochází k dohodě mezi týmovým a projektovým manažerem, že zadání je pro realizaci balíčku dostatečné a práce v rámci pracovního balíčku mohou začít. V rámci této aktivity se začíná realizační tým seznamovat s analytickou částí projektové dokumentace, tj. s business a technickou analýzou. Toto seznámení je důležité, že do přípravných etap projektu není možné zahrnout celý realizační tým, takže je nutné, aby se s analytickými dokumenty seznámili i členové týmu, kteří se na těchto analytických dokumentech nepodíleli. Dále týmový manažer přiděluje dílčí úkoly jednotlivým pracovníkům.

Druhou procesní aktivitou (Příloha 5) v rámci tradičního přístupu je **Zpracování pracovního balíčku**. V rámci této aktivity dochází k samotné realizační činnosti nutné k doručení cílového stavu každého pracovního balíčku. V realizační projektové etapě L3 se v rámci společnosti XY jedná z velké části o implementační práce, jako je implementace nových funkčních požadavků, anebo úprava stávajících. Kromě implementačních prací jsou v rámci společnosti v realizační etapě L3 během této aktivity také vytvářeny testovací scénáře uživatelských akceptačních testů, probíhají konfigurace, anebo nákup serverů a jiného vybavení. Naopak v případě, že je proces Řízení produktové dodávky využit v projektové etapě L4, tak v rámci aktivity zpracování pracovního balíčku dochází většinou k testování funkčních celků a jejich případné opravě. Dále je v rámci této aktivity také vytvořen a dále aktualizován dokument Report průběhu.

Třetí procesní aktivitou (Příloha 5) v rámci tradičního přístupu je **Doručení pracovního balíčku**. V rámci této aktivity jsou hotové pracovní balíčky předávány projektovému manažerovi. Jak je patrné z procesního modelu (Příloha 5), tak během této aktivity přechází pracovní balíček z procesu Řízení produktové dodávky do procesu Řízení Etapy, kde je tento pracovní balíček formálně převzat projektovým manažerem a dochází k jeho vyhodnocení. Ve společnosti XY je nutné, aby v případě implementační povahy pracovního balíčku došlo v rámci tohoto kroku k release na testovací prostředí tak, aby mohlo proběhnout formální přijetí projektovým manažerem. Naopak v případě že předmětem balíčku byl návrh grafické podoby nového modulu, musí být tento grafický návrh předán projektovému manažerovi, obdobně musí být v případě instalaci serveru, předán protokol o jeho instalaci projektovému manažerovi. Během této aktivity

Naopak pokud je zvolen agilní přístup k dodávce pracovních balíčku, tak je první aktivitou v rámci procesu Řízení produktové dodávky (Příloha 5) aktivita **Naplánování sprintu**. V rámci této procesní aktivity dochází k přijetí pracovního balíčku a jeho naplánování do časové iterace tzv. sprintu. Samotné zaplánování je formálně provedeno přesunutím funkčních nebo nefunkčních požadavků z Produktového backlogu do Sprint backlogu. Za zaplánování je odpovědný týmový manažer společně s realizačním týmem. To co má být zařazeno ke zpracování v rámci tohoto procesu je definováno projektovým procesem Řízení etapy a konkrétně aktivitou Autorizace pracovního balíčku tak jak je patrné procesního diagramu

(Příloha 5) v příloze diplomové práce. Ihned po této aktivitě se spouští realizace pracovních balíčků, které mohou obsahovat různé typy požadavků.

Druhou procesní aktivitou v rámci agilního přístupu (Příloha 5) je **Denní standup**. V rámci této aktivity se schází projektový tým na denní bázi a reportuje průběh zpracování. Tato aktivita je veřejná a může se jí zúčastnit kdokoli. Během této aktivity každý z realizačního týmu informuje co udělal v předešlém dnu, co bude dělat dnes, anebo zda má nějaké překážky v práci. V agilním přístupu nahrazuje aktivita Denní standup procesní dokument Report průběhu, protože této aktivity se může jako host zúčastnit kdokoli a to jak z organizační struktury projektu včetně projektového boardu tak mimo ni. Pro reporting průběhu tedy v agilním přístupu slouží právě tato aktivita. Za plánování a moderování aktivity Denní standup je odpovědná role SCRUM Master.

Třetí procesní aktivitou v rámci agilního přístupu (Příloha 5) je **Sprint release**. Během aktivity Sprint release dochází k releasování funkcionality, která byla zpracována v rámci sprintu na testovací, anebo akceptační server. Během sprint release jsou releasovány pouze dodělané požadavky, v případě že některý z požadavků není dokončen, je nutné ho zařadit do dalšího sprintu během plánování v další iteraci. Odpovědnost za tento release má role Senior Suppliera, který tento release řeší s realizačním týmem.

Čtvrtou procesní aktivitou v rámci agilního přístupu (Příloha 5) je **Sprint retrospektiva**. Během této aktivity se schází tým a snaží se poučit ze zkušeností, které nabral v předešlém sprintu. Dochází k vyhodnocení věcí, které tým nebo týmový manažer hodnotí kladně, anebo naopak záporně. Tým se snaží z této zkušenosti poučit, aby chyby již v příštím sprintu neopakoval. Dále je vyhodnoceno, zda se stihlo všechno co se naplánovalo a dochází k přesunu nedokončené práce zpět do Produktového backlogu, z kterého bude tato nedodělaná práce v rámci plánování dalšího sprintu přesunuta do nového Sprint backlogu. Za plánování a moderování aktivity Sprint retrospektiva je odpovědná role SCRUM Master.

Pátou procesní aktivitou v rámci agilního přístupu (Příloha 5) je **Předání výstupu sprintu**. V rámci této aktivity dochází k předání realizovaného pracovního balíčku projektovému manažerovi. Za toto předání je odpovědný týmový manažer. Jak je patrné z procesního modelu (Příloha 5), tak během této aktivity přechází pracovní balíček z procesu Řízení produktové dodávky do procesu Řízení Etapy, kde je tento pracovní balíček formálně převzat projektovým manažerem a dochází k jeho vyhodnocení.

Procesní dokumenty

V rámci procesu Řízení produktové dodávky se pracuje pouze s dvěma dokumenty, kdy pro každý přístup, tj. tradiční a agilní je dokument pouze jeden. V rámci agilní produktové dodávky se pracuje, jak je patrné z diagramu v příloze (Příloha 5), pouze s jedním procesním dokumentem a to s dokumentem **Sprint backlog**. Sprint backlog je podmnožinou dokumentu Produktový backlog, který vzniká v rámci procesu Iniciacie projektu během nultého sprintu. Dokument Sprint backlog vzniká během procesní aktivity Naplánování sprintu. Do sprint backlogu zařazuje týmový nebo projektový manažer pracovní balíčky, které mají být ve sprintu, tj. časové iteraci zpracovány. Za dokument je odpovědný týmový manažer v případě, že organizační struktura projektu využívá tuto roli a v opačném případě je za tento dokument odpovědný projektový manažer. V rámci diplomové práce nebyla vytvořena pro tento dokument žádná šablona, protože se jedná o velice jednoduchý dokument, který může mít mnoho různých podob a to od tabulky v počítači nebo na tabuli v kanceláři, po sofistikovanější podoby v rámci různých informačních systémů pro podporu řízení jako je Jira, Confluence, Redmine atd. Sprint backlog je povinným dokumentem v projektech všech velikostí.

Jediným procesním dokumentem v rámci tradičního přístupu v procesu Řízení produktové dodávky je, jak je patrné i z příloženého procesního diagramu (Příloha 5), dokument **Report průběhu**. Dokument Report průběhu vzniká a je aktualizován během procesní aktivity Zpracování pracovního balíčku. Hlavním účelem dokumentu je poskytnout projektovému manažerovi přehled k průběhu projektových prací, tj. v jakém stupni rozpracovanosti jsou pracovní balíčky. Dokument nemá žádný povinný formát, co má být přesně reportováno je vždy na domluvě a nastavení mezi týmovým, anebo projektovým manažerem. Dokument může mít různé formy od reportu v podobě formálního dokumentu, po reporting přes e-mail, skype a status meeting. Jak je uvedeno výše, formu si nastavuje projektový manažer s týmovým manažerem individuálně v rámci každého jednoho projektu. Pokud roli týmového manažera zastupuje projektový manažer, tak tento report slouží pro projektového manažera jako základ reportingu pro projektový board. Za tento report je odpovědný týmový manažer, pokud v rámci projektu není týmový manažer, tak je za report odpovědný projektový manažer. Vzhledem k tomu, že report může mít ústní i písemnou podobu v mnoha variantách, není v příloze práce přiložena jeho šablona. Report průběhu je povinným dokumentem v projektech všech velikostí.

3.7.6 Proces Řízení etapových přechodů

Řízení etapových přechodů je šestým procesem v celém procesním modelu, jak je i patrné z procesního diagramu, který je součástí přílohy (Příloha 5) diplomové práce. Dále je z procesního diagramu patrné, že tento proces je procesem řídicím.

Účel procesu

Hlavními účely procesu Řízení etapových přechodů jsou v rámci navrhnutého procesního modelu pro společnost XY příprava projektu do další projektové etapy, aktualizace projektového plánu, aktualizace business case tak, aby odpovídal například zvýšeným nákladům plynoucím z požadovaných změnových požadavků nebo opatření ke snížení rizik. Dalším účelem tohoto procesu je připravit krátký report, který uvede shrnutí projektové etapy tak, aby se na základě něho mohl projektový board rozhodnout, zda schválí pokračování projektu další etapou, anebo dojde k jeho předčasnému ukončení.

Tento proces musí být vždy spuštěn před koncem projektové realizační etapy L3 a testovací etapy L4. Důvodem proč není tento proces v rámci procesního modelu společnosti XY využíván v rámci projektových etap L0, L1 a L2 je takový, že v rámci těchto projektových etap jsou využívány procesy, které mají v sobě již obdobný kontrolní mechanismus zahrnutá a mají daleko více lineární charakter.

Tento proces dále slouží k ujištění projektového boardu, že veškeré činnosti, které měly být v rámci projektové etapy L3, anebo L4 dokončeny, tak jsou doopravdy dokončeny a doručeny.

Aktivity procesu

První procesní aktivitou procesu Řízení etapových přechodů je, jak je patrné z příloženého procesního diagramu (Příloha 5), aktivita **Příprava nové etapy/výjimky**. Jelikož je hlavním účelem procesu Řízení etapových přechodů příprava přechodu do další projektové etapy, tak je nutné připravit projektovému boardu veškeré podklady, na základě kterých se projektový board může rozhodnout, zda schválí přechod do další etapy. První aktivita tohoto procesu je tedy zaměřena na přípravu plánu nové etapy nebo přípravu plánu výjimky. Plán nové etapy musí obsahovat popis cílového stavu produktu a soupis pracovních balíčků, které k tomuto cílovému stavu vedou. Harmonogram této fáze odpovídá původnímu harmonogramu, který byl vytvořen v rámci procesu Iniciací projektu, nicméně může být zde upraven nebo upřesněn. Naopak plán výjimky vzniká, když je spuštěn proces Řízení etapových přechodů na základě eskalace problému a je potřeba tento problém řešit a připravit pro něj plán, který

je poté schválen projektovým boardem a realizován v rámci procesu Řízení etapy. Za přípravu nové etapy/výjimky je odpovědný projektový manažer.

Druhou procesní aktivitou procesu Řízení etapových přechodů je, jak je patrné z příloženého procesního diagramu (Příloha 5), aktivita **Aktualizace plánu/business case**. Hlavním cílem této procesní aktivity je zaznamenání veškerých změn nebo dopadů, které mohou plynout například z identifikovaného problému nebo i naopak z dřívějšího dokončení etapy, které díky svému dřívějšímu dokončení byla méně nákladná než se původně očekávalo. V opačném případě kdy trvání etapy je delší než v rámci projektového plánu, je potřeba tuto skutečnost zaznamenat. Proto je součástí této procesní aktivity aktualizace dokumentů Projektový plán a Business case. Tato aktualizace je důležitým vstupem pro rozhodnutí projektového boardu, zda projekt schválí pro přechod do další etapy, anebo ho ukončí. Toto rozhodnutí může být založeno jak na změně harmonogramu projektu, ale především na aktualizaci dokumentu Business case, kdy projektový board může zjistit že benefity, které cílový stav projektu přinese, nemají takovou přidanou hodnotu, aby odůvodnili celkové navýšené náklady projektu. Za aktivitu Aktualizace plánu/business case je odpovědný projektový manažer.

Třetí procesní aktivitou procesu Řízení etapových přechodů je, jak je patrné z příloženého procesního diagramu (Příloha 5), aktivita **Příprava reportu konce etapy**. Hlavním účelem této procesní aktivity je vytvoření kvalitního podkladu pro rozhodnutí projektové boardu o přechodu do další etapy. Tímto podkladem je dokument Report konce etapy, který může mít různé podoby. Může být formální pomocí prezentace, anebo dokumentu, ale také neformální formou meetingu s projektovým boardem. Záleží na nastavení v rámci každého projektu, které probíhá v rámci procesu Iniciale projektu. Vstupem této aktivity a do tohoto dokumentu jsou výstupy obou předešlých aktivit procesu Řízení etapových přechodů a to konkrétně Plán etapy/výjimky, aktualizovaný dokument Popis produktu a aktualizované dokumenty Projektový plán a Business case. Všechny tyto informace musí být předloženy projektovému boardu, který rozhodne, zda schválí pokračování projektu a přechod do další etapy, anebo projekt předčasně ukončí. Projekt může být předčasně ukončen například pokud v rámci etapy došlo ke zdržení nebo jiným problémům, které mají dopad na business case. Díky těmto faktorům business case už nemusí být profitabilní nebo nesoucí nefinanční benefity a je tedy správným rozhodnutím projekt ukončit. Za aktivitu Příprava reportu konce etapy je odpovědný projektový manažer.

Procesní dokumenty

Prvním procesním dokumentem procesu Řízení etapových přechodů je **Plán etapy/výjimky**. Tento dokument je vytvořen v rámci procesní aktivity Příprava nové etapy/výjimky. Plán etapy/výjimky musí obsahovat popis cílového stavu, který bude na konci etapy/výjimky doručen. Plán dále musí obsahovat rozpad na jednotlivé pracovní balíčky, které k tomuto cílovému stavu vedou a musí být zobrazeny v rámci harmonogramu tak, aby bylo jasné kdy bude tato etapa nebo výjimka doručena. Pro tento dokument nebyla v rámci diplomové práce vytvořena šablona. Tento dokument je povinný pro projekty všech velikostí a je za něj odpovědný projektový manažer.

Druhým dokumentem se kterým se pracuje v procesu Řízení etapových přechodů je dokument **Popis produktu**. Tento dokument nevzniká v rámci tohoto procesu, ale je v rámci tohoto procesu (Příloha 5) aktualizován. Aktualizace dokumentu Popis produktu je nutná vždy, pokud se vytváří plán výjimky, kdy je implementováno něco co nebylo původně v plánu a to jak formou změnového požadavku, tak formou požadavku, který nebyl na začátku projektu domyšlen. Za aktualizaci dokumentu Popis produktu je odpovědný projektový manažer.

Třetím dokumentem se kterým se pracuje v procesu Řízení etapových přechodů je dokument **Projektový plán**. Tento dokument nevzniká v rámci procesu Řízení etapových přechodů, ale je v rámci tohoto procesu (Příloha 5) aktualizován. Dokument Projektový plán musí být aktualizován vždy, když na konci etapy je zjištěno, že současná etapa měla delší nebo kratší časové trvání než bylo plánováno. Dalším důvodem pro aktualizaci projektového plánu je realizace změnového požadavku, anebo realizace nějaké výjimky, která vzešla z eskalace na projektový board, který ji schválil k realizaci. Za aktualizaci dokumentu Projektový plán je odpovědný projektový manažer. Změny v tomto dokumentu jsou důležitou informací pro rozhodování projektového boardu v rámci dalšího pokračování projektu.

Čtvrtým dokumentem se kterým se pracuje v procesu Řízení etapových přechodů je dokument **Business case**. Tento dokument nevzniká v rámci procesu Řízení etapových přechodů, ale je v rámci tohoto procesu (Příloha 5) aktualizován. Dokument Business case musí být v rámci tohoto procesu aktualizován vždy, pokud má do něj dopad jakákoliv změna v rámci projektu. Těmito změnami jsou většinou dodatečné změnové požadavky, realizace výjimek, které vycházejí z eskalací, ale také prodloužení realizované etapy nebo její zkrácení. Autor diplomové práce dodává, že i v případě zkrácení etapy nebo jakéhokoliv dopadu, který má za důsledek snížení nákladů je potřeba o tento dopad aktualizovat dokument Business case. Za aktualizaci dokumentu Business case je odpovědný projektový manažer. Změny v tomto dokumentu jsou důležitou informací pro rozhodování projektového boardu v rámci dalšího pokračování projektu.

Pátým procesním dokumentem procesu Řízení etapových přechodů je **Report konce etapy**. Tento report pouze agreguje všechny dokumenty vytvořené nebo aktualizované v rámci tohoto projektového procesu a vytahuje z nich ty nejpodstatnější informace. Tento report může mít mnoho podob, nicméně pro potřeby prezentace projektovému boardu autor práce doporučuje využívat co nejpřehlednější prezentace, kde budou všechny informace pro projektový board snadněji dostupné než v rámci složitějších textových dokumentu. Za vytvoření dokumentu Report konce etapy je odpovědný projektový manažer.

3.7.7 Proces Uzavření projektu

Uzavření projektu je sedmým a posledním procesem v celém procesním modelu, jak je i patrné z procesního diagramu, který je součástí přílohy (Příloha 5) diplomové práce. Dále je z procesního diagramu patrné, že tento proces je procesem řídicím.

Účel procesu

Hlavním účelem procesu Uzavření projektu je formální uzavření všech projektových aktivit a předání výstupu projektu zákazníkovi. Během předání projektového výstupu zákazníkovi, by mělo být ověřeno, že projekt splnil veškeré cíle, které byly definovány v zahajovací dokumentaci projektu. Dále během tohoto procesu je pro projektový board vytvořen shrnutí projektů, kde je uvedeno například, zda byly dodrženy termíny, jaké byly jeho celkové náklady, anebo jaké je možné si z tohoto projektu vzít poučení.

Aktivity procesu

Jak je patrné z procesního diagramu v příloze diplomové práce (Příloha 5), tak první procesní aktivitou procesu Uzavření projektu je aktivita **Předání produktu zákazníkovi**. Cílem této procesní aktivity je předání veškerých výstupů projektu jeho zadavateli. Kromě samotných výstupů dochází v rámci této procesní aktivity také k předávání uživatelských manuálů, anebo školení uživatelů. Předání je potvrzeno dokumentem Předávací protokol, nicméně tento protokol nemusí být vždy formální a záleží na typu realizovaného projektu. Například u projektů kdy je zadavatelem interní zákazník, anebo externí zákazník s kterým společnost XY

spolupracuje několik let, může být tento protokol nebo samotné předání formou prezentace nebo meetingu. Naopak v případě nových externích zadavatelů doporučuje autor diplomové práce volit formální charakter předávacího dokumentu tak, aby se předešlo budoucím přím. Za činnosti spojené s touto procesní aktivitou je odpovědný projektový manažer.

Jak je patrné z procesního diagramu v příloze diplomové práce (Příloha 5), tak první procesní aktivitou procesu Uzavření projektu je aktivita **Vyhodnocení projektu a příprava uzavření**. Cílem této aktivity je vyhodnotit úspěšnost realizace a to proti původnímu projektovému plánu a dále připravit projekt na uzavření. Výstupem této procesní aktivity je Report konce projektu, v kterém je uvedeno jak hodnocení úspěšnosti, ale také celkové náklady a shrnutí ponaučení. V rámci přípravy uzavření je naopak uvolněna alokace všech projektových zdrojů.

Procesní dokumenty

Prvním procesním dokumentem procesu Uzavření projektu (Příloha 5) je **Předávací protokol**. Předávací protokol musí vždy obsahovat co bylo předáno, tj. zda byla předaná celá dodávka projektu, nebo byla předána jen část a zbytek bude řešen v další fázi projektu. Za vytvoření dokumentu Akceptační protokol je odpovědný projektový manažer. Předávací protokol je povinný pro projekty všech velikostí. Nicméně dokument Předávací protokol může mít několik forem a to od prezentace, po formální dokument, anebo po potvrzení v rámci e-mailové komunikace. Vždy záleží na typu projektu a tom kdo je zadavatelem projektu.

Prvním procesním dokumentem procesu Uzavření projektu (Příloha 5) je **Report konce projektu**. Tento dokument se v celém procesu řadí ke stěžejním dokumentům a na jeho základě se rozhoduje projektový bord, zda bude projekt formálně ukončen a zda splnil své stanovené cíle. Aby projektový board mohl udělat takové rozhodnutí, je nutné, aby v rámci tohoto dokumentu bylo uvedeno co bylo na začátku projektu stanoveno jako projektové cíle a jaké benefity měl projekt přinést. Dále je potřeba, aby bylo v dokumentu rekapitulováno co byl cílový stav projektu, například požadované funkcionality a naopak co nebylo součástí projektu. Další částí dokumentu je nákladová stránka projektu, která musí být rozdělena na OPEX a CAPEX náklady. Dále je dokumentu uvedena projektová organizační struktura, tj. celý projektový board a projektový management tým, který je složený z projektového manažera a týmového manažera. Další část dokumentu obsahuje původní harmonogram a finální harmonogram tak, aby bylo na první pohled patrné, zda byl dokument dokončen včas, dříve, anebo později. V další části jsou zaznamenány veškeré ponaučení, které si všichni zúčastnění z projektu odnáší. Poslední částí je předběžné vyhodnocení výkonnosti, tato část dokumentu je nepovinná a záleží na povaze projektu. Nicméně tam kde je to možné, mělo by být již v rámci uzavírání uveden předběžný výkon projektu. V případě příkladů projektů uvedených v předchozích kapitolách, může vypadat vyhodnocení u projektu, kde cílem bylo zvýšit počet zákaznických registrací, o kolik procent se zvýšili zákaznické registrace od nasazení na produkční prostředí do vytvoření tohoto dokumentu. Jelikož se jedná o poměrně univerzální a důležitý dokument, je v příloze diplomové práce (Příloha 9) přiložena jeho šablona. Za přípravu tohoto dokumentu je odpovědný projektový manažer.

3.8 Projektová organizační struktura

Tak, aby byla splněna podmínka PRINCE2 i PRINCE2 Agile v rámci přizpůsobování konkrétním potřebám v rámci společností, je nutné, aby každá taková metodika dodržovala všech sedm základních principů, které jsou uvedeny v teoretické části práce. Jedním z těchto uvedených principů je také definování rolí a odpovědností. Proto je v rámci diplomové práce rozpracována i definice rolí v rámci takto uzpůsobené metodiky potřebám společnosti XY.

Projektová organizační struktura vychází přímo z organizační struktury projektů PRINCE2 a PRINCE2 Agile a zachovává jejich anglické názvy, nicméně detailní rozpad kompetencí jednotlivých rolí je přizpůsoben potřebám společnosti XY a typům projektů, které tato společnost realizuje. Jak vyplynulo z ze strukturovaného rozhovoru s projektovým manažerem (Příloha 4), častým problémem projektů je právě nejednoznačná definice rolí, kdo je za co odpovědný a kdo by komu měl reportovat. Tuto skutečnost podtrhuje i neexistence projektových výborů nebo řídicích komisí projektů.

Projektové metodiky PRINCE2 a PRINCE2 Agile definují podle AXELOS (2018, s. 59) tři základní role v rámci projektového boardu, které mají rozhodovací pravomoci v rámci projektu. Tyto tři role jak uvádí stejný zdroj jsou Executive, Senior User a Senior Supplier. Dále je v rámci celé organizační struktury projektu v rámci těchto metodik definovaná role projektového manažera a týmového manažera. Role Executive zastupuje business zájmy, role Senior User zastupuje roli budoucího uživatele výstupu projektu a role Senior Supplier zastřešuje roli dodavatele, který poskytuje zdroje k realizaci projektu. Projektový manažer je odpovědný za řízení projektu na denní bázi.

V rámci přizpůsobení metodiky potřebám společnosti XY byly pro tuto společnost zachovány tyto základní role, jen bylo vypuštěno do role týmový manažer. Veškeré odpovědnosti týmového manažera přebírá projektový manažer. V rámci společnosti XY mají jednotlivé role projektové organizační struktury následující odpovědnosti.

Projektový board

Projektový board je odpovědný za úspěch celého projektu a definuje jeho směr. Projektový board do sebe integruje všechny klíčové zájmy tak, aby byl projekt měl obchodní přínos, aby poskytl budoucímu uživateli to co očekává a aby byl dodán v požadované kvalitě, anebo standardu. Projektový board jako jediný v rámci celé projektové organizační struktury má rozhodovací pravomoci. Právě díky těmto rozhodovacím pravomocím může udávat směr projektu. V rámci projektového boardu není demokracie, hlavní slovo v rámci projektového boardu má role Executive a ostatní dvě role ho nemůžou přehlasovat. Projektový board schvaluje finanční prostředky nutné k dokončení projektu a také je schvaluje přechod mezi jednotlivými etapami projektu, kdy projekt může kdykoliv předčasně ukončit. Také je na projektový board eskalováno veškeré překročení stanovených tolerancí od původního projektového plánu.

V následujících odstavcích jsou uvedeny modelové příklady projektových boardů pro všechny typy projektů, které společnost XY v tuto chvíli realizuje. Projektový board pro projekt typu klientský produktový rozvoj by měl v roli Executive mít nominovaného člověka ze společnosti, která tento produktový rozvoj zadává. Tento člověk by v rámci externí společnosti měl být držitelem budgetu, z kterého bude projekt realizovaný společností XY financován. Díky nominaci držitele budgetu je zajištěno, že si tento držitel budgetu musí důsledně ohlídat, zda mu dává projekt smysl z hlediska jeho nákladů a přínosů. Do role Senior User by měl být nominován člověk z externí zadavatelské společnosti, který bude v budoucnu z tohoto řešení uživatelsky benefitovat a díky tomu bude přesně vědět, co má být cílovým stavem projektu z pohledu požadovaných funkcionalit. Naopak do role Senior Supplier musí být nominován někdo ze společnosti XY, která je v rámci takového projektu dodavatelem. Senior User ze společnosti XY musí garantovat, že technické řešení bude navrženo v dostatečné kvalitě tak, aby doručilo požadované funkcionality. Jako modelový příklad může posloužit projekt, který má za cíl úpravu funkcionality risk managementu. Zadavatel může chtít tento modul upravit kvůli nedostatečnému vyhodnocování rizik, které této společnosti přináší ztráta. Do role Executive musí být tedy nominován liniový manažer oddělení risk managementu, protože jeho oddělení je rozpočtově postiženo touto ztrátou a je v jeho zájmu projekt realizovat, aby si tento

dopad do rozpočtu eliminoval. Do role Senior User by v takovém případě měl být nominován analytik rizik, který ví jak modul nebo funkcionalitu upravit, aby ke ztrátám nedocházelo. Taky analytik rizik tento modul nebo funkcionalitu bude používat. Do role Senior Supplier by v rámci takového projektu měl být nominován manažer vývoje ve společnosti XY, nebo někdo ze seniorních vývojářů, který má detailní přehled o modulu řízení rizik.

Projektový board pro typ projektu interní produktový rozvoj by měl mít následující složení. Jelikož se jedná o projekt, kdy je jeho zadavatelem někdo ze společnosti XY, bude složení projektového boardu čistě ze společnosti XY. Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, interní produktový rozvoj má ve společnosti XY dvě roviny, první je čistě technický projekt, který vychází z nápadu někoho z technicky zaměřených zaměstnanců společnosti XY a druhou rovinou je business projekt, kde je zadavatele top management společnosti XY, anebo někdo z analytiků. Pro projekt interní produktový rozvoj, který je čistě technickým projektem by měl být do role Executive nominován CTO společnosti XY nebo manažer vývoje a to podle rozsahu projektu, pokud je projekt velkého rozsahu měl by být v roli Executive CTO společnosti XY, pokud menšího rozsahu měl by být v roli Executive manažer vývoje. Důvodem pro tuto nominaci je především, že projekt bude financován z budgetu vývoje a jeho držitelem je manažer vývoje a CTO. Do role Senior User by měl být nominován člověk, který přišel s nápadem na tento technický projekt a dokáže specifikovat jak by měl vypadat cílový stav takového projektu. Může jít tedy jak o vývojáře, manažera vývoje, anebo produktového vlastníka. Do role Senior User by měl být nominován někdo, kdo dokáže zajistit technicky dodávku cílového stavu, který definoval Senior User, tj. do této role by v případě takového typu projektu měl být nominován manažer vývoje, anebo někdo ze seniorních vývojářů. Příkladem technického produktového rozvoje může být zastaralost některého z modulů, kdy je tento modul postaven na starých technologiích. Je tedy v zájmu společnosti XY investovat z vlastních zdrojů, aby byl tento modul možný dále spravovat a držel krok s moderními trendy. V takovém případě by byl ideální kandidát na roli Executive CTO, který by tento projekt financoval a dále o něm rozhodoval. Do role Senior User by byl vhodný kandidát manažer vývoje, který by navrhl cílový stav, tj. jaké technologie by se při refactoringu využili a jaká by byla celková budoucí podoba modulu. Do role Senior Supplier by mohl být nominován opět manažer vývoje, anebo někdo ze seniorních vývojářů, protože oba dokáží zajistit, aby bylo takto navržené řešení dodáno z technického pohledu.

Druhým typem projektu interního produktového vývoje je projekt, který vychází z čistě businessového požadavku. Jelikož se jedná o projekt interní produktový vývoj, bude celý board složen čistě ze zaměstnanců společnosti XY. V případě takového projektu bude většinou do role Executive nominován někdo z top managementu, anebo ve výjimečných případech analytik. Do role Senior User musí být nominován někdo, kde tento business požadavek na změnu dokáže správně vyspecifikovat tak, aby cílový stav projektu dával smysl a přinesl požadovaný business case. Proto by do této role v rámci projektu tohoto typu měl být nominován analytik, anebo produktový vlastník, pokud bude v budoucnu organizační struktura společnosti XY rozšířena právě o roli produktového vlastníka. Do role Senior Supplier by měl být nominován člověk, který dokáže zajistit technickou dodávku pro tento business požadavek, takže někdo ze seniorních vývojářů, anebo případě komplikovaného projektu manažer vývoje.

Příkladem takového business projektu může být, že někdo z analytiků nebo někdo z top managementu narazí na zajímavou business funkcionalitu u konkurence, kterou by chtěli do svého řešení implementovat a poté pomocí rozšíření nějakého z modulů prodávat. Může se jednat například o business požadavek sloučení tiketu pro předzápasové a live sázky, které současné řešení neumožňuje, nicméně někteří z konkurentů již toto umožňují. Investorem projektu a v tom případě i ideálním kandidátem na roli Executive by byl CEO společnosti XY, kterému by možnost prodávat déle tuto funkcionalitu umožnila zlepšit firemní výsledek

hospodaření. Dále by společně s analytikem měl v rámci projektových procesů a etap vypočítat cenový model a business case, aby byl tento projekt rentabilní. Do role Senior User by v tomto případě měl být nominován někdo z analytiků, který musí na konkurenčním řešení zjistit co nejvíce chtěných funkcionalit a ty pak transformovat do zadání cílového stavu pro tento projekt. Kromě analytika by mohl být v nominován do role Senior User i produktový vlastník za předpokladu, že by v budoucnu došlo k situaci, že modul pro tiket by měl svého produktového vlastníka. Do role Senior Supplier by v tomto případě měl být nominován manažer vývoje, protože tento konkrétní příklad má dost komplexní dopad do systému. Pokud by projekt tohoto typu neměl tak komplexní dopad do systému, byl by vhodnějším kandidátem na roli Senior Supplier seniorní vývojář.

Projektový board pro projekt typu white label by měl mít následující složení. Jelikož je zadavatelem projektu typu white label vždy externí subjekt, musí tomu odpovídat i složení projektového boardu. Pro projekt tohoto typu musí být vždy role Executive i role Senior User z externí zadavatelské společnosti. Vzhledem k tomu že zadavateli projektů typu white label jsou většinou menší sázkové společnosti, je ideální nominací na tuto projektovou roli někdo z top managementu zadavatelské společnosti. Jak plyne z popisu role Executive uvedeného v další části této kapitoly, měl by být do této role nominován někdo, z jehož rozpočtu je projekt přímo financován, proto je člen vrcholného managementu zadavatelské společnosti vhodným kandidátem. Naopak do role Senior User by měl být nominován někdo, kdo dokáže jak obchodně tak uživatelsky specifikovat, jak by cílový stav projektu, tj. produkt měl vypadat. Autor diplomové práce dodává, že i v rámci projektů typu white label jsou nutné drobné přizpůsobení dané legislativním rámcem země v rámci které je zadavatelská sázková společnost registrována. Proto je nutné, aby do této role byl nominován někdo z dodavatelské společnosti, který má o těchto lokálních specifikách přehled a dokáže je jasně specifikovat. V roli Senior User může být pro tento typ projektů vhodné mít nominováno více osob, kdy například jedna bude odpovědná za definici cílového stavu z obchodního pohledu a druhá z legislativního. Do role Senior User musí být naopak nominován někdo z dodavatelské společnosti XY a to někdo, kdo bude schopný drobné legislativní nebo obchodní požadavky transformovat do technického návrhu a zajistit následnou dodávku v požadované kvalitě. V rámci společnosti XY je pro tento typ projektů vhodné nominovat do role Senior User manažera vývoje, anebo CTO společnosti XY.

Konkrétním příkladem projektového boardu pro projekt typu white label může být následující situace. V této modelové situaci je poptavatelem řešení typu white label malá sázková společnost z afrického kontinentu, kdy je jeho CEO i hlavní investorem. Tato malá sázková společnost nemá zatím žádné řešení, které ji umožňuje aktivně působit na trhu. Vzhledem k tomu, že jak je v tomto uvedeném příkladu je CEO jak držitelem rozpočtu, tak investorem a společnost pravděpodobně zatím nemá hodně zaměstnanců, je právě CEO ideálním kandidátem do role Executive. Dále je v zájmu CEO, aby projekt měl správně spočítanou návratnost a aby byl ziskový. V rámci této modelové situace má africký trh legislativní a obchodní omezení jako registrace jen s ověřením totožnosti a obchodní, kdy je nabídka příležitostí na sázení omezená na hlavní možnosti jako je výhra, prohra a remíza. V rámci této modelové situace je do role Senior User vhodné více kandidátů. Senior User, který může kvalitně identifikovat v popsat veškeré nutné úpravy v rámci registračního procesu je například právník sázkové společnosti, anebo externí konzultant, který je znalý lokálních legislativních omezení. Druhým Senior Userem musí být někdo, kdo je schopný v sázkového obchodního modelu zohlednit omezení na limitované možnosti zázemí, upravit obchodní model a pak ho popsat společnosti XY jako požadované přizpůsobení. Takovou osobou by v rámci této modelové situace byl například obchodní ředitel této malé sázkové společnosti. Pro tuto modelovou situaci je na roli Senior User vhodný manažer vývojářů, protože má komplexní

přehled o celém systému a bude umět garantovat technickou dodávku white label řešení s upraveným modelem sázení a upravenou registrací.

Projektový board pro projekt typu individuálního přizpůsobení celého systému by měl mít následující složení. Vzhledem k tomu, že vždy je zadavatelem projektu typu individuální přizpůsobení celého systému externí subjekt, musí být do projektového bordu nominováni z tohoto externího subjektu i role Executive a Senior User. Zadavateli tohoto typu projekty jsou většinou velké společnosti s poměrně širokou organizační strukturou a není možné jednoduše paušalizovat, kdo by měl být do role Executive i Senior User nominován. Nicméně obecně je nutné postupovat opět podle stejných pravidel jako v případech ostatních typů projektů, tj. že do role Executive by měl být obsazen člověk, kdo tento projekt financuje a má dopad do jeho rozpočtu. V případě větších sázkových společností může být tedy vhodným kandidátem obchodní ředitel, manažer produktu, vývoje atd. Do role Senior User musí být nominován někdo, kdo bude schopný komplexně popsat jak takové individuální přizpůsobení celého systému má v rámci takové sázkové společnosti vypadat. Jelikož se jedná o přizpůsobení v rámci poměrně velkého množství procesů, mohlo by se na první pohled zdát, že je vhodné do role Senior Usera nominovat velký počet osob, nicméně není tomu tak. Do role Senior Usera je vhodné nominovat více lidí pouze v omezeném počtu případů a určitě ne v počtu tří a více osob. Je tady nutné, aby do této role byl ze strany poptavatele nominován někdo, kdo je schopen veškeré procesy napříč sázkovou společností a systémem identifikovat. Proto by měl být do role Senior User nominován například manažer produktu, manažer business analytiků, anebo někdo ze seniorních business analytiků. Do role Senior Supplier musí být nominován někdo seniorní a zkušený ze společnosti XY tak, aby zajistil takto komplexní požadovanou dodávku. Proto jsou vhodnými kandidáty do této role CTO společnosti XY, anebo manažer vývoje.

Příkladem pro projektový bord projektu individuálního přizpůsobení celého systému je například následující situace. Zadavatelem tohoto projektu je v této modelové situaci velká a zavedená zahraniční sázková společnost působící na evropském trhu. Předmětem dodávky by v této modelové situaci mělo být dodání systému společnosti XY s úpravou funkcionalit v minimálně pěti modulech a dále dodělání úplně nových funkcionalit. Hlavním důvodem proč tato zavedená společnost chce realizovat takový projekt je nespokojenost se současným dodavatelem. V takovém případě bude zadavatelem projektu a taky držitelem jeho budgetu ředitel IT oddělení, anebo ředitel nákupu této zavedené sázkové společnosti. Do role Senior Usera musí být za tuto sázkovou společnost nominován někdo, kdo bude schopný současně používané řešení porovnat s řešením společnosti XY a vytvořit rozdílovou analýzu a následně popsat co všechno je nutné funkcionálně upravit a dodělat. Na takto komplexní rozdílovou analýzu je vhodný například seniorní business analytik, anebo manažer business analytiků. Naopak do role Senior Supplier je pro takto komplexní a složitý projekt vhodný někdo seniorní ze společnosti XY. Tento člověk by měl být schopný navrhnou technické řešení tak, aby plně odpovídalo potřebám zadavatelské společnosti.

Executive

Role Executive je klíčovou rolí nejenom projektového boardu, ale celého projektu. Je to role která je vlastníkem business casu a je za něj odpovědná. Kromě odpovědnosti za business case a jeho správný výpočet je odpovědný i za úspěch celého projektu. Jak bylo uvedeno v projektových procesech, tak přínosy projektu nemusí být jen finanční, nicméně i za vydefinování nefinančních benefitů je role Executive odpovědná. Executive musí být schopný odůvodnit, proč projekt chce realizovat. Executive je hnačí silou celého projektu. Do role Executive se většinou nominuje osoba, která je držitelem budgetu, z kterého je financován projekt. Executive rozhoduje vše v rámci projektového boardu a i v případě řešení eskalací od projektového manažera. Je odpovědný za chod celého projektového boardu, takže musí předcházet konfliktům s ostatními členy, tj. se Senior Userem a Senior Supplierem.

Pokud začne docházet ke konfliktům, anebo i k neshodám, které mohou ohrozit fungování projektového boardu, anebo dokonce celého projektu, je role Executive odpovědná že tyto role obsadí jinými osobami. Kromě eskalací rozhoduje i o případných změnových požadavcích a tyto požadavky vždy musí reflektovat do vypočteného business case. Dále role Executive může asistovat při vytváření projektové dokumentace a úzce komunikuje s projektovým manažerem.

Role Executive může v extrémních případech zastupovat i role Senior Supplier a Senior User, nicméně to autor práce nedoporučuje. Důvodem proč je tato možnost zmíněna je, aby bylo možné právě v takových to extrémech, které mohou být například poměrně malé a jednoduché projekty, tuto možnost využít a aby tato možnost nebyla metodikou vylučována.

Senior User

Role Senior User zastupuje zájmy a požadavky budoucích uživatelů řešení, které je výstupem projektu. Zastupuje nejenom zájmy, ale i jejich potřeby. Role Senior User musí kvalitně a srozumitelně popsat cílový stav projektu, tj. jeho rozsah. Senior User je pravou rukou role Executive a definuje, pomocí jakého cílového stavu je možné naplnit business case stanovený rolí Executive. Senior User je odpovědný za to, že po ukončení projektu budou realizovány veškeré benefity stanovené v business case. Například pokud je cílem projektu zvýšit počet do systému nově registrovaných hráčů o $x\%$, musí Senior User například navrhnout reklamní kampaň, která tento benefit zajistí. Senior User musí také schvalovat všechny business požadavky, které vytvářejí analytici z analytického oddělení společnosti XY. Dále posuzuje, zda je výsledný produkt dle jeho očekávání a zda jsou splněné všechny definice Done, tyto definice Done také schvaluje v rámci nultého sprintu. Pokud by požadavky neměli definované definice Done, to může nastat v případě, že se v rámci projektu nechce využívat nic z agilních přístupů, tak Senior User definuje akceptační kritéria. Dále je odpovědný za prioritizaci business požadavků a to pomocí prioritizační metody MoSCoW. V některých projektech je možné, aby v do role Senior User bylo nominováno více osob, tak jak je například uvedeno v příkladech projektových boardů v předchozí části této kapitoly.

Senior Supplier

Senior Supplier je naprosto klíčová role v projektovém boardu u společností jako je společnost XY, kdy naprostá většina jejich projektů a iniciativ je technického charakteru. Role Senior User je odpovědný za to, aby bylo v rámci projektu navrženo takové technické řešení, které bude mít požadovanou kvalitu definovanou projektem a také, aby toto řešení odpovídalo celkovému ekosystému společnosti XY, na kterém je jejich klíčový produkt postaven. Role Senior User je tedy i odpovědná za architekturu řešení, které má přinést cílový stav projektu, reprezentovaný business požadavky. Tato role dále zajišťuje všechny potřebné zdroje, které vychází z projektového plánu a to jak interní tak externí. Dále je odpovědný, že tyto zdroje budou mít požadovanou kvalitu nebo kvalifikaci a budou dostupné v požadovaný čas tak, aby byla zajištěna celková dodávka projektu ve stanoveném harmonogramu. V rámci společnosti XY je také důležité zmínit, že právě role Senior User ručí za expertní odhady časové a nákladové náročnosti a také za to, že je projekt technicky realizovatelný. Také je odpovědný za řešení konfliktů mezi dodavateli.

Projektový manažer

Projektový manažer musí být ve společnosti XY odpovědný za řízení projektu na jeho každodenní bázi. Projektový manažer na základě uděleného mandátu od role Executive dává projekt do pohybu. Projektový manažer se také může podílet na etapě projektu L0, ale není to podmínkou. Projektový manažer musí zajistit, že projekt, který mu byl svěřen, bude dodán v požadované kvalitě, v požadovaném čase, v požadovaném rozsahu a nákladech.

Pokud projektový manažer má jakékoliv indikace, že projekt nebude realizován v požadovaném čase, nákladech atd. a tato odchylka je větší než stanovené projektové tolerance, musí okamžitě o této skutečnosti informovat projektový board, který přijímá rozhodnutí k nápravě. Pokud projektový board k takovému rozhodnutí potřebuje nějaké informace, je odpovědností projektového manažera tyto informace zajistit. Kromě eskalace rizik a problémů, musí také projektový manažer s projektovým boardem projednávat požadavky na změny a ty následně reflektovat do všech aspektů projektu, jako je projektový harmonogram, projektový budget atd. Projektový manažer ke sledování průběhu projektu využívá status meetingy s projektovým týmem a informační systémy, které jsou v rámci společnosti XY využity pro zadávání úkolů a sledování jejich stavu rozpracovanosti. Dále je projektový manažer odpovědný, že projektovou metodiku vytvořenou v této diplomové práci, bude dále přizpůsobovat potřebám konkrétních projektů. Jedná se například o situace, kdy pro projekty velice malého rozsahu realizovaného společností XY, nebudou vytvářeny všechny možné projektové dokumenty, nicméně základní principy musí být vždy dodrženy.

Přes všechny výše uvedené činnosti projektového manažera, je jeho hlavní činností řízení projektového týmu, příprava projektových dokumentů, které jsou popsány v rámci jednotlivých procesů, sledování a monitoring průběhu projektu a následný reporting projektovému boardu.

Vzhledem informacím ze strukturovaného rozhovoru s projektovým manažerem (Příloha 4) je nutné zdůraznit, že projektový manažer není odpovědný, že cílový stav projektu přinese veškeré definovaná benefity.

Produktový vlastník

Produktový vlastník není přímá role, které vychází z organizační struktury projektu, nicméně autor diplomové práce ji zde uvedl, protože sám navrhuje v jedné z dalších kapitol diplomové práce o tuto roli rozšířit organizační strukturu společnosti XY a také tato role je povinnou rolí SCRUMu, který dle rozhovoru s projektovým manažerem (Příloha 4) je v rámci některých projektů a iniciativ využíván pro řízení a koordinaci. Proto je zde uvedeno začlenění produktového vlastníka do realizace projektů tak, aby nebyl v konfliktu s jinými rolí v rámci projektové organizační struktury a aby jeho účast na projektu měla přidanou hodnotu.

Produktový vlastník by měl spolupracovat jak s rolí Senior User tak s rolí analytik na tom, aby cílový stav projektu neodporoval dlouhodobému směřování vývoje daného modulu nebo produktu, který má tento produktový vlastník ve své kompetenci. Jakmile bude v rámci společnosti XY zavedeno produktové oddělení s produktovými vlastníky, musí být tito produktoví vlastníci zahrnuti už do ranných fází projektu, kdy je nutné s nimi konzultovat, zda funkcionality požadované klientem a to jak interním nebo externím, nenarušují integritu modulu nebo produktu, anebo naopak nebudou konfliktní s nějakou ze stávajících funkcionalit. Produktový vlastník proto může navrhnout, aby daná požadovaná funkcionality byla upravena tak, aby odpovídala dlouhodobému směřování vývoje na konkrétním modulu, anebo produktu. Nicméně pokud by produktový vlastník chtěl navrhnout úpravu požadované funkcionality, vždy tento návrh musí schválit role Senior User, protože pouze role Senior User má pravomoci v rámci projektu definovat, jaký bude cílový stav funkcionality.

3.9 Projektové etapy

Autor práce poznamenává, že termín etapa zvolil jako překlad anglického stage, termín stage se využívá v projektových metodikách PRINCE2 a PRINCE2 Agile a jedná se o analogii k projektovým fázím. Dalším důvodem proč autor práce nezvolil termín fáze je takový, že některé projekty je lepší rozfázovat do více fází pomocí dělení rozsahu projektu. Tj. pokud je to možné, je ideální rozsáhlý projekt rozdělit do několika menších fází a dodávat je postupně.

Proto nebyl zvolen pojem fáze ale etapa tak, aby nedocházelo k záměně projektové fáze s fází definovanou rozdělením rozsahu projektu na více částí.

Z procesního diagramu (Příloha 5) se může na první pohled zdát, že projektové procesy a etapy se překrývají, nicméně není tomu tak. Jako příklad autor procesů, které se nepřekrývají s etapami, autor práce uvádí procesy Řízení projektu, Řízení produktové dodávky a Řízení etapových přechodů. Naopak etapy L0 a L6 nemají žádný samostatný projektový proces.

L0 – Idea

Cílem etapy L0 – Idea je poskytnutí mandátu od vedení společnosti XY, aby se někdo ze společnosti mohl začít tímto nápadem zabývat. Tento nápad vzniká jako začátek každého typu projektu, který je ve společnosti XY realizován. Za nápad se považuje jakákoliv iniciativa ať už externího charakteru a to například od stávajícího tak nového zákazníka, anebo od kohokoliv interního ze společnosti XY. Dalším cílem etapy L0 je rozhodnutí, zda má tato idea pokračovat jako standardní projekt řízený projektovou metodikou, anebo je vhodná spíše na čistě agilní přístup a produktové řízení. Toto rozhodnutí je prováděno na základě frameworku CYNEFIN, který je k tomu určen. Kromě frameworku CYNEFIN musí být přihlíženo také k ostatním faktorům projektu, které určují, zda je projekt vhodný pro tradiční projektové řízení, anebo pro agilní přístup.

Jako podklad pro schválení vytvořil autor diplomové práce šablonu, která bude sloužit pro každé schválení etapy L0 v rámci společnosti XY. Aby byl projekt schválen a mohl pokračovat etapou L1, je nutné, aby byl tento projekt schválen. Schvalovatelem musí být vždy top management společnosti XY, protože vedení společnosti musí být obeznámeno s tím, že na přípravě projektu budou trávit čas jejich zaměstnanci.

Výsledkem schvalování je buď je iniciativa schválena, anebo neschválena. V případě jejich schválení je v případě identifikace jako standardního projektu posunut projekt do etapy L1 a dále řízen metodikou navrženou v rámci této diplomové práce a odpovídající procesnímu digramu (Příloha 5) v příloze. Pokud je v rámci fáze L0 na základě frameworku CYNEFIN rozhodnuto, že je dále vhodné projekt řídit čistě agilně a spíše produktovou formou, je tato iniciativa přesunuta do produktového backlogu kde jí dále rozpracovává produktový vlastník a tým pomocí SCRUMu. Naopak pokud je iniciativa neschválena, dál se v ní nepokračuje ani v jedné fázi, nicméně je možné, aby byla etapa L0 přepracována a opět schvalována.

Odpovědnost za zpracování etapy L0 má její iniciátor, nicméně v některých případech již v této ranné fázi vypomáhá projektový manažer, přesto že se může stát, že iniciativa nebude dále řízena jako projekt, anebo bude ukončena již na jejím počátku. Z iniciátora se ve většině případů v případě realizace formou projektu stává Executive, anebo Senior User.

V rámci etapy L0 není využit žádný ze sedmi základních procesů, nicméně tato etapa je zahrnuta do procesního diagramu (Příloha 5) pro lepší přehlednost a jednoznačnost. Jako podklad pro schválení přechodu je vytvořen dokument přechodu z etapy L0 do L1, jeho šablona je součástí přílohy (Příloha 10) diplomové práce. Tento dokument obsahuje všechny potřebné informace k následnému schválení, anebo neschválení. Tento dokument obsahuje popis projektu, který obsahuje co je součástí projektu, co není součástí projektu a předběžný rámcový odhad nákladů. Dále dokument obsahuje předběžný business na úrovni finančních a nefinančních benefitů. Dále jsou zde uvedené projektové cíle a benefity a hlavně identifikovaný přístup dle frameworku CYNEFIN. Tato identifikace je v této projektové fázi naprosto klíčová, protože při schvalování přechodu do etapy L1 musí být jasné, že tato iniciativa je vhodná pro řízení projektem. Kromě CYNEFIN identifikace musí být v rámci tohoto rozhodnutí přihlíženo i k velikosti iniciativy a také kolik týmů ji bude zpracovávat. Pokud je dle CYNEFIN identifikováno že by bylo iniciativu řídit čistě agilně produktově a bude

zde zapojen velký počet týmů na dlouhou dobu, měl by být pro takové iniciativy zvolen spíše projektový přístup, pokud nebude se zadavatelem projektu domluveno jinak. Zadavatel projektu si v tomto případě musí být vědom, že v případě čistě agilního přístupu nemůže být vytvářen takový tlak na termín a proto není tento přístup například vhodný pro iniciativy legislativního charakteru. Dokument dále pokračuje představením budoucí organizační struktury v případě pokud je známá, hrubý cílový harmonogram a definované další kroky v rámci iniciativy. Na základě všech těchto informací rozhoduje top management společnosti, zda se iniciativa bude realizovat a pokud ano, zda bude řízena projektovou cestou, anebo produktovou, pomocí čistě agilního přístupu.

L1 – Přípravná etapa

Hlavním cílem přípravné etapy projektu je zpracovat základní projektové odůvodnění, které je poté předloženo projektovému boardu na posouzení. V rámci přípravné etapy je jmenován zbytek projektového boardu a to role Senior User a Senior Supplier. Po posouzení může dojít k rozhodnutí o pokračování projektu formou analytické etapy, anebo jeho zastavení. V rámci etapy L1 je využit projektový proces Start projektu včetně všech jeho aktivit a dokumentů. V rámci etapy L1 je tedy nutné projít veškeré aktivity tohoto procesu a v rámci nich vygenerovat veškeré dokumenty, které jsou poté předloženy projektovému boardu k posouzení. Na konci této etapy musí být vytvořena zakládací listina projektu, která projekt popisuje do takové úrovně, aby projektový board mohl rozhodnout, zda chce v projektu dále pokračovat. V rámci tohoto dokumentu je tedy kladen důraz na projektové odůvodnění, kdy musí mít projekt jasný business case, vydefinovaný cílový stav a benefity, ale také náklady a hrubý harmonogram. Tento hrubý harmonogram je důležitý, aby si projektový board dokázal představit, kdy se vynaložené náklady na realizaci začnou překlápět do realizování business benefitů. Přejít z etapy L1 do etapy L2 schvaluje projektový board na základě dokumentu Zakládací listina, který projektovému boardu předkládá projektový manažer. Přejít z etapy L1 do etapy L2 je řízen procesem Řízení projektu.

L2 – Analytická etapa

Hlavním cílem analytické etapy je kompletní připravení projektu k jeho realizaci. Na konci této etapy musí být jasné do detailu jak bude vypadat finální produkt, co bude obsahovat za funkcionality, kolik tento produkt bude stát a kdy bude dodán. Aby na konci této etapy bylo možné projektovému boardu všechny tyto informace dodat v co největší kvalitě, tak je v rámci projektového řízení využit projektový proces Iniciací projektu. V rámci tohoto procesu jak je uvedeno v kapitole o procesním modelu, je vygenerováno množství dílčích dokumentů. Díky těmto procesním aktivitám a dílčím dokumentům je také ustanoven kompletní projektový tým, je zajištěna jeho alokace na případnou realizaci, je kompletně dokončen architektonický návrh, který vychází z procesního dokumentu Technická analýza. Dále je znám a sestaven projektový rozpočet a také se v rámci této fáze musí vytvořit veškeré zadání pro vývoje do systému Jira tak, aby se v případě schválení realizace ihned mohlo začít s vývojem.

Schválení přechodu projektu z analytické etapy L2 do realizační etapy L3 provádí projektový board na základě výstupu analytické fáze. Tímto výstupem je Dokumentace pro zahájení projektu, za kterou je odpovědný projektový manažer. Projektový board o tomto přechodu rozhoduje v rámci projektového procesu Řízení projektu.

L3 – Realizační etapa

Cílem realizační etapy L3 je pomocí využívání alokovaných projektových zdrojů vytvoření produktu, který je specifikován v procesních dokumentech Popis produktu, business a technická analýza. Kromě vytvoření samotného produktu je v rámci realizační fáze nutné připravit testovací scénáře pro testovací fázi L4. Za přípravu testovacích scénářů je odpovědný analytik, který se podílel na business analýze.

Realizační etapa jak už název napovídá obsahuje samotnou realizaci produktu, která je řízená projektovým manažerem a kdy je na realizaci i řízení dohlíženo projektovým boardem. Projektový manažer v rámci této projektové etapy řeší běžné denní projektové činnosti jako zadávání, přijímání a vyhodnocování úkolů, řídí rizika, změnové požadavky, řeší problémy jako náhlé onemocnění pracovníků nebo dovolené. Průběh projektu reportuje projektovému boardu a v případě, že projekt se odchýlí od stanovených tolerancí, nebo je jiný důvod, tak eskaluje tyto skutečnosti projektovému boardu, který rozhoduje o případných opatřeních.

Realizační etapa L3 je etapou v rámci které je využit více jak jeden projektový proces. V rámci realizační etapy jsou využity dokonce tři procesy. První projektový proces, který je v rámci této etapy využit je Řízení projektu, druhým využitým procesem je Řízení produktové dodávky a třetím Řízení etapových přechodů. Projektový proces Řízení projektu zastřešuje veškeré aktivity projektového manažera v rámci realizační etapy. Mezi tyto aktivity patří každodenní řízení projektu, kdy projektový manažer zadává pracovní balíčky k realizaci, přijímá je a vyhodnocuje jejich rozpracovanost a kvalitu. Dále řeší veškeré problémy na projektu, sleduje a vyhodnocuje rizika, reportuje a eskaluje projektovému boardu. Projektový proces Řízení produktové dodávky zastřešuje naopak samotné vytváření a doručování produktu, kdy veškerý průběh tohoto vytváření je reportován projektovému manažerovi, dále jsou v rámci něj vypracovávány a následně předávány pracovní balíčky. Poslední projektový proces, který je využit v rámci realizační etapy je proces Řízení etapových přechodů. V rámci tohoto procesu je vždy před koncem realizační etapy připravena etapa další, tj. etapa testovací L4.

Realizační etapa končí, když jsou všechny pracovní balíčky hotové a když je v rámci procesu Řízení etapových přechodů připraven přechod do další etapy. Poté je souhrnný výstup projektové etapy opět předán projektovému boardu a to formou Reportu konce etapy. Projektový board následně na základě tohoto reportu rozhodne, zda povolí přechod z realizační etapy L3 do testovací etapy L4. Projektový board kromě schválení může rozhodnout je předčasném ukončení projektu, anebo také o návratu do realizační etapy, tak jak je popsáno v kapitole o procesním modelu.

L4 – Testovací etapa

Cílem testovací etapy L4 je pomocí využívání alokovaných projektových zdrojů kompletně otestovat vyvinutý produkt a případné chyby v rámci této projektové etapy opravit. Pro samotné testování se využívají testovací scénáře, které byly vytvořeny v rámci realizační etapy L3.

Testovací etapa je tedy výhradně zaměřena na testování vyvinutého produktu a na případné opravy tak, aby mohl být tento produkt v další projektové etapě předán zákazníkovi v požadované kvalitě.

Projektový manažer v rámci této projektové etapy řeší běžné denní projektové činnosti stejně jako v projektové etapě předešlé, tj. zadávání, přijímání a vyhodnocování úkolů, řídí rizika, řeší problémy jako náhlé onemocnění pracovníků nebo dovolené. Jediným rozdílem je, že obsahem práce realizačního týmu není vývoj produktu, ale jeho testování a oprava chyb.

Projektovému boardu je stejně jako v případě realizační etapy reportováno jaký je průběh testování a také jsou eskalovány například zásadní problémy a chyby, které například mohou posunout délku trvání testovací etapy. Tento posun musí projektový board schválit, v případě neschválení prodloužení může naopak projektový board konstatovat, že chce produkt nasadit do produkčního provozu i s takto závažným nedostatkem.

Testovací etapa L4 je etapou v rámci které je využit více jak jeden projektový proces. V rámci testovací etapy jsou stejně jako v etapě předešlé využity dokonce tři procesy. První projektový proces, který je v rámci této etapy využit je Řízení projektu, druhým využitým procesem je Řízení produktové dodávky a třetím Řízení etapových přechodů. Projektový proces Řízení

projektu zastřešuje veškeré aktivity projektového manažera v rámci testovací etapy. Mezi tyto aktivity patří každodenní řízení projektu, kdy projektový manažer zadává pracovní balíčky, které obsahují požadované testy funkcionalit k jejich otestování, přijímá je otestované, vyhodnocuje jestli testovací scénáře prošly a pokud ne, zadává pracovní balíček k opravě. Dále řeší veškeré problémy na projektu, sleduje a vyhodnocuje rizika, reportuje a eskaluje projektovému boardu. Projektový proces Řízení produktové dodávky zastřešuje naopak samotné testování a následné opravy produktu, kdy veškerý průběh tohoto procesu je reportován projektovému manažerovi. Poslední projektový proces, který je využit v rámci realizační etapy je proces Řízení etapových přechodů. V rámci tohoto procesu je vždy před koncem realizační etapy připravena etapa další, tj. etapa uzavírací L5.

Testovací etapa L4 končí, když jsou všechny pracovní balíčky obsahující testy a opravy hotové a když je v rámci procesu Řízení etapových přechodů připraven přechod do další etapy. Poté je souhrnný výstup projektové etapy opět předán projektovému boardu a to formou Reportu konce etapy. Projektový board následně na základě tohoto reportu rozhodne, zda povolí přechod z testovací etapy L4 do uzavírací etapy L5.

L5 – Uzavírací etapa

Cíly uzavírací etapy L5 je formálně ukončit projekt, předat výsledný produkt zákazníkovi a také udělat vyhodnocení projektu. V rámci uzavírací etapy L5 je zrušena alokace všech projektových zdrojů a od projektového manažera je připraven Report konce projektu, který slouží projektovému boardu jako podklad k rozhodnutí, zda projekt splnil očekávání a stanovené cíle a může být formálně ukončen.

V rámci této projektové etapy musí být také předána veškerá uživatelská dokumentace, musí proběhnout případné školení zaměstnanců, musí dojít k ukončení alokace všech projektových zdrojů a také k zaznamenání veškerých zkušeností, které společnost v rámci projektu nabyla.

V rámci uzavírací etapy L5 je využit projektový proces Uzavření projektu, který v sobě obsahuje jak předání produktu zákazníkovi, tak vytvoření dokumentu Report konce projektu. V rámci uzavírací etapy L5 také musí být projektovým boardem definováno, zda chtějí, aby byl projekt vyhodnocen s delším časovým odstupem pomocí etapy L6 Vyhodnocení benefitů.

L6 – Vyhodnocení benefitů

Poslední projektovou etapo je etapa Vyhodnocení benefitů L6. Hlavním cílem této etapy je v delším časovém odstupě vyhodnotit, zda byly naplněny business case a zda byly deklarované přínosy skutečně dosaženy. U některých projektů má smysl tuto etapu realizovat pár měsíců po uzavření projektů, naopak u jiných může dávat smysl tato etapa až s odstupem roku, anebo dvou. Takto dlouhý odstup má smysl u realizace komplexních, anebo strategických projektů.

Realizace této projektové etapy dává smysl jen u některých projektů. Odpovědnost za rozhodnutí, zda tato etapa bude realizována má projektový board a rozhoduje se v rámci předcházející etapy L5. Odpovědnost za přípravu materiálů k vyhodnocení benefitů má projektový board. Součástí této projektové etapy už většinou není projektový manažer, nicméně může být a pomáhat s přípravou materiálů k vyhodnocení.

V rámci projektové etapy Vyhodnocení benefitů L6 není využit žádný ze sedmi projektových procesů procesního modelu společnosti XY. Nicméně jak je patrné z příloženého diagramu procesního modelu (Příloha 5), tak tato etapa navazuje na Uzavírací etapu řízenou procesem Uzavření projektu. Tato projektová etapa je etapou nepovinnou a je na rozhodnutí projektového

boardu v rámci uzavírací etapy, zda bude chtít projektové benefity vyhodnotit v delším časovém období.

3.10 Organizační změny

Aby bylo možné využít co možná nejvíce benefitů z této navržené projektové metodiky, je v rámci společnosti XY potřeba udělat následující organizační změny. Tyto organizační změny vycházejí jak z reálných zkušeností v rámci společnosti XY, zjištěných v rámci strukturovaného rozhovoru s projektovým manažerem (Příloha 4), tak obecných přístupů v rámci projektového řízení a projektových kanceláří. Proto je prvním doporučením v rámci organizačních změn zavedení projektové kanceláře. Druhé doporučení vychází z definice agilního přístupu SCRUM, uvedeného v rámci teoretického základu diplomové práce. Agilní přístup SCRUM definuje jeho základní role, nicméně jedna ze základních rolí SCRUMu a to produktový vlastník není ve společnosti XY zavedena, přesto že společnost XY tvrdí, že SCRUM využívá.

Zavedení projektové kanceláře

Jak je patrné z organizační struktury společnosti XY (Příloha 3), tak společnost nemá žádnou projektovou kancelář, PMO oddělení nebo jakoukoliv jinou liniíovou strukturu. Jak vyplývá ze zjištění ohledně projektových metodik, ve společnosti není nikdo kdo by metodiku vytvářel, aktualizoval, hledal nové trendy a případně přizpůsoboval potřebám společnosti XY.

Autor diplomové práce doporučuje hledat manažera projektového oddělení z interních kapacit a to z následujících důvodů. Vzhledem k různorodé typologii projektů, bude pro budoucího manažera PMO oddělení jejich znalost důležitá. Dále jak bylo patrné ze strukturovaného rozhovoru s projektovým manažerem, tak interní člověk zná dobře ze své zkušenosti současné problémy, které projekty realizované ve společnosti XY vykazují.

Kompetence manažera projektové kanceláře je řídit, motivovat a rozvíjet všechny projektové manažery. Všichni projektoví manažeři reportují manažerovi projektové kanceláře. Manažer projektové kanceláře reportuje jednomu ze spolumajitelů společnosti, který zastává pozici CTO. Manažer projektové kanceláře si musí nastavit s projektovými manažery pravidelný reporting tak, aby dokázal mít přehled o realizovaných projektech a také o dodržování interní projektové metodiky. Z pohledu projektové metodiky je úkolem manažera projektové kanceláře nejenom kontrolovat veškerou projektovou dokumentaci, dodržování projektových procesů a aktivit, ale také dodržování korektních přechodů mezi projektovými etapami. Mezi další kompetence manažera projektové kanceláře je starat se o rozvoj projektových manažerů a to jak formou školení, tak formou koučingu, anebo mentoringu.

V případě, že projektový board, anebo kdokoliv z klientů není spokojen s prací projektového manažera, obrací se s touto eskalací na manažera projektové kanceláře.

Manažer projektové kanceláře je dále odpovědný za interní projektovou metodiku, takže se musí starat o její neustálé aktualizování o nabyté zkušenosti z projektů. Dále díky těmto nabytým zkušenostem dále přizpůsobovat metodiku potřebám společnosti XY.

Zavedení produktového týmu

Společnost XY v současné době nemá dle organizační struktury (Příloha 3) žádné produktové vlastníky, což je v rozporu s tím co definuje agilní metodika SCRUM, která je dle projektového manažera (Příloha 4) využívána pro některé typy projektů a iniciativ. Agilní metodika SCRUM, tak jak je uvedeno v teoretické části, definuje tři základní role a to produktový vlastník, SCRUM master a tým. Jak je patrné z diagramu organizační struktury (Příloha 3), tak z těchto tří rolí jsou zastoupeny ve společnosti XY pouze role dvě a to SCRUM master a tým.

Proto by dle autora práce mělo být ve společnosti XY zavedeno produktové oddělení. Jak uvádí Mike Cottemayer na webovém portálu Leading Agile (2020), tak v rámci některých společností, které mají složitější produkty je běžné, že je tým produktových vlastníků, protože jeden produktový vlastník by nedokázal kvalitně obsáhnout celý produkt. Obvykle bych mohl mít jednu osobu, která slouží jako primární rozhraní týmu, ale uznáváme, že PO je práce, která někdy vyžaduje více než jednu osobu, aby se dobře vedla. Pokud vezmeme v úvahu tým vlastníka produktu z trochu jiné perspektivy - slouží jako aktivátor týmu SCRUM, který může vlastník produktu podporovat

Toto oddělení by nicméně mělo být zaváděno postupně a měl by být nejdřív najat pouze jeden produktový vlastník, který si časem postaví svůj vlastní tým. V první řadě je důležité, aby si tento nový produktový vlastník osvojil poměrně složitou problematiku produktu dodávaného společností XY. Poté je možné, aby si najmul další produktové vlastníky, které budou specializované na jednotlivé části produktu. Autor práce doporučuje, aby produktový tým byl ve složení pouze jednoho produktového vlastníka minimálně po dobu jednoho roku a to z důvodu, že kromě pochopení samotného produktu je nutné dále pracovat s agilním koučem na správném fungování SCRUMu, který v tuto chvíli díky absenci produktového vlastníka nemůže fungovat plnohodnotně. Přesný popis role produktového vlastníka v rámci projektů je obsažen v kapitole věnované organizační struktuře projektů.

Podle autora práce by určitě v rámci společnosti stálo za zvážení, jestli o roli produktového vlastníka by neměl zájem někdo ze stávajících analytiků, kteří produkt společnosti XY znají perfektně.

3.11 Zavedení nové metodiky a vyčíslení nákladů

Aby projektová metodika, navržená v této diplomové práci přinesla společnosti XY veškeré benefity, tak je nutné, aby bylo její zavedení do reálných projektů co nejhladší. V první řadě je nutné konstatovat, že autor práce nedoporučuje začít zavádět tuto novou metodiku včetně jejích procesů a dokumentů na již rozběhnuté projekty. Dále autor práce nedoporučuje, aby v rámci jejího zavádění byl vybrán komplikovaný projekt jako pilotní. Za pilotní projekt by měl být vybrán takový, kde není projektový rozpočet a projektový harmonogram moc striktní. Hlavním důvodem těchto doporučení je, že proti stávající interní projektové metodice ve společnosti XY, která je založená především na projektových fázích, tak nově navržená vycházející z PRINCE2 Agile je více procesní a některé procesy je nutné si více osvojit.

Zavedení projektové metodiky

Představení a následné zavedení projektové metodiky by měl mít na starost nový liniový manažer nově zavedené projektové kanceláře. Zavedení projektové kanceláře s jejím liniovým manažerem je jedno z předešlých doporučení, uvedených v předešlých kapitolách diplomové práce.

Autor diplomové práce doporučuje, aby představení pro projektové manažery proběhlo následovně. Manažer projektové kanceláře by měl uspořádat celodenní workshop, který bude rozdělen na 3 dílčí části. Tyto dílčí části budou odděleny přestávkami. První částí bude samotné představení projektové metodiky. Toto představení bude obsahovat principy PRINCE2 Agile na kterých je metodika postavena a který nesmí být opomenuty. Dále v rámci představení metodiky představí manažer projektové kanceláře procesní model metodiky. Autor práce zdůrazňuje, aby představení procesního modelu proběhlo prostřednictvím grafické podoby tohoto procesu, který je součástí přílohy (Příloha 5). Hlavním důvodem tohoto doporučení je, že vzhledem k poměrně velkému počtu procesů, procesních aktivit a procesních dokumentů,

by bez grafické podoby bylo pro projektové manažery složitější pochopit celý model a různé souvislosti v něm. Po představení celého modelu musí manažer projektové kanceláře v rámci představení projít celým procesním modelem a každou z aktivit procesu představit a to včetně procesních dokumentů. Dále musí být představeny jednotlivé projektové etapy a zdůrazněn rozdíl mezi projektovým procesem a etapou. První část workshopu, která představuje novou projektovou metodiku bude ukončena představením projektové organizační struktury. V rámci projektové organizační struktury musí být detailně představeny všechny role.

Druhou částí úvodního workshopu je představení projektové organizační struktury již realizovaných projektů tak, aby reprezentovali tuto novou metodiku. Hlavním cílem této části workshopu je, aby si projektoví manažeri udělali lepší představu, kdo role v projektovém boardu bude zastávat. Opět musí dojít od manažera projektové kanceláře k představení důvodů, proč byl konkrétní člověk nominován na konkrétní roli.

Poslední částí workshopu je vyzkoušení si modelových situací v rámci nové projektové metodiky. Cílem je, aby si každý projektový manažer mohl v nějakém modelovém projektu vyzkoušet nominace projektového boardu, přechody mezi projektovými etapami a také řešení různých situací, které na projektu nastávají. Jedná se například o situace kdy je identifikováno nějaké zásadní projektové riziko, anebo se projekt začne odchylovat od stanoveného harmonogramu a je nutné tuto situaci eskalovat na projektový board.

Vzhledem k popisu workshopu je nutné, aby se na něj manažer projektové kanceláře dobře připravil. Autor práce doporučuje si vyčlenit na přípravu tohoto workshopu celý den. Sice je v rámci diplomové práce procesní model již vytvořen a role v organizační struktuře popsány, nicméně je důležité, aby byla kvalitně připravena i druhá a třetí část workshopu, kde si projektoví manažeri pro představení poprvé vyzkouší reálnou práci s novou projektovou metodikou.

V rámci prvního kvartálu, kdy se metodika začne využívat na reálné projekty je důležité, aby manažer projektové kanceláře více projektovým manažerům pomáhal řešit otázky typu kdo by měl být nominován do projektového boardu, zda je do rolí v rámci projektového boardu nominován správný člověk vzhledem k jeho odpovědnosti. V rámci prvních projektů je důležité, aby manažer projektových manažerů pomáhal i projektovým boardům správně fungovat a zastupovat zájmy jednotlivých rolí.

U každé projektové metodiky, včetně této, je nesmírně důležité, aby neustále docházelo k vyhodnocování jak samotných procesů, tak jejich aktivit a dokumentů tak, aby metodika bylo co nejvíce přizpůsobená potřebám společnosti XY a tím pádem, aby bylo pro společnost co nejvíce přínosná. Za toto vyhodnocování a neustálé ladění metodiky musí být odpovědný manažer projektové kanceláře, který musí aktivně sbírat podměty na zlepšení a další přizpůsobení nejenom od projektových manažerů, ale také od ostatních zaměstnanců společnosti XY a od zadavatelů projektů. Autor práce doporučuje, aby v rámci každého kvartálu naplánoval manažer projektové kanceláře 2 hodinový workshop, kde tyto podměty bude procházet s projektovými manažery a všichni společně se budou snažit je zapracovat do projektové metodiky. Za to co bude do projektové metodiky finálně zapracováno, je odpovědností manažera projektové kanceláře. V rámci dalšího přizpůsobování můžou být upravovány, přidávány, anebo odebírány různé procesní aktivity, mohou být přidávány, upravovány, anebo odebírány procesní dokumenty a také pro více procesních dokumentů mohou být vytvořeny jejich šablony. V rámci vyhodnocování je také důležité vyhodnocovat, zda osoby nominované do projektových boardů správně plní svoji roli a pokud ne, aby dostali k této skutečnosti zpětnou vazbu.

Vyčíslení nákladů

Vzhledem k tomu, že v diplomová práce obsahuje všechny náležitosti pro reálné používání, tak jediné náklady, které společnosti XY v rámci zavedení vzniknou, jsou náklady na organizační změny a na samotné začlenění projektové metodiky do společnosti XY.

První část nákladů souvisí s navrženými organizačními změnami. V rámci organizačních je navrženo zavedení projektové kanceláře a zavedení produktového oddělení. Liniovým manažerem projektové kanceláře by se měl stát někdo ze současných projektových manažerů, nicméně vzhledem k jeho větší odpovědnosti doporučuje autor práce mu přidat 15 % platu. Webový portál platy (2020) uvádí průměrnou mzdu na pozici senior projektový manažer 66 000 Kč hrubého, což je v přepočítání na superhrubou mzdu 88 318 Kč. Celkový roční náklad v rámci zvýšení platu pro nově vytvořenou pozici liniového manažera projektové kanceláře je 158 844 Kč. Další navrženou organizační změnou je zavedení produktového oddělení, které v jeho první fázi bude mít pouze jednoho produktového vlastníka. Jak je uvedeno v kapitole věnované organizačním změnám, autor práce doporučuje do této role nominovat někoho ze současného týmu analytiků a najmout analytika nového. Pokud by někdo z analytiků měl o tuto pozici zájem a musel by se tedy najmout nový, tak vzhledem k uvedenému průměrnému platu na této pozici 51 000 Kč, který je uvedený na webovém portálu Platy (2020), tak by po přepočtení na superhrubou mzdu šlo o navýšení ročních nákladů ve společnosti XY o 818 856 Kč. Nicméně pokud by nikdo z analytiků neměl zájem o tuto pozici, musel by se najmout produktový vlastník z trhu práce. Jak uvádí webový portál Platy (2020), tak průměrná mzda je na této pozici 67 500 Kč, což by po přepočtení na roční superhrubou mzdu znamenalo navýšení nákladů ve společnosti XY o 1 083 780 Kč. Roční zvýšení nákladů společnosti XY plynoucích z organizačních změn je tedy v rozmezí 977 700 Kč do 1 242 624 Kč.

Druhou částí nákladů, které vzniknou při zavedení této projektové metodiky do společnosti XY jsou náklady na čas, které jsou spojeny s úvodním workshopem. Budoucí manažer projektové kanceláře bude potřebovat jeden den na přípravu workshopu a pak jeden den na vedení workshopu. V rámci kalkulace těchto nákladů bylo počítáno s 21 pracovními dny v měsíci, tj. v případě manažera projektové kanceláře se jedná o náklad 9673 Kč. Oba projektoví manažeři budou potřebovat na účast na workshopu jeden den, tudíž je náklad na čas těchto projektových manažerů 8411 Kč.

Dohromady tedy dojde po zavedení nové projektové metodiky, ke zvýšení ročních nákladů ve společnosti XY od 977 700 Kč do 1 242 624 Kč, kdy záleží na situaci, zda o roli produktového vlastníka mít zájem někdo ze stávajících analytiků. Dále dojde k jednorázovému nákladu na uspořádání workshopu, který souvisí se zaváděním nové projektové metodiky. Tento jednorázový náklad je dohromady 18 084 Kč.

4 Závěr

Výsledky zkoumání současného stavu řízení projektů ve společnosti XY ukázaly, že v rámci společnosti XY je velký prostor pro zlepšování metodologie řízení projektů. Ve společnosti XY je projektovými manažery využívána interní projektová metodika, která je už neaktuální a velmi stručná. Z pohledu metodologického zajištění projektů bylo identifikováno více problémů, které se snaží navrhnutá metodika odvozená od PRINCE2 Agile reflektovat. Mezi zjištěné nedostatky patří především špatná identifikace projektového přístupu, tj. jestli má být projekt řízen projektově, anebo agilně produktově. V současné chvíli společnost XY nevybírá tento přístup podle jasně daných kritérií, ale spíše podle obecných trendů a pocitů zaměstnanců. Dalším identifikovaným metodologickým problémem je nejednoznačná organizační struktura, v rámci které jsou nejasně vymezené kompetence a odpovědnosti, takže v rámci projektů není dost často jasné, kdo je za co odpovědný a kdo komu reportuje. Díky chybějící jasně definované projektové organizační struktuře dochází ke zmatkům a nejasnostem v kompetencích. Dále v současné projektové metodice úplně chybí řízení rizik a řízení změn. Na tuto skutečnost poukazovali oba projektoví manažeři během strukturovaných rozhovorů u všech typů projektů. Současná projektová metodika a společnost XY také vůbec neneviduje zkušenosti z projektů, ze kterých by se v rámci dalších projektů mohla poučit. Tento fakt je poměrně zásadní v kontextu skutečnosti, že společnost XY dost často realizuje projekty, které jsou si podobné, anebo jsou stejné. Přesto jak uvedl projektový manažer v rámci rozhovoru, tak u těchto projektů dochází dost často ke stejným nebo podobným problémům. Současná projektová metodika také vůbec nepopisuje projektové procesy a jen poměrně povrchně popisuje projektové fáze.

Na všechny tyto problémy bylo autorem práce reagováno v návrhu nové projektové metodiky, vycházející z PRINCE2 Agile. Nicméně v rámci diplomové práce není navržena pouze nová metodika řízení projektů vycházející z PRINCE2 Agile, ale je také navrženo proces pro všechny iniciativy od produktového rozvoje až po komplikované projekty. Podle autorem práce navrženého procesu, musí iniciativy hned na začátku projít identifikací, pro který z přístupu jsou vhodné. Zda pro přístup projektový reprezentovaný navrženou metodikou, nebo přístup produktový reprezentovaný agilním přístupem SCRUM. Proto byla tato identifikace zařazena do první etapy projektu a to etapy L0 – Idea. Identifikace, jak je uvedeno v předešlých kapitolách musí probíhat podle frameworku CYNEFIN, který je pro tuto činnost určen. Dále jak je uvedeno, musí být kromě identifikace podle frameworku CYNEFIN přihlédnuto i k dalším vlastnostem a parametrům iniciativ.

Důvodem proč autor práce zařadil identifikaci přístupu k řízení do diplomové práce, byla reakce na původní koncepci v rámci společnosti XY. Původní koncepce výběru byla chybná, protože při výběru způsobu řízení musí být přihlédnuto k parametrům a vlastnostem iniciativy, anebo projektu a nemůže být přístup k řízení vybrán jen podle pocitu, anebo podle současné popularity agilního přístupu, anebo tradičního projektového přístupu.

Autor práce se snažil metodiku PRINCE2 Agile maximálně přizpůsobit potřebám společnosti XY, kdy například projektové dokumentace je zpracována velice minimalisticky a některé projektové dokumenty mají podobu jednostránkových PowerPoint prezentací. Tato potřeba vychází z přístupu společnosti XY k projektové dokumentaci a snaží se povinně vyžadovat jen nezbytně nutné množství dokumentů. Jedná se o ty nejdůležitější dokumenty jako je například návrh a schválení projektového záměru, zakládací listina, dokumentace pro zahájení projektu a závěrečný report ukončení projektu. V příloze jsou přiloženy šablony pro nejdůležitější projektové dokumenty, které byly vytvořeny autorem práce a maximálně přizpůsobeny potřebám společnosti XY. Do přílohy byly přidány pro zjednodušení zavádění metodiky do společnosti XY.

Centrálním bodem navrhnuté metodiky je procesní model, který je součástí přílohy (Příloha 5) a kromě samotných procesů jsou v něm zanesené veškeré procesní aktivity a procesní dokumenty. Detailní popis všech procesů, procesních aktivit a dokumentů je součástí diplomové práce a byl vytvořen na míru potřeb společnosti XY. Reflektuje tedy veškeré zjištěné problémy a nedostatky, s kterými se projektové řízení ve společnosti XY v současnosti potýká. Do metodiky je tedy začleněno důsledné evidování všech zkušeností na projektu, které by mohli být v budoucnu použité u podobných projektů. Pro evidenci těchto zkušeností je v rámci diplomové práce vytvořena šablona dokumentu. Důležitost zapracování tohoto prvku do metodiky vychází z informací od projektového manažera, že typicky u projektů white label, které ze své podstaty jsou skoro stejné, anebo hodně podobné, tak neustále dochází k opakování stejných chyb a problémů.

Vzhledem ke zjištěným problémům na projektech, je v rámci jeho celého životního cyklu neustále ověřováno, že cílový stav bude přinášet benefity definované na začátku projektu. Z pohledu projektové dokumentace byl kladen důraz na projektové dokumenty, které evidují nejdůležitější parametry projektů a to proč je tento projekt realizován a jaké benefity přinese. Proto byly v rámci práce dále vytvořeny následující šablony dokumentů, které jsou všechny maximálně minimalistické tak, aby nesly pouze ty nejdůležitější parametry. Z chronologického pohledu první šablonou je šablona pro schválení přechodu mezi etapou L0 a L1. Druhou šablonou je zakládací listina projektů, třetí dokumentace pro zahájení projektu a čtvrtou report uzavření projektu. Všechny tyto dokumenty slouží jako podklad k rozhodování projektového boardu o dalším pokračování, anebo směřování projektu. Zaměření na neustále odůvodňování realizace projektu a kladení důrazu na cílový stav, vychází z problémů, které oba projektoví manažeři uvedli v rámci strukturovaných rozhovorů. Jak uvedli oba projektoví manažeři, tak v rámci interních projektů dost často dochází k jejich iniciaci bez oponentury jen na základě nadchnutí některého ze zaměstnanců. Tyto projekty poté končí předčasně, anebo není jejich cílový stav nikdy v praxi použit.

Další nedílnou a důležitou součástí navrhnuté projektové metodiky je popis projektové organizační struktury. Organizační struktura vychází z rolí definovaných v metodice PRINCE2 Agile, nicméně kompetence těchto rolí jsou zasezeny do kontextu společnosti XY. Jak bylo zjištěno v rámci rozboru současného stavu a problému na projektech, tak ve společnosti XY se nevyužívali v rámci projektů žádné řídicí komise a role na projektech nebyly nikdy jasně definované. Proto je součástí diplomové práce detailní popis všech rolí v rámci projektové organizační struktury tak, aby se předešlo těmto problémům. Jak v rámci popisu procesního modelu tak v rámci popisu rolí je také uvedeno, co která role má za odpovědnost v rámci celého životního cyklu projektu. Pochopení odpovědností každé role je naprosto klíčové pro správné fungování celé projektové metodiky.

Poslední součástí navrhnuté projektové metodiky je definice projektových etap. V rámci popisu etap je kladen důraz na uvedení hlavního rozdílu mezi projektovými procesy a projektovými etapami. V rámci popisu každé projektové etapy jsou uvedeny projektové procesy, které jsou v dané etapě použity a také je uveden vždy cíl etapy, kdy etapa začíná, kdy etapa končí a jaké odpovědnosti v rámci etap mají jednotlivé projektové role.

Pro každou projektovou metodiku, která je navrhnutá na míru konkrétní společnosti je důležité, aby neustále byla aktualizována o nové poznatky z minulých projektů. Musí tedy docházet nejenom aktualizaci projektových dokumentací, ale v případě potřeby i k úpravě procesních aktivit, anebo samotných procesů. Jen díky neustále aktualizaci dokáže být projektová metodika v delším časovém horizontu pro danou společnost prospěšná.

Kromě neustále aktualizace projektové metodiky je také důležité, aby v rámci jejího zavádění a využívání na prvních reálných projektech, sloužil manažer projektové kanceláře jako její

konzultant a pomáhal projektovým manažerům řešit otázky, kdo má být do projektového boardu nominován a do jaké role, zda člověk nominovaný na konkrétní roli je vhodný, anebo by mělo dojít k jeho výměně a obecně být nápomocný projektovým manažerům. Obdobně musí manažer projektové kanceláře pomáhat i projektovým boardům tak, aby bylo dosaženo správného fungování.

Z výše uvedeného lze konstatovat, že v rámci diplomové práce byly splněny všechny cíle, které na jejím začátku byly stanoveny. Hlavní cíl diplomové práce **přizpůsobení metody PRINCE2 Agile pro potřeby společnosti XY a doporučení hlavních kroků transformace současného systému řízení projektů na tuto metodiku** byl splněn, díky zjištění současného stavu řízení projektů ve společnosti XY a reflektování těchto problémů do nově navrhnutého procesního modelu a projektové organizační struktury, která vychází z PRINCE2 Agile. Vedlejší cíl **návrh na organizační a procesní změny v rámci PMO, případně dalších částech společnosti XY, které souvisí s transformací projektového řízení** byl splněn, díky návrhu projektových etap, které zahrnují v rámci etapy L0 identifikaci přístupu, který má být na řízení projektu aplikován. Ke splnění tohoto vedlejšího cíle byly dále navrženy organizační změny, bez kterých by toto navrhnuté komplexní řešení nemohlo správně fungovat.

V rámci diplomové práce bylo také spočítáno, kolik by zavedení nové projektové metodiky a realizování organizačních změn společnost XY stálo. Náklad na zavedení samotné metodiky lze označit za nízký, kdy je autorem práce kalkulován jen na jednorázovou investici 18 084 Kč. Takto nízký náklad vychází ze skutečnosti, že projektová metodika a to včetně základních šablon je navržena v této diplomové práci a je nutné pouze tuto metodiku zavést a začít používat na reálných projektech. K zavedení projektové metodiky do reálného procesu je v rámci diplomové práce navržena posloupnost kroků, která by měla zajistit dostatečné předání informací na projektové manažery. Tato posloupnost kroku se skládá především z celodenního workshopu s projektovými manažery, který obsahuje seznámení s projektovou metodikou, uvedení modelových příkladů organizačních struktur z projektů, realizovaných společnostmi XY v minulosti a nakonec vyzkoušení si modelových situací budoucích projektů a to jak z pohledu procesního modelu, tak i z pohledu organizační struktury projektu. Za přípravu a vedení workshopu bude odpovědný manažer projektové kanceláře. Náklady jsou tedy kalkulované na základě času, který bude manažer projektové kanceláře potřebovat na přípravu workshopu a na základě času, který budou všichni účastníci potřebovat na samotný workshop.

S větším nákladem, který není jednorázový je nutné počítat v případě zavedení navrhnutých organizačních změn. V rámci organizačních změn byl roční náklad kalkulován od 977 700 Kč do 1 242 624 Kč. Interval v ročním nákladu je z důvodu, že pokud by novou roli produktového vlastníka přijal jeden z analytiků, náklady na tuto roli by nebyly tak vysoké jako při poptávce z trhu práce. Navrhnuté organizační změny mají dvě roviny. První rovinou je zajištění lepšího fungování projektového řízení. Projektové řízení nemá v současné chvíli ve společnosti XY svoje oddělení a jak uvedl jeden z projektových manažerů během strukturovaného rozhovoru, tak například nedochází k aktualizaci interní metodiky nebo zaznamenávání poučení se s předešlých projektů. Tyto činnosti musí dohlížet nově jmenovaný manažer projektové kanceláře, který by dle autora práce měl být vybrán z interních seniorních projektových manažerů. Druhou rovinou v rámci organizačních změn je zajištění lepšího fungování produktového rozvoje, který je řízen agilním přístupem pomocí SCRUMu. Jak je uvedeno v teoretické části, jednou ze základních rolí na které je SCRUM postaven je role produktový vlastník, která v současné chvíli v rámci společnosti XY chybí. Proto je druhá z navrhnutých organizačních změn obsazení této role ve společnosti XY tak, aby bylo zajištěno správné fungování produktového rozvoje pomocí SCRUMu.

Literatura

Monografie

AXELOS. Managing Successful Programmes Pocketbook. London: TSO, 2013. ISBN 978-01-133-1353-2.

AXELOS. Managing Successful Projects with PRINCE 2. 6th ed. London: TSO, 2017. ISBN 978-01-133-1533-8.

AXELOS. PRINCE2 Agile. London: TSO, 2015. ISBN 978-01-133-1468-3.

CALLAHAN, K. R., STETZ, G. S., M. BROOKS, L. M. Project management accounting: budgeting, tracking, and reporting costs and profitability. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-95234-4.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

GRAHAM, N. Project Management Checklists For Dummies. Chichester, West Sussex : John Wiley & Sons, 2014. ISBN 978-1-118-93141-7.

HELDMAN, K. PMP: project management professional exam study guide. Seventh edition. Indianapolis, Indiana: Sybex, a Wiley brand, 2013. ISBN 978-1-118-53182-2.

KERZNER, H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-27870-3.

LARSON, E. W., GRAY C. F. Project management: the managerial process. 5th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2011. ISBN 978-0-07-340334-2.

LESTER, A. 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 978-0-08-098324-0.

MCBRIDE, M. Project management basics: how to manage your project with checklists. Chandler: Apress, 2016. ISBN 978-1-4842-2085-6.

MYSLÍN, J. Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru. Brno: Computer Press, 2016. ISBN 978-80-251-4650-7.

PRIES, K. H., QUIGLEY, J. M., Scrum project management. Boca Raton, FL: CRC Press, 2011. ISBN 978-1-4398-2517-4.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge. Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. ISBN 978-1-62825-184-5.

RUBIN, K. S. Essential Scrum: a practical guide to the most popular agile process. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley, 2012. ISBN 978-0-13-704329-3.

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

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

Internetové zdroje

Agile Alliance. *Minimal Viable Product (MPV)* [online]. 2020. [cit. 2020-08-03] Dostupné z www: <https://www.agilealliance.org/glossary/mvp/>

Agile Business Consortium. *Moscow Prioritisation* [online]. 2020. [cit. 2020-08-03] Dostupné z www: https://www.agilebusiness.org/page/ProjectFramework_10_MoSCoWPrioritisation.

COTTMAYER, M., *Why Organizations Should Have a Product Owner Team* [online]. 2020. [cit. 2020-08-03] Dostupné z www: <https://www.leadingagile.com/2011/03/why-a-product-owner-team/>.

CzechInvest. *Definice malého a středního podnikatele* [online]. 2020. [cit. 2020-22-01] Dostupné z www: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>.

Český Statistický Úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2020. [cit. 2020-22-01] Dostupné z www: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

European Commission. *Consumer protection in EU Online Gambling Regulation* [online]. 2020. [cit. 2020-02-02] Dostupné z www: <https://www.egba.eu/uploads/2018/12/181206-Consumer-Protection-in-EU-Online-Gambling-EBGA-Report-December-2018.pdf>.

IPMA. *History, The First Years, INTERNET* [online]. 2020. [cit. 2020-07-02] Dostupné z www: <http://www.ipma.world/about-us/ipma-international/history-of-ipma/>.

JIRIČKOVÁ, M., ONDEK, Š., *PRINCE2 Agile: Agilní rozšíření populární metodiky projektového řízení* [online]. 2020. [cit. 2020-08-01] Dostupné z www: https://www.potifob.cz/PRINCE2_Agile_clanek.

HAWORTH, S., *Agile Vs Waterfall. What Should You Use For Your Project?* [online]. 2020. [cit. 2020-07-04] Dostupné z www: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>.

HOBBS, B., PETIT, Y., *Agile Methods on Large Projects in Large Organizations* [online]. 2020. [cit. 2020-09-01] <https://www.pmi.org/learning/library/agile-methods-large-organizations-projects-10767>

PARSON, T., *When to Use Waterfall vs. Agile* [online]. 2020. [cit. 2020-05-04] <https://www.macadamian.com/learn/when-to-use-waterfall-vs-agile/>

PM Consulting. *CYNEFIN pomůže určit, kdy aplikovat agile* [online]. 2020. [cit. 2020-09-01] Dostupné z www: <https://www.pmconsulting.cz/2018/01/cynefin-pomuze-urcit-aplikovat-agile/>.

Platy. *IT analytik* [online]. 2020. [cit. 2020-23-03] Dostupné z www: <https://www.platy.cz/platy/informacni-technologie/it-analytik>

Platy. *Product owner* [online]. 2020. [cit. 2020-23-03] Dostupné z www: <https://www.platy.cz/platy/management/product-owner>

Platy. *Senior projektový manažer* [online]. 2020. [cit. 2020-23-03] Dostupné z www: <https://www.platy.cz/platy/management/senior-projektovy-manazer>

RIGBY, K. R., SUTHERLAND, J., TAKEUCHI, H., *Embracing Agile* [online]. 2020. [cit. 2020-09-01] Dostupné z www: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>.

SOCHOVÁ, Z., *Složitost světa* [online]. 2020. [cit. 2020-07-04] Dostupné z [www: https://soch.cz/blog/management/agile/slozitest-sveta/#more-664](https://soch.cz/blog/management/agile/slozitest-sveta/#more-664).

Interní zdroje

SPOLEČNOST XY. Metodika řízení projektů ve společnosti XY. Praha, 2008.

SPOLEČNOST XY. Produktový list společnosti XY. Praha, 2020.

SPOLEČNOST XY. Redmine report – interní produktový rozvoj 2019 – datum nasazení do produkce. Praha, 2020.

SPOLEČNOST XY. Redmine report – white label projekty 2019. Praha, 2020.

SPOLEČNOST XY. Redmine report – white label 2019 - změnové požadavky. Praha, 2020.

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Protokol o rozhovoru se spolumajitelem společnosti	II
Příloha 2 Prezentace záměru majitelům společnosti XY	III
Příloha 3 Organizační struktura společnosti XY	V
Příloha 4 Protokol o rozhovoru s projektovým manažerem.....	VI
Příloha 5 Diagram projektových procesů ve společnosti XY	IX
Příloha 6 Šablona dokumentu Ponaučení	X
Příloha 7 Šablona dokumentu Zakládací listina	XI
Příloha 8 Šablona dokumentu Dokumentace pro zahájení projektu	XII
Příloha 9 Šablona dokumentu Report uzavření projektu	XIII
Příloha 10 Šablona dokumentu Schválení přechodu z etapy L0 do L1.....	XIV
Příloha 11 Popis pojmu program – příloha k teoretické části	XV
Příloha 12 Charakteristika společnosti XY a stručný popis produktu	XVI
Příloha 13 Protokol o rozhovoru s projektovým manažerem 2.....	XIX

Příloha 1 Protokol o rozhovoru se spolujednatelkou společnosti

Odpovědi získané během rozhovoru jsou zapsány do protokolu

Datum a místo rozhovoru: 29. 01. 2020, sídlo společnosti - malá zasedací místnost

Jméno: Spolujednatelka

Název: Základní informace o společnosti XY

1) Řekni mi co nejvíce o společnosti. Co je hlavním předmětem činnosti společnosti XY? Má společnost v rámci předmětu nějaké specifické zaměření? Je zaměření společnosti XY po celou dobu historie stejné? Jaká je její historie atd.

Odpověď: Ano, jsme poměrně úzce zaměřená společnost, které poskytuje specializovaný produkt a k němu doplňkové služby v oblasti IT. Firma je specificky zaměřena na poskytování softwarového produktu pro sportovní sázení. Máme pro sázkové společnosti vlastní řešení, které můžeme nabízet s drobnými úpravami po celém světě. Tento produkt v rámci různých zemí upravujeme podle legislativních a zákaznických požadavků. Co se týká historie, tak společnost XY existuje od roku 1999 a dříve neměla žádné užší zaměření, nabízeli jsme služby v oblasti vytváření webových stránek a jednoduchých informačních systémů. Nicméně podobných společností je na trhu velké množství, takže jsme se v posledních 7 letech zaměřili na specifický produkt a služby v oblasti sportovního sázení. V tuto chvíli děláme zakázky jen tohoto charakteru.

2) Jaké byly klíčové milníky v historii společnosti?

Odpověď: První milník je asi založení v roce 1999 a druhý vstup zahraničního investora z Polska. Díky investorovi jsme získali peníze na rychlejší růst.

3) Působí společnost XY jen v ČR? Pokud ne, tak na jakých dalších trzích a co bylo důvodem pro rozhodnutí jít do zahraničí?

Odpověď: Ne, působíme po celém světě. Teď máme více zahraničních zákazníků než tuzemských. Máme dokonce jednoho zákazníka z Afriky. Věděli jsme, že s takto specifickým produktem nám bude český trh malý, takže jsme museli jít i na zahraniční trhy, jinak bychom nemohli trvale růst. V minulých letech nám hodně pomohla regulace Evropské komise, kdy na trzích EU musela skončit spousta velká sázkových kanceláří, které byly registrovány v daňových rájích.

4) Kdo je v tuhle chvíli vlastníkem společnosti?

Odpověď: Máme teď 3 spoluvlastníky. Já, druhý spoluzakladatel a společnost z Polska, každý vlastníme přesně třetinu podílu.

5) Kolik má společnost zaměstnanců?

Odpověď: Teď je u nás 65 zaměstnanců, ale potřebujeme jich kolem 90 až 100. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti a situaci na trhu práce je pro nás složité najít zaměstnance co bychom potřebovali.

Příloha 2 Prezentace záměru majitelům společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)



Zdroj: Vlastní zpracování

1. Co musí být součástí výzkumu

- 1) Zjistit kdo jsou stakeholders, jak vypadá PMO, jak jsou jim přiřazovány projekty
- 2) Zjistit jak vypadají fáze projektu ve společnosti XY
- 3) Zjistit jaké jsou velikosti projektů a kategorizovat je na malé střední a velké
- 4) Popis typologie vybraných projektů, jejich velikost, scope, budget, timing atd.
- 5) Zjistit jaké jsou problémy na projektech
- 6) Zjistit jak je řízen vývoj na úrovni plánování, jaké projektové dokumenty jsou generovány
- 7) Zjistit přístup k projektové dokumentaci, tj. jak je ve firmě vnímána jako důležitá
- 9) Zjistit jak vypadá reporting (komu PM reportují, jak reportují, jaké jsou mezery v reportingu a zlepšení)
- 10) Jak se evidují lessons learned, základní listiny projektu, business case, benefit case a jiné projektové realizační odůvodnění
- 11) Jak moc chcete mít dokumentační a případně byrokratické zajištění? (Governance)
- 12) Budgeting a Fin řízení
- 13) Popis co jsou nejčastější problémy na projektech (nedodržení budgetu, času, kvality)

**2. Forma výzkumu**

- Záleží na preferované formě, můžu přijít osobně a dělat rozhovory nebo poslat emailem (otevřené otázky)
- Musí být 3 kola tohoto výzkumu
 - 1) Otázky viz výše
 - 2) Dotazování u odpovědí, které nejsou dostatečné
 - 3) Finální revize

**3. Zainteresované osoby**

- PMO nebo majitelé – otázky ohledně projektového řízení a procesů
- HR nebo majitelé – pokud není organizační struktura k dispozici
- Hlavní klient – zkusím napsat zda by mi nedal pohled klienta

**4. Časový fond na součinnost****Prerekvizity (možná není potřeba!):**

- Organizační struktura – 0,5 hodina HR nebo majitelé
- Projektová metodika – 1 hodiny někdo z PMO nebo majitelé

Vypracování práce:

- První kolo - PMO nebo majitelé – max 2 hodiny
- Druhé kolo - PMO nebo majitelé – max hodina
- Revize výzkumu - PMO nebo majitelé – max hodina
- Finální revize práce (představení a případné dolažení detailů) PMO nebo majitelé – max 2 hodiny
- Celkem cca 1 MD

Případné reálné zavádění v případě zájmu

- Prezentace pro všechny zainteresované strany a konzultace
- Pilotní projekt a následná úprava různých aspektů pokud by něco nevyhovovalo
- Celkem (TBD) – domluvíme se pokud by byl zájem

**5. Co bude výstupem**

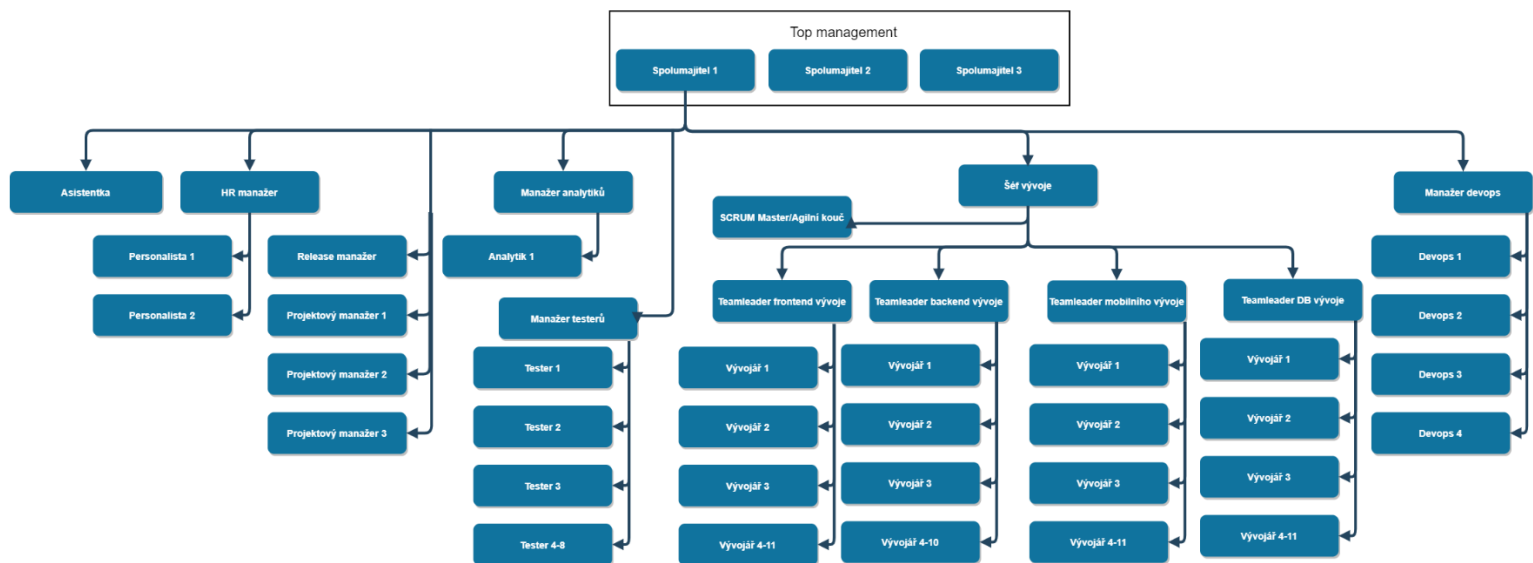
- Projektová metodika vytvořená dle potřeb společnosti XY a vycházející z PRINCE2 Agile
- Součástí metodiky bude procesní diagram zahrnující jednotlivé projektové stage, projektové role a projektové role
 - V rámci jednotlivých stages a dokumentů bude popsáno, co je potřeba v těchto stages dělat a co vyplňovat v dokumentech
- Součástí metodiky budou i šablony pro projektové dokumenty

**6. Další kroky**

- Dejte mi vědět jestli vám dává význam do toho investovat ten cca 1 MD a chcete do toho jít
- Je potřeba mi dát vědět, od koho mám uvedená data získávat (Metodika, Org. Chart, dotazy na konkrétní PMO záležitosti)
- S vybranými se domluvit zda jim vyhovuje osobní nebo písemné dotazování
- Říct jim, že je s tímto oslovím a já poté začnu s výzkumem

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Organizační struktura společnosti XY



^{Text}
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Protokol o rozhovoru s projektovým manažerem

Odpovědi získané během rozhovoru jsou zapsány do protokolu

Datum a místo rozhovoru: 30. 01. 2020, sídlo společnosti - malá zasedací místnost

Jméno: Projektový manažer

Název: Základní informace o společnosti XY

1) Jak vypadají projekty ve společnosti XY (povaha, popis, počet zapojených týmů) a pokud máš nějaké příklady tak prosím o uvedení?

Odpověď: Realizujeme 4 typy projektů a to interní a klientský produktový vývoj a rozvoj, dále projekty white label a projekty kde je cílem co největší zákaznické přizpůsobení produktu.

Jelikož náš systém je hodně komplexní a má spoustu modulů, tak v rámci klientského produktového rozvoje dochází k jeho úpravě, anebo přidávání nových funkcí. Projekty jsou to občas malé s jedním týmem a občas velké v několika měsících a týmech. Klient většinou přijde s požadavkem na úpravu modulu, anebo přidání nová funkce a do analýzy nevíme jak složité to bude. V minulosti projekt tohoto typu byl například nová registrace klientů a úprava modulu, tak aby produkt vyhověl EU regulaci.

Druhý typ projektu je interní produktový rozvoj. Zase jde o úpravy modulů, anebo přidávání funkcí do nich, jen s tím rozdílem, že iniciátorem není externí zákazník, ale někdo z interních lidí, který dává managementu smysl. Stejně jako u předešlého typu, nelze paušalizovat, zda se jedná o velké, anebo malé projekty podle délky trvání a zahrnutých týmů. V minulosti jsme na interní požadavek realizovali možnost předčasného odkupu tiketu před vyhodnocením, protože tuto funkcionalitu měla většina konkurentů.

Dalším typem jsou projekty white label. Tyhle projekty si realizují především pro malé sázkové společnosti co chtějí vstoupit na trh a nemají velké individuální funkční požadavky. Obvykle jsou to projekty na 4 až 6 měsíců, záleží na místní legislativě. Na těchto projektech pracují všechny oddělení společnosti a jedna z posledních realizací byla pro africkou sázkovou společnost.

Posledním typem je individuální přizpůsobení celého systému, kdy se systém přizpůsobí, dodá a nasadí. Jedná se o ty nekomplexnější a nejsložitější projekty ze všech, kdy je potřeba produkt maximálně přizpůsobit pro zákazníka. Tyto projekty se dlouze analyzují a během analýzy specifikují požadavky klienta. Většinou se řídí vodopádovým způsobem a jsou fix time, fix prince. Stejně jako u white label se na nich podílí všechny oddělení společnosti. Z pohledu délky trvání se jedná většinou o 6 až 12 měsíců, takže nejdelší projekty ze všech. V minulosti jsme individualizovali produkt pro kyperskou sázkovou společnost a kromě samotného produktu byla řešena i licence pro sázkovou společnost s týmem externích konzultantů.

2) Jaká projektová metodika je ve společnosti využívána? Jedná se o tradiční přístup nebo agilní? Pokud se využívají oba přístupy, jak se určuje, který se zvolí, je to například podle typu projektu?

Odpověď: Využíváme jak interní metodiku postavenou na tradičním přístupu tak agilní SCRUM. V případě tradičního přístupu by se mělo vycházet z interní metodiky, ale často projektoví manažeři tuto metodiku nedodržují. Detailnost interní projektové metodiky je dost malá a v podstatě jen definuje projektové fáze a pár dokumentů. Samotná dokumentace projektové metodiky nebyla několik let aktualizována, protože tu není žádná projektová kancelář a odpovědnost za tuto metodiku. Také se neaktualizuje, protože se teď spousta projektů snažila realizovat podle agilního přístupu, ale já osobně si nemyslím, že agilní přístup je vhodný na všechno.

V minulosti se většinou pomocí tradičního přístupu řídily projekty white label, individuální přizpůsobení a klientský produktový rozvoj. Agilní přístup se zkoušel u interního produktového rozvoje, nicméně teď se manažer vývoje a jeden ze spoluzakladatelů snaží, aby byl agilní přístup používán pro všechny projekty. U interního produktového vývoje byl tento pokus poměrně úspěšný, tak možná proto je vyvíjen tlak, aby se SCRUM používal všude. Dobré výsledky měl tento přístup i u jednoho z klientů a jeho produktových úprav, nicméně tam byl hlavní faktor zainteresovanost a úzká vazba s tímto klientem. Dále se chce vyzkoušet agilní přístup v rámci white label projektů a projektů typu individuálního přizpůsobení.

3) Jak vznikají projekty a iniciativy, jaké role tyto projekty zadávají nebo iniciují? Dále kdo definuje scope a schvaluje budget, dále kdo navrhuje technické řešení? Prosim o co největší detail, je důležitý k přizpůsobení metodiky.

Odpověď: Vznik projektu, anebo iniciativy záleží vždy na jeho typu. V případě externího produktového rozvoje je zadavatelem vždy externí klient. U externího klienta se jedná většinou o někoho z produktového oddělení, takže buď manažer produktů, anebo někdo z produktových manažerů. Scope definuje někdo z externích produktů. Technické řešení navrhuje manažer vývoje, nebo vývojář. Občas na návrhu spolupracuje CTO. V případě návrhu vývojářem schvaluje manažer vývoje.

U projektu interního produktového vývoje je potřeba rozlišit jeho dva hlavní typy a to technické a produktové. Technické vždy iniciuje někdo z technicky zaměřených zaměstnanců jako vývojáři, manažer vývoje, anebo CTO. Formálně přebírá odpovědnost za vývojáře jejich manažer, naopak v případě kdy je zadavatelem manažer vývoje nebo CTO, tak oni jsou za to projektově odpovědní. Všichni kdo má formální odpovědnost za projekt tak definuje jeho scope a schvaluje budget. Druhým typem interního produktového vývoje jsou čistě produktové projekty. Jedná se například o situace kdy je zadavatelem někdo z analytiků, anebo top managementu. Zadavatelem je vždy iniciátor a je odpovědný jak za scope tak za budget. Technické řešení navrhuje vždy někdo z rolí vývojář, manažer vývoje, anebo CTO.

U individuálního přizpůsobení celého systému je vždy zadavatelem externí zákazník. Zákazníci jsou buď ti s kterými spolupracujeme dlouho co chtějí komplexní změnu napříč moduly, anebo naopak noví, kteří chtějí systém kompletně přizpůsobit. V případě dlouhodobých je zadavatelem pouze jedna osoba a je odpovědná za scope a budget projektu. Když se jedná o nového zákazníka, tak je sice zadavatelem jen jeden člověk, ale v rámci zadavatelské firmy je většinou vytvořen jejich interní tým, který definuje scope projektu. Co se týká technického návrhu tak za ten je odpovědný na straně naší firmy CTO, anebo manažer vývoje.

U projektů typu white label je zadavatelem vždy externí subjekt, kdy s tímto subjektem jsme ve většině případů nikdy nespolečovali. Jedná se většinou o malé sázkové společnosti, kdy zadavatelem je většinou majitel této společnosti, anebo někdo z top managementu. Scope většinou definuje buď majitel, anebo top management a také schvalují projektový budget. Technické řešení definuje CTO, anebo manažer vývoje.

4) Jaké jsou problémy na projektech? Pls o co nejvíce příkladů, abych mohl správně navrhnout budoucí metodiku.

Odpověď: Na každém typu projektu jsou problémy trochu jiné. U klientského produktového rozvoje není dost často jasné zadání. Mohou být jasné funkční požadavky, ale není jasná cíl klienta a díky tomu se požadavky dost mění v čase. Proto se začalo na tomto typu projektu realizovat jen SCRUMem. Bohužel i se SCRUMem se stává že se v prvních sprintech udělá něco, co pak nepřinese chtěné benefity, anebo cíle projektu. Dalším problémem je že se často nedohlídnou technické dopady. To se dost často děje jak se upravují v iteracích funkční požadavky. Poté se klientovi slíbí nový požadavek, který nikdo technicky nedomyslí. Nedomyšlení technických dopadů dost často způsobuje delay a snižuje spokojenost klienta. Také se neřídí nijak rizika, ale to u všech typů projektů. Takže i když jsou rizika známá od začátku, tak se jim nepředchází a ani se s nimi nijak nepracuje.

U interního produktového vývoje se dost často stává, že někdo z analytiků, anebo vývojářů se pro něco nadchne a jak to neprojde schvalováním, anebo oponenturou, tak se dost často dostane projekt do slepé uličky. U technických věcí se stává, že prvotní nápad inovace je dobrý, ale nezapadá do budoucí technické koncepce. Takže se dost stává, že se vyprodukuje velký počet těchto inovací, které nezapadají do rámce společnosti a nakonec se zahodí, anebo využívá jen krátkou dobu. Podobně to funguje i s požadavky od analytiků, které jsou často nevyužívané, nebo úplně nedokončené kvůli jejich nekonceptnosti. Ani u těchto projektů se neřeší rizika.

U white label projektu, které jsou všechny skoro stejné až na drobné rozdíly třeba kvůli legislativě nejvíce problémů vzniká, že máme velkou fluktuaci zaměstnanců a nikam si nezapisujeme zkušenosti z projektů, tak opakujeme stejné chyby a občas úplně neodhadneme ani délku trvání. Dále dochází

ke špatné prioritizaci drobných požadavků, takže se nejdříve odbaví občas požadavky, které nejsou pro klienta důležité, ale ty důležité se neudělají a pak ohroží samotné spuštění. Pak máme obecně problémy s řízením změn a rizik. Rizika jako u předešlých se moc neřeší a změny způsobují problémy z pohledu jejich schvalování, takže se dost často neví kdo by je měl schvalovat. Dále změnové požadavky nejsou detailně analyzovány z pohledu dopadů do harmonogramu, rozpočtu ale i do technického návrhu.

U projektů typu individuálního přizpůsobení máme stejné problémy z pohledu řízení rizik a změn jako v předešlém typu projektu. Dále vzhledem k tomu, že se jedná o nejkomplicovanější projekty, tak je v rámci nich možné vidět nejvíce problémů. Obdobně jako u jiných typů projektů je i zde problém definice toho co se má dodat a také se začíná projekt, když nejsou jasné požadavky. Cílová stav většinou je přebrán od klienta bez oponentury, nikdo se nad ním nezamyslí, např. jak zapadá do systému společnosti XY. Pak se typicky stává, že je cílový stav upřesňován a doplňován. Taky dost často dochází k tomu, že jednotlivé požadavky nejsou prioritizované a dochází k tomu, že jsou dodány požadavky s nižší prioritou dříve a pokud dojde na projektu ke zpoždění, tyto méně prioritní požadavky jsou již hotové a není dopředu zařadit ty s největší prioritou. Dost často se to pak řeší operativně s klientem, nicméně to přináší další nároky na kapacity a další náklady.

5) Jaké projektové dokumenty jsou v rámci společnosti XY generovány

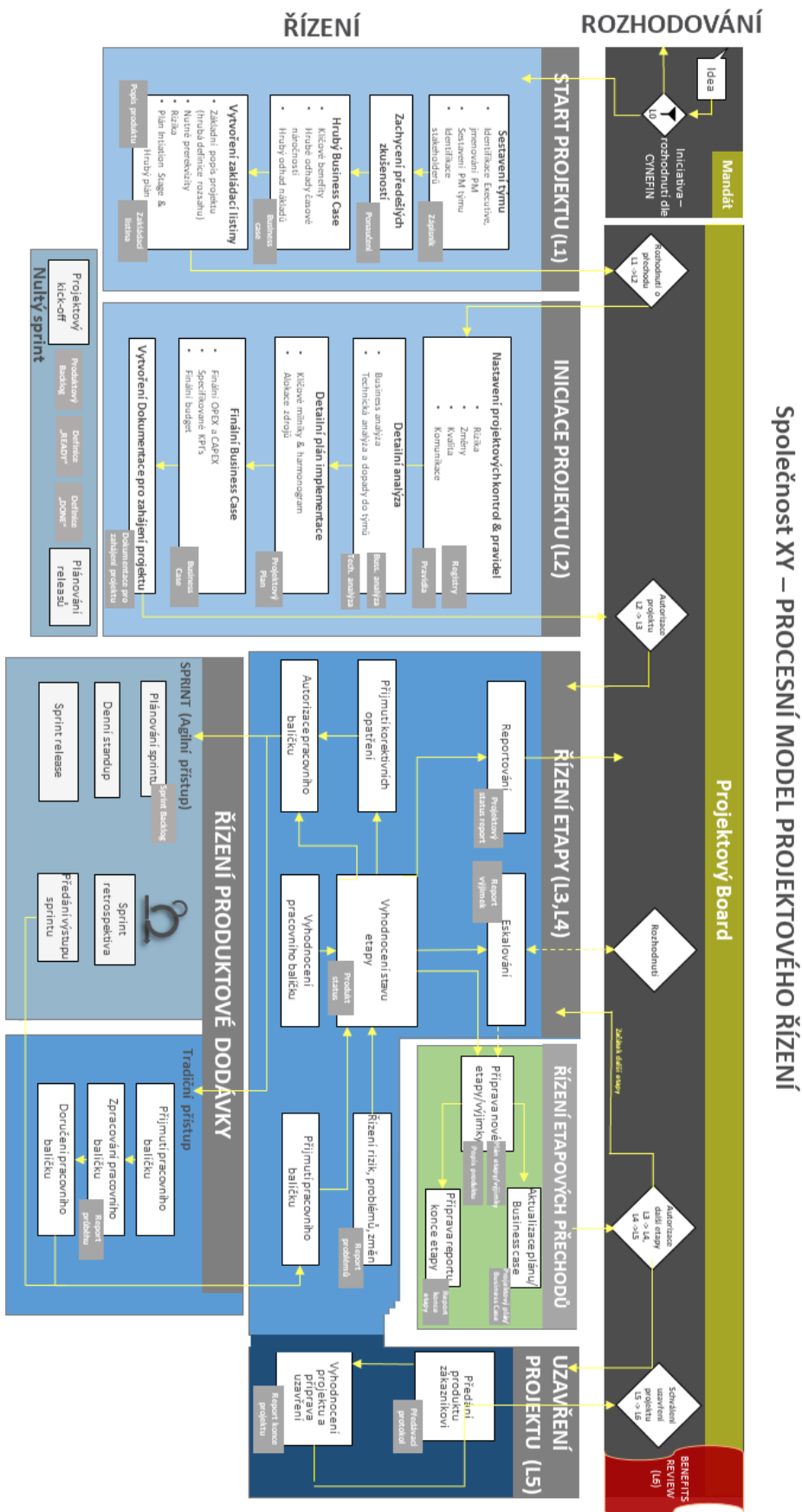
Odpověď: Vše by mělo být popsáno v interní projektové metodice. Vytváříme zakládací listiny projektu, analytické dokumenty, hierarchickou strukturu prací, harmonogramy atd., radši ještě mrkní do dokumentace k metodice.

6) Jaký je přístup ve vaší společnosti k projektové dokumentaci, například jak moc jsou detailní, kolik projektových dokumentů dohromady je, jak moc je vymáháno jejich vytváření atd.

Odpověď: Dost často se tu bere dokumentace jako nadbytečná administrativa, takže v případě tvého návrhu nové metodiky doporučuji minimalistické pojetí dokumentace, aby to neobtěžovalo projektový tým a aby se lidi mohli pro metodiku nakoupit. Všichni chápeme její důležitost, zvláště u externích zakázek, ale je potřeba ji držet na uzdě. Počet dokumentů viz předešlá otázka, tj. se podívej do dokumentu k projektové metodice a co se týká vymáhání, tak vzhledem k tomu že nemáme PMO tak to nikdo nevymáhá, maximálně jednou za čas CTO. Určitě by bylo dobré kdyby vzniknuly k dokumentům šablony, protože nyní šablony neexistují a každý si dokumenty zpracovává podle sebe.

7) Jsou v rámci projektu projekty řízeny projektovými radami, řídicími komisemi, anebo podobnými orgány? Jaké jsou další zainteresované role v projektu?

Odpověď: Nejsou, nevyužíváme formální formáty jsou řídicí komise, anebo výbory. Za projekt je odpovědný v případě interního projektu jeho zadavatel a v případě externího projektový manažer, který reportuje zákazníkovi a našemu CTO. Z pohledu ostatních zainteresovaných osob jsem to popsal v rámci vzniku projektů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6 Šablona dokumentu Ponaučení







Ponaučení						
ID	Projekt	Kategorie	Klíčová slova	Udělat	Nedělat	Datum
1	Jméno projektu	Proces/Organizace/Projektový tým atd.	Problém, úspěch, projektový board atd.			
2						




Zdroj: Vlastní zpracování


Příloha 7 Šablona dokumentu Zakládací listina

Dokument: Zakládací listina	Project: <u>Název_Projektu</u>	Autor: Autor	Datum: Datum
-----------------------------	--------------------------------	--------------	--------------

1. Definice projektu <u>Projektový záměr</u> <u>Co je obsahem projektu</u> <u>Co není obsahem projektu</u> <u>Prerekvizity</u> <u>Projektové tolerance</u> Čas: Bude definováno v Analytické etapě L2 Náklady: Bude definováno v Analytické etapě L2 na základě řízení rozpočtu Kvalita: Bude definováno v Analytické etapě L2	3. Cíle a benefity projektu Cíle <ul style="list-style-type: none">• Cíl 1• Cíl 2 Benefity <ul style="list-style-type: none">• Benefit 1• Benefit 2
---	---





2. Hrubý business case	4. Projektová struktura <table border="1"><tr><td> Projektový board Executive: Senior User: Senior Supplier:</td><td> Projektový management tým Projektový manažer: Týmový manažer:</td></tr></table>	 Projektový board Executive: Senior User: Senior Supplier:	 Projektový management tým Projektový manažer: Týmový manažer:
 Projektový board Executive: Senior User: Senior Supplier:	 Projektový management tým Projektový manažer: Týmový manažer:		

5. Hrubý harmonogram & Milníky <table border="1"><tr><td> Projektové etapy:<ol style="list-style-type: none">1. Přípravná etapa:2. Analytická etapa:3. Realizační etapa:4. Testovací etapa:5. Uzavírací etapa:</td><td>Klíčové milníky:<ol style="list-style-type: none">1. Definice <u>scope</u> projektu:2. <u>Impact</u> na týmy:3. <u>Projektový & Resource</u> plán:4. Realizace:5. Spuštění:6. Vyhodnocení projektu:</td></tr></table>	 Projektové etapy: <ol style="list-style-type: none">1. Přípravná etapa:2. Analytická etapa:3. Realizační etapa:4. Testovací etapa:5. Uzavírací etapa:	Klíčové milníky: <ol style="list-style-type: none">1. Definice <u>scope</u> projektu:2. <u>Impact</u> na týmy:3. <u>Projektový & Resource</u> plán:4. Realizace:5. Spuštění:6. Vyhodnocení projektu:
 Projektové etapy: <ol style="list-style-type: none">1. Přípravná etapa:2. Analytická etapa:3. Realizační etapa:4. Testovací etapa:5. Uzavírací etapa:	Klíčové milníky: <ol style="list-style-type: none">1. Definice <u>scope</u> projektu:2. <u>Impact</u> na týmy:3. <u>Projektový & Resource</u> plán:4. Realizace:5. Spuštění:6. Vyhodnocení projektu:	

5. Projektový přístup  Projekt X bude řízen jako standardní projekt pomocí metodiky <u>PRINCE2 Agile</u> . Tento dokument slouží jako zakládací listina projektu.





Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Šablona dokumentu Dokumentace pro zahájení projektu

Dokument: Dokumentace pro zahájení projektu	Projekt: <u>Název_Projektu</u>	Autor: Autor	Datum: Datum
1. Definice projektu <u>Projektový záměr</u> <u>Co je obsahem projektu</u> <u>Co není obsahem projektu</u> <u>Prerekvizity</u> <u>Projektové tolerance</u> Čas: Náklady: Kvalita:	6. Cíle a benefity projektu Cíle <ul style="list-style-type: none">• Cíl 1• Cíl 2 Benefity <ul style="list-style-type: none">• Benefit 1• Benefit 2		
2. Detailní popis produktu Stručný popis produktu a odkaz na business a technickou analýzu	7. Projektová struktura  Projektový board Executive: Senior User: Senior Supplier:	 Projektový management tým Projektový manažer: Týmový manažer:	
3. Business case	8. Detailní harmonogram & Milníky Projektové etapy:  <ol style="list-style-type: none">1. Přípravná etapa:2. Analytická etapa:3. Realizační etapa:4. Testovací etapa:5. Uzavírací etapa: Klíčové milníky: <ol style="list-style-type: none">1. Definice <u>scope</u> projektu:2. <u>Impact</u> na týmy:3. Projektový & <u>Resource</u> plán:4. Realizace:5. Spuštění:6. Vyhodnocení projektu:		
4. Projektové registry a pravidla	9. Projektový přístup  Projekt X bude řízen jako standardní projekt pomocí metodiky PRINCE2 Agile. Tento dokument slouží jako dokumentace pro zahájení projektu.		
5. Popis rolí v rámci projektu			





Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 9 Šablona dokumentu Report uzavření projektu

Dokument: Report konce projektu		Projekt:	Autor:	Datum:
1. Projektové cíle a benefity		6. Vyhodnocení výkonnosti		
2. Popis projektu				
Co bylo součástí projektu				
Co nebylo součástí projektu				
3. CAPEX/OPEX				
CAPEX Celkem: Kč	OPEX Celkem: Kč			
CAPEX A: Kč	OPEX A: Kč			
CAPEX B: Kč	OPEX B: Kč			
4. Project team structure		7. Ponaučení		
 Projektový board Executive: Senior User: Senior Supplier:	 Projektový management team Projektový manager: Týmový manager:	 <u>Projektový board</u> <u>Projektový tým</u> <u>Obecné</u>		
5. Timing				
 <u>Původní plán</u>	<u>Skutečné doručení</u>			

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10 Šablona dokumentu Schválení přechodu z etapy L0 do L1

Dokument: L0	Projekt: Název projektu	Autor:	Datum:
1. Popis projektu		5. Organizační struktura projektu	
<u>Co je součástí projektu</u>		 Projektový board	 Projektový management team
<u>Co není součástí projektu</u>		Executive:	Projektový manažer:
<u>Předběžné odhady nákladů</u>		Senior User:	
		Senior Supplier:	
2. Předběžný business case		6. Hrubý harmonogram	
		 <ol style="list-style-type: none">1. Příprava projektu a analýza: měsíc/rok2. Realizace: měsíc/rok3. Produkční nasazení: měsíc/rok	
3. Projektové cíle a benefity		7. Další kroky	
			
4. Identifikace přístupu dle CYNEFIN			

Zdroj: Vlastní zpracování

Program je flexibilní a dočasná organizační struktura, která je podle Axelos (2017, s. 12) vytvořena především za účelem řízení, koordinace a dohledem nad realizací souboru souvisejících projektů. Axelos (2013, s. 1) dále uvádí, že zatímco projekt je obvykle zaměřen na doručení konkrétního výstupu jako je například implementace určitého systému, programy jsou vytvářeny k tomu, aby doručily strategické cíle organizace pomocí souborů projektů. Stejný autor dále uvádí, že programy jsou často zaměřeny kromě implementace strategií společností, také na realizace transformací společností. Axelos (2017, s. 12) dále dodává, že program má ve většině případů výrazně delší trvání než projekt a to většinou několik let. Tato skutečnost vychází ze základní charakteristiky programu a to že se zaměřuje na například na realizace strategií nebo transformací společností, které mají obecně výrazně delší trvání než realizace projektu. K programu dále dodává Heldman (2013, s. 101), že programy jsou většinou složeny z kolekce souvisejících projektů, kdy dílčí projekty nebo práce jsou řízeny spolu koordinovaně. Podle Schwalbe (2011, s. 32) zahrnuje program skupinu projektů, kdy všechny projekty spolu nějakým způsobem souvisí a jejich řízení je za účelem dosažení cílových benefitů a větší kontroly koordinované. Autorka dále dodává, že hlavním důvodem pro vytvoření programu je, že díky koordinovanému řízení a větší kontrole je možné dosáhnout výsledků, které by bez této kontroly a koordinovanému řízení nebyly možné, pokud by byly projekty řízeny zvlášť. Podle stejné autorky přináší program hlavně výhody v oblasti efektivnějšího řízení lidských zdrojů, nákupů, anebo dalších činností. Podle stejné autorky přináší zvýšení efektivity především ekonomické výhody. Podobně definuje program a programový management Lester (2014, s. 11), podle autora je řízení programů především o koordinovaném řízení většího počtu projektů, které spolu souvisejí tak, aby byla zajištěna co možná nejvyšší efektivita využívání všech zdrojů. Axelos (2017, s. 12) dále dodává, že projekty a programy jsou spolu úzce provázané. Podle stejného autora jsou jednotlivé projekty součástí konkrétního programu a programový manažer je pověřen jejich řízením, kdy jeho odpovědností je dodání výstupu nebo výstupů, které naplňují cíle a poslání programu. Stejný autor dále uvádí, že výsledky jednotlivých projektů ovlivňují výsledky celého programu. Naopak řízení projektů může být ovlivněno metodou řízení programu a to jak na úrovni reportingu tak jeho samotnou strukturou.

Další signifikantní vlastností programu je podle Graham (2014, s. 49), že dokončení jednoho projektu zařazeného v programu, nemusí ihned přinést měřitelný benefit, ale tento benefit může být měřitelný až po doručení více projektů zařazených v jednom programu, anebo dokonce až po dokončení všech ostatních projektů zařazených v programu. Stejný autor dodává, že právě tento kombinovaný efekt projektů zařazených do programu, přináší jejich celkový benefit. Lester (2014, s. 11) dále dodává, že způsob řízení programů závisí stejně tak jako způsob řízení projektů, především na typu organizace v rámci kterých je program řízen. Podle stejného autora zahrnuje řízení programu kromě koordinace všech projektů zařazených do programu, také určování jejich priorit a také koordinaci všech požadovaných zdrojů. Dalším úkolem programu je sledování, zda projekty naplňují očekávání programu, kontrola výkonu jednotlivých projektů a zda benefity projektů a programu povedou k dosažení strategických cílů organizace. Podle Graham (2014, s. 63) je v některých případech přínosné, aby byl programový manažer součástí projektových boardů, anebo řídicích výborů a tím si zajišťoval silnou vazbu mezi programem a jednotlivými projekty v něm zařazenými. Hlavním rozdílem mezi řízením programu a projektu je podle Project Management Institute (2017, s. 11) ve skutečnosti, že program a projekt má jiné životní cykly, jiné cíle, celkově jiné zaměření a s tím spojené jiné aktivity. Stejný autor dodává, že v rámci řízení programu je důležité, aby bylo samotné řízení programu úzce koordinované s řízením projektů, protože v opačném případě by mohlo například ke konfliktu v rámci alokace zdrojů.

Charakteristika společnosti XY a organizační struktura

Spolumajitel společnosti XY během strukturovaného rozhovoru (Příloha 1) uvedl, že hlavním předmětem podnikání společnosti XY je poskytování specializovaného produktu a doplňkových služeb v oblasti informačních technologií. Jako hlavní specializaci v rámci tohoto odvětví uvedl spolumajitel společnosti zaměření na vývoj software pro sportovní sázení. Spolumajitel dále uvedl, že společnost má vlastní softwarové řešení pro sportovní sázení, nicméně toto řešení se upravuje na základě specifických potřeb každého zákazníka, nebo na základě specifických legislativních požadavků v různých zemích. Dle spolumajitele nebyla takto úzká specializace na vybraný segment odvětví ve společnosti XY vždy typická. Společnost XY začínala v roce 1999 jako společnost, která se především zaměřovala na tvorbu webových stránek a jednoduchých informačních systémů. Podle spolumajitele společnosti se současná specializace společnosti formovala v posledních zhruba sedmi letech, kdy se společnost výhradně zaměřila na poskytování služeb a produktů v rámci sportovního sázení. Spolumajitel dále dodává, že v současné chvíli tvoří většinu zakázek právě zakázky z této oblasti.

Podle spolumajitele (Příloha 1) si vedení společnosti uvědomilo, že vzhledem k omezenému počtu subjektů, které se zabývají sportovním sázením na českém trhu, bylo naprosto nutné začít s expanzí do zahraničí, aby si společnost zajistila dlouhodobý a trvalý růst. Tato expanze byla dle spolumajitele dále nepřímo obchodně podpořena regulací Evropské komise viz oficiální webový portál European Commission (2020). Spolumajitel (Příloha 1) dále uvádí, že tato regulace Evropské komise značně zneprůjemnila podnikání globálním společností, které byly registrované v daňových rájích a obcházely své daňové povinnosti vůči státům Evropské unie. Podle spolumajitele má společnost XY většinu zákazníků zahraničních a to nejenom z Evropské unie, ale také například z afrického kontinentu.

Spolumajitel společnosti XY dále v rámci strukturovaného rozhovoru (Příloha 1) uvedl, že společnost XY není společností novou, ale má poměrně dlouhou historii, která sahá až do roku 1999, tj. stáří společnosti je 21 let. Klíčovým milníkem ve společnosti v posledních letech byl podle spolumajitele vstup zahraničního investora a to konkrétně z Polska. Díky tomuto zahraničnímu investorovi bylo dle spolumajitele umožněno společnosti rychleji růst, protože byla schopná tento růst financovat z peněz zahraničního investora. V současné době podle spolumajitele vlastní společnost XY tři subjekty. Dva subjekty jsou podle spolumajitele fyzické osoby z České republiky. Třetím subjektem je dle spolumajitele právnická osoba registrovaná v Polsku. Každý ze subjektů má třetinový podíl ve společnosti XY.

Spolumajitel dále během strukturovaného rozhovoru (Příloha 1) uvedl, že ve společnosti XY v současné chvíli pracuje 65 osob. Spolumajitel dále dodává, že společnost z pohledu počtu zaměstnanců v posledních letech dynamicky roste, nicméně současným limitem v nábore nových pracovníků je aktuální situace na pracovním trhu, kdy je velice nízká nezaměstnanost a je složité najít nové zaměstnance. Tuto skutečnost potvrzují i data na webu Českého statistického úřadu (2020), kde je uváděná nezaměstnanost 2 % v posledním čtvrtletí roku 2019. Vzhledem k současnému počtu zaměstnanců, lze konstatovat na základě dat uvedených na webových stránkách CzechInvest (2020), že společnost se dle tohoto členění řadí mezi středně velké společnosti podle počtu zaměstnanců.

Z diagramu organizační struktury společnosti XY (Příloha 3) je patrné, že společnost má poměrně plochou organizační strukturu, protože mezi top managementem a pracovníkem na nejnižší úrovni organizační struktury jsou pouze dvě úrovně liniového řízení. Z diagramu je dále patrné, že přímo reportují top managementu vedoucí všech oddělení a to manažer vývoje, manažer devops, manažer analytiků, manažer testerů, HR manažer, asistentka top managementu a všichni projektoví manažeři a jeden release manager. Z přímého reportování všech projektových manažerů je patrné, že ve společnosti XY neexistuje projektová kancelář s jasným vedoucím. První úrovni liniových manažerů dle diagramu organizační struktury reportují většinou přímo členové jejich týmu, nicméně v případě manažera vývoje je mezi něj a jednotlivé vývojáře vložena další liniová úroveň a to úroveň teamleaderů. Dále manažerovi vývoje reportuje dále SCRUM master, který dále plní roli agilního kouče.

Stručný popis produktu společnosti XY

Podle produktového listu společnosti XY (2020) je hlavním produktem společnosti XY produkt BET, který do sebe agreguje veškeré potřebné funkcionality a služby, které každá sázková společnost v 21. století nutně musí využívat, aby zajistila svojí konkurenceschopnost.

Produkt BET je podle produktového listu společnosti XY (2020) rozdělen do deseti hlavních modulů. Prvním uvedeným modulem produktu BET je kurzové sázení, uvedeným modulem jsou live sázky, třetím uvedeným modulem produktu jsou pobočky, čtvrtým uvedeným modulem produktu je řešení pro mobilní zařízení, pátým uvedeným modulem je online řešení, šestým uvedeným modulem produktu je kasino, sedmým uvedeným modulem produktu jsou virtuální sporty, osmým uvedeným modulem produktu je herní CRM, devátým uvedeným modulem produktu jsou kurzy a posledním uvedeným modulem produktu BET je white label.

Produktový list produktu BET společnosti XY (2020) dále k prvnímu modulu kurzové sázení uvádí, že slouží především k řízení kurzového sázení v rámci kterého dokáže odbavovat desítky miliónu transakcí za měsíc a to u každého klienta. Dalšími funkcemi tohoto modulu je podle stejného zdroje řízení kurzů na vypsané zápasy, manuální i automatické řízení zápasů, řízení rizika a to jak na úrovni bookmakerů tak automatizovaných blacklistů, dále integrace plateb, správa hráčů a jejich transakcí a řízení marketingu.

K druhému uvedenému modulu live sázky v rámci produktového listu společnosti XY (2020) je dále uvedeno, že tento modul podporuje až 15 tisíc live události za měsíc. Tyto live události je možné podle stejného zdroje ovládat v reálném čase. Dále je uvedeno, že ovládání je možné buď manuálně, anebo automatizovaně. Hlavním benefitem tohoto řešení je podle stejného zdroje jeho vysoká rychlost, která umožňuje změnu kurzu v řádech milisekund od provedení změny bookmakerem až po propsání na vybrané zařízení jako je stolní počítač, mobilní telefon, anebo televize ve sportbaru.

Třetí uvedený produktový modul je podle produktového listu společnosti XY (2020) zaměřen na pobočkové řešení. Společnost XY uvádí, že poskytuje nejenom samotné pobočkové terminály, ale i jejich kompletní programové vybavení a možnost integrace platform třetích stran. Produktový list dále uvádí, že v rámci těchto terminálů mohou hráči zadávat sázky bez další obsluhy a tím pádem se jedná o ideální řešení například pro sportbary. Dále je uvedeno že na těchto typech terminálu je umožněno sázet na všechny typy sázek jako jsou kurzové sázky, live sázky, e-sporty a také virtuální sporty.

Čtvrtým uvedeným modulem v produktovém listu společnosti XY (2020) je modul pro mobilní zařízení. Jak je uvedeno tak tento modul podporuje jak systém Android tak systém iOS. Modul je dále možný plně individualizovat dle potřeb zákazníka. Modul se podle stejného zdroje osvědčil na trhu díky vysoké rychlosti v rámci aktualizace jak stavu zápasu, tak jeho kurzů. Další uvedenou funkcionalitou je zaslání notificačních zpráv hráčům o stavech zápasů, stavech jejich vsazených tiketů a případně marketingových akcí.

Online je podle produktového listu společnosti XY (2020) pátým modulem produktu. Tento modul je podle stejného zdroje kompletně přizpůsobitelný potřebám zákazníka a vyznačuje se vysokou rychlostí, která je nezbytná pro správné fungování live sázení. Mezi další funkce podle stejného zdroje patří možnost si uživatelsky měnit obsah webového portálu pomocí CMS. Další funkcí je v Evropské unii zákonem povinná funkcionalita odpovědného hraní, která u každého klienta vyžaduje nastavení limitů jeho proher nebo délky přihlášení do herního účtu.

Šestým uvedeným modulem v produktovém listu společnosti XY (2020) je modul kasino. Tento modul podle stejného zdroje neobsahuje funkčnost samotného kasina, nicméně se jedná o přípravu pro integraci virtuálních kasin od různých poskytovatelů. Stejný zdroj uvádí, že tato příprava obsahuje možnost napojení kasina do celého ekosystému produktu BET, tj. možnost kasina využívat jak na mobilních zařízeních, tak stolních počítačích a také na terminálech na pobočkách.

Sedmým modulem uvedeným v produktovém listu produktu BET společnosti XY (2020) je modul virtuální sporty. Tento modul dle stejného zdroje integruje několik poskytovatelů virtuálních sportů, kdy je možné na tyto virtuální sporty sázet na všech platformách, tj. na stolních počítačích, mobilních telefonech a také na terminálech. Dále je podle produktového listu možné tyto virtuální sporty přizpůsobit potřebám klienta například vlastními barevnými schémata a také logy klienta.

Produktový list společnosti XY (2020) jako osmý modul produktu BET uvádí herní CRM. Toto herní CRM podle stejného zdroje slouží především ke správě marketingových kampaní, přináší hráčský retenční program a také integruje několik e-mailových služeb. Jak uvádí produktový list, tyto funkcionality pomáhají sázkovým společnostem zvyšovat obrát a loajalitu hráčů.

Devátým modulem, který je uveden v produktovém listu společnosti XY (2020) je modul kurzů. Tento modul podle stejného zdroje poskytuje širokou nabídku kurzů všech možných sportů, ze všech možných zemí a to jak klasických předzápasových kurzů tak live kurzů. Tyto kurzy je dle stejného zdroje možné rovnou replikovat na webové a další platformy, ale také je mohou v rámci produktu BET bookmakeři dále upravovat.

Posledním modulem uvedeným v produktovém listu společnosti XY (2020) je modul white label. Jak uvádí produktový list, nejedná se přímo o modul ale spíše o samostatný produkt, který je určen pro menší sázkové společnosti, které nevyžadují velké množství individualizací. White label podle stejného zdroje obsahuje všechny moduly jako standardní produkt BET, nicméně všechny jeho moduly osahují jen základní funkcionality a není možné funkcionality přizpůsobovat individuálním potřebám klientů.

Příloha 13 Protokol o rozhovoru s projektovým manažerem 2

Odpovědi získané během rozhovoru jsou zapsány do protokolu

Datum a místo rozhovoru: 30. 06. 2020, sídlo společnosti - velká zasedací místnost
Jméno: Projektový manažer 2

Název: Sledované problémy v rámci realizovaných projektů

1) Jaké problémy vidíš v rámci projektů typu klientského produktového rozvoje? (Prosím uveď co nejvíce informací, potřebuju si ověřit zda problémy vnímáte v rámci společnosti stejně)

Odpověď: Asi největší problém co pozoruju je, že jeden z našich klientů přijde s hodně high level zadáním, my mu ho potvrdíme, dáme mu hodně high level odhady pracnosti a začneme na tom dělat. Dost často se nám stává, že v během realizace zjistíme, že zadání není moc detailní a vlastně nevíme co realizaci zákazník chce získat, dále se stává, že my to technicky moc nedomyšlíme a pak délka realizace se protahuje. Obecně jsou projektové fáze kde se má dělat příprava a analýza dost podceněné a snažíme se klientům co nejvíce vyhovět. Dále a to je u všech typů projektů stejné, tak přístup k řízení rizik je ve společnosti XY slušně řečeno vágní.

2) Jaké problémy vidíš v rámci projektů typu interního produktového rozvoje? (Prosím uveď co nejvíce informací, potřebuju si ověřit zda problémy vnímáte v rámci společnosti stejně)

Odpověď: Kromě žádného řízení rizik, které jsem zmiňoval, že je problém u všech typů projektů, tak u interního produktového rozvoje je úplně nejtýpčtějším problémem chybějící koncepce jeho zadavatele. Ať je zadavatelem business analytik nebo někdo z technických týmů, tak většina těchto aktivit končí tak, že se do produkčního prostředí nedostanou a zůstanou v šuplíku. Technicky se dost často stává nadšení pro novou technologii, která by například kvůli rychlosti mohla po nasazení do produkce přinést zpomalení, nicméně přijde se na to až při testování tohoto řešení a nebo v případě business analytiků, že si se zákazníkem neověří, že takový business požadavek je skutečně pro uživatele přínosem.

3) Jaké problémy vidíš v rámci projektů typu white label? (Prosím uveď co nejvíce informací, potřebuju si ověřit zda problémy vnímáte v rámci společnosti stejně)

Odpověď: Největším problémem a paradoxem je asi nedodržení harmonogramu. Jedná se o projekty, které jsou pro většinu společností, pro které je realizujeme dost podobné a přesto nejsme schopni dodržet harmonogram. Můj názor je, že jsou důvody pro toto nedodržování jak na naší straně tak na straně zákazníka. Dost často realizujeme spoustu změnových požadavků u kterých nejdeme do hloubky a neřešíme dopad do harmonogramu a ani do technického řešení, takže najednou zjistíme, že musíme nějakou část systému dost překopat. Některé tyto požadavky by se měli lépe prioritizovat a nebo říct klientovi, že je vůbec nebudeme realizovat. Často tyto požadavky také přichází od různých zadavatelů v rámci klienta, což je u nás problém skoro u všech typů projektů. Jak samotné požadavky tak změnové požadavky nám zadává ze strany klienta velké množství lidí a nemá to žádný řád, vždycky odhadneme co to bude stát a necháme si to od klienta schválit a pak to realizujeme, pokud se jedná o malou věc tak to občas neschvaluje ani manažer klienta, ale uděláme to jen na základě požadavku jejich testera. Z pohledu odpovědností rolí v rámci projektového řízení je to tady dost anarchie, v rámci jednoho klienta s kterým máme dobré vztahy to funguje, ale s ostatními už nám tento přístup dělá problémy.

4) Jaké problémy vidíš v rámci projektů typu individuálního přizpůsobení celého systému? (Prosím uveď co nejvíce informací, potřebuju si ověřit zda problémy vnímáte v rámci společnosti stejně)

Odpověď: U těchto projektů bych očekával, že budeme mít nejdetajnější analýzy, protože scope těchto projektů je opravdu velký, někdy na takovém projektu děláme skoro celý rok. Nicméně dost často analýzy a definice toho co máme dodat nejsou moc detailní a pak to způsobuje zpoždění a nebo zbytečné dohady s klientem. Ostatní problémy jsou dost podobné jako u white label, tj. prioritizace požadavků, nejasné kompetence a to i na naší straně.